

DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE À L'EXPORT DES PME ALGÉRIENNES : DIRIGEANT, ENTREPRISE ET CONDITIONS DANS LE PAYS D'ORIGINE

Mohamed KADI*
Foued CHERIET**

Received: 30/11/2021/ Accepted: 18/05/2022 / Published: 22/06/2023
Corresponding author: kadimohamed8@gmail.com

RÉSUMÉ

Ce travail a pour objectif d'analyser les déterminants de la performance à l'export des PME en intégrant les caractéristiques du dirigeant, de l'entreprise et de l'environnement externe, comme les éléments du contexte du pays de départ et les *stimuli* à l'export. En nous basant sur des données recueillies auprès de 53 PME exportatrices algériennes, et à travers un modèle d'équations structurelles, nous avons testé les effets de trois groupes de facteurs (profil du dirigeant, caractéristiques internes de l'entreprise, caractéristiques de l'environnement externe) sur deux types de mesures de la performance (objective et subjective). Nos résultats montrent l'importance des facteurs liés au profil du dirigeant et confortent une conception multidimensionnelle de la performance à l'export.

MOTS-CLÉS : PME, Performance, Export, Équations Structurelles, Algérie

JEL CLASSIFICATION: F14, L21, L25 C31

* CREAD, kadimohamed8@gmail.com

** UMR 1110 MOISA, Institut Agro, Montpellier, foued.cheriet@supagro.fr

محددات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة الجزائرية: المسير، المؤسسة والظروف في بلد المنشأ

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة محددات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة. بناءً على البيانات التي تم جمعها من 53 مؤسسة مصدرة وبلاستعانة بنموذج المعادلات الهيكلية، تم اختبار تأثيرات العوامل المتعلقة بالمسير، والخصائص الداخلية للمؤسسة، والبيئة الخارجية على أدائها (الأداء الموضوعي والأداء الذاتي). أظهرت النتائج أهمية العوامل المرتبطة بالخصائص الذاتية للمسير كعامل مؤثر وهذا يدعم مفهوم تعددية أبعاد أداء التصدير.

كلمات مفتاحية: المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الأداء، التصدير، المعادلات الهيكلية، الجزائر

DETERMINANTS OF ALGERIAN FIRMS EXPORT PERFORMANCE: MANAGER, ENTERPRISE AND ORIGIN COUNTRY CONDITIONS?

ABSTRACT

This study aims to analyze the export performance determinants of SMEs by integrating elements of the origin country's context in international operations. Based on collected data from 53 Algerian SMEs, and through a structural equations model, we have tested the effects of three factor groups (manager profiles, internal characteristics of the company, and characteristics of external environment) with two types of export performance measurement. Our results show the importance of factors related to manager profile, and support a multidimensional conception of export performance.

KEY WORDS: SME, Performance, Export, structural equations model, Algeria

INTRODUCTION

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), la participation des PME dans le commerce extérieur ne cesse d'augmenter dans les pays développés (OCDE, 2021). Cette orientation de plus en plus marquée des PME vers l'exportation a suscité un intérêt particulier de nombreux chercheurs (Lecerf, 2012). Plusieurs travaux académiques ont tenté d'examiner pourquoi certaines PME exportent mieux que d'autres en identifiant les facteurs explicatifs de cette performance (Aaby et Slater, 1989 ; Sousa, 2004 ; Lecerf, 2012 ; Ben Ayed et Boujelbene, 2014 ; Pinho et Prange, 2016 ; kadioud et *al.*, 2019). De façon générale, ces travaux s'accordent sur l'idée que la réussite à l'export est le résultat de la combinaison des trois composants : les conditions externes (institutions et écosystèmes), les caractéristiques internes des entreprises et le profil de leurs dirigeants.

Cette connaissance accumulée dans les pays de l'OCDE sur les facteurs explicatifs de la performance des PME exportatrices contraste avec la rareté des travaux théoriques et empiriques portant sur cette thématique dans les pays en développement, et plus particulièrement en Algérie (Haddoud et *al.*, 2019 ; Kadi et Himrane, 2020 ; Kadi, 2020). L'étude de cette thématique en Algérie est rendue difficile, d'une part, par une carence en matière d'informations et de disponibilité des données fiables sur les PME exportatrices et, d'autre part, par le manque d'intérêt des chercheurs, sachant que l'économie algérienne se structure principalement autour des exportations des hydrocarbures, réalisées en grande partie par une grande firme d'État (Groupe Sonatrach et ses partenaires étrangers réalisent 95,3%³ des recettes en devises des exportations algériennes).

Si on observe le cas algérien, la participation des PME à l'exportation demeure marginale. Selon les statistiques publiées par l'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX) et par la chambre du commerce et d'industrie (CACI), l'économie algérienne comptait près de 1100 entreprises exportatrices dont 80% sont des PME

³³ Bilan des réalisations du secteur de l'énergie de l'année 2017-ministère de l'énergie et des mines, Edition 2018.

(ALGEXE, 2020). Ces entreprises exportatrices sont concentrées principalement dans le secteur de la pétrochimie, de l'industrie agroalimentaire et dans l'agriculture (Redouane, 2017). Malgré le contexte économique national contraignant, caractérisé par un environnement des affaires défavorable, un accès au financement difficile, certaines PME exportatrices arrivent à se maintenir sur les marchés extérieurs et à réaliser des niveaux de performance remarquables en matière de chiffres d'affaires et de nombre de marchés ou d'opérations d'exportation (Kadi, 2020).

Malgré le discours officiel des autorités algériennes, la presse nationale relate de manière quasi quotidienne les difficultés des exportateurs potentiels : blocages administratifs, contrôles répétés, coûts et difficultés bancaires etc. Les conditions structurelles de l'économie algérienne sont d'ailleurs souvent pointées du doigt, comme autant de contraintes à l'export, par les responsables des associations d'exportateurs (ANEXAL). Parfois, ces contraintes sont considérées comme plus importantes que d'autres freins (logistique, conditions d'accès aux marchés internationaux, normes, etc.).

En situant notre recherche dans un pays en développement comme l'Algérie qui recèle des particularités en matière de structure de son économie, nous contribuons à une meilleure connaissance de son contexte particulier (économie rentière...). Il s'agit aussi de vérifier, d'une part si, dans ce contexte bien particulier, les déterminants de la performance internationale des PME sont similaires à ceux identifiés dans des économies développées ou en transition. D'autre part, il s'agit d'apprécier l'effet des conditions dans le pays d'origine sur la performance à l'export. Nous aborderons par exemple les effets de la qualité des infrastructures (Plateforme logistique, transport, réseaux routier, maritime et aérien) et des institutions qui ont un rapport avec l'activité export. La question centrale est dès lors la suivante : à quel niveau le triptyque « dirigeant, entreprise et conditions dans le pays d'origine » influence-t-il la performance à l'export des PME ?

Cet article est organisé en trois parties. Nous aborderons dans un premier temps, le concept de la performance à l'exportation, sa définition, sa mesure ainsi que ses déterminants. Nous présenterons,

dans un second temps, les hypothèses de recherche et la démarche méthodologique concernant la description du terrain et l'analyse empirique. Nous présenterons par la suite, les résultats de l'analyse par le modèle d'équations structurelles à variables latentes (PLS-PM) ainsi que leur discussion pour dégager quelques implications managériales, institutionnelles et des pistes de recherche futures.

1- L'INTERNATIONALISATION PAR L'EXPORT : ASPECTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS

Sans faire l'impasse sur les approches par les coûts de transaction ou le paradigme éclectique, l'évolution de la littérature traitant le processus d'internationalisation des PME et leur réussite peut être résumée à travers quatre corpus théoriques : le premier fait référence à la composante *behavioriste* et économique de l'internationalisation qui intègre l'apprentissage graduel d'une entreprise. Cette vision comportementale se compose principalement de quatre modèles d'analyse de l'internationalisation : le modèle Uppsala (et sa variante, le modèle d'innovation), les *International New Ventures* - INV, le modèle des réseaux et le modèle des ressources et des compétences (Paul et al., 2017).

Il s'avère que les différentes variantes du premier modèle partagent deux principes pour expliquer le processus d'internationalisation des PME, à savoir l'implication graduelle des firmes dans l'activité d'exportation et l'existence de la distance psychologique qui est surmontée par les expériences acquises sur les marchés étrangers (Boutary et al., 2017). Néanmoins, l'aspect standard et graduel de ces modèles ignore le caractère spécifique des PME. Le second modèle est une nouvelle théorie qui considère que l'internationalisation (*international new ventures*, INV) est un processus entrepreneurial, « soudain », instantané et non graduel. Il s'agit des PME qui s'internationalisent de manière rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994).

L'approche par les réseaux pour analyser l'internationalisation des PME a été renforcée par le concept de non-appartenance (*Network Outsidership*) (Johanson et Vahlne, 2009). Dans ce sens, les liens réticulaires permettent aux entreprises une meilleure exploitation des

informations, un gain réputationnel et une connaissance plus importante des opportunités et des risques. Selon Coviello (2006), cela permet également aux entreprises de développer des capacités réticulaires dynamiques qu'elles peuvent répliquer dans d'autres opérations internationales ou sur d'autres marchés. Le dernier modèle s'appuie sur l'essor à la fin des années 1990 d'une analyse critique des théories précédentes (*behavioristes et INV*), pour proposer des explications complémentaires à la performance à l'export et relevant de trois niveaux d'analyse : microéconomique (interne à l'entreprise), macroéconomique (facteurs externes à l'entreprise), et entrepreneurial (à savoir le profil du dirigeant).

En définitive, cette quatrième approche théorique de l'étude de l'internationalisation des PME fait une double synthèse de la littérature portant sur l'internationalisation des PME depuis le début des années 1970 (Lu et Beamish, 2001 ; Paul et *al.*, 2017) : une synthèse en termes d'analyse des déterminants de la décision d'exportation et des facteurs explicatifs de la performance à l'export ; et une synthèse conceptuelle en intégrant des éléments statiques et dynamiques mais aussi ceux propres à l'entreprise, son dirigeant et son environnement.

Dans cet article, nous adoptons cette approche de double synthèse afin de lier les déterminants de la performance à l'export des PME, à ses différentes mesures. Notre cadre conceptuel trouve son ancrage théorique dans le modèle d'Etemad (2004). Il repose principalement sur trois concepts : les forces qui poussent (*push factors*) les forces qui tirent (*pull factors*) et les forces médiatrices (*mediating forces*) pour les interactions entre les entreprises et les deux autres forces. Les forces qui poussent sont le plus souvent des facteurs qui viennent des caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise (Le et Luong, 2009 ; St-Pierre et Cadieux, 2011). Les forces qui tirent viennent de l'environnement de l'entreprise et incitent l'entreprise à se développer à l'international (Singh et Mahmood, 2014 ; Ngo et *al.*, 2016). Les forces médiatrices et leur impact dépendent des caractéristiques de l'entreprise (St-Pierre et Perrault, 2010), en suivant un processus d'apprentissage continu (St-Pierre et Perrault, 2010).

2- COMMENT MESURER LA PERFORMANCE À L'EXPORT ?

Les études empiriques antérieures montrent clairement que la mesure de la performance à l'export est généralement multidimensionnelle et complexe, regroupant des indicateurs objectifs et subjectifs (Aaby et Slater, 1989 ; Luong, 2011). Parmi les indicateurs objectifs présentés par Sousa (2004) et Luong, (2011), sont souvent retenus le nombre de marchés (pays) d'exportation et le nombre d'opérations d'exportation durant la même année. Ils renseignent sur le « rayonnement international » de l'entreprise.

La performance subjective des PME à l'exportation est souvent mesurée par le niveau de satisfaction des dirigeants de l'entreprise par rapport à l'atteinte des objectifs préalablement fixés. Pour mesurer la performance subjective, de nombreuses applications empiriques retiennent les déterminants de la performance adoptés par Cavusgil et Zou (1994) ; Johanson et Vahlne (1990). Quatre objectifs sont souvent identifiés parmi les huit recensés par ces auteurs : le volume des ventes, la rentabilité, le nombre de pays-marchés, l'amélioration du savoir-faire du personnel suite à l'engagement de l'entreprise dans l'exportation.

3- DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES ET MODÈLE DE RECHERCHE

Les variables utilisées dans le cadre de notre analyse sont regroupées selon trois catégories de facteurs : les caractéristiques internes de l'entreprise, le profil du dirigeant et les caractéristiques externes à l'entreprise (les facteurs liés à l'environnement). Nous avons intégré en plus, d'autres éléments spécifiques à l'économie algérienne, portant sur l'environnement économique, en l'occurrence les différents dispositifs de promotion des exportations, appelés dans le cadre de ce travail les « *stimuli* d'exportation » (Paul et al., 2017). Ces niveaux d'analyse sont néanmoins difficiles à distinguer dans les entreprises de petite taille, du fait de leur interdépendance. C'est pourquoi, l'objectif de cette recherche est bien d'identifier le niveau d'influence de ces trois composantes simultanément sur la performance à l'export.

Pour développer nos hypothèses, nous nous sommes basés sur des études plus générales portant sur des entreprises (PME et grandes

entreprises) appartenant à des économies développées et en développement, en supposant que les facteurs identifiés dans les différentes études antérieures pouvaient expliquer la performance à l'export (Paul et *al.*, 2017 ; Haddoud et *al.*, 2019).

3.1- Le profil du dirigeant

Contrairement aux grandes entreprises, les activités d'exportation des PME sont considérablement influencées par le dirigeant et son attitude vis-à-vis de l'exportation (St- Pierre et Cadieux, 2011). Cela va dans le sens du modèle d'Uppsala (approche par étapes) de Johanson et Vahlne (2009), dans laquelle la distance psychologique perçue par le dirigeant (souvent influencée par les connaissances et les attitudes) joue un rôle important dans l'internationalisation de l'entreprise.

Plusieurs études ont montré que les caractéristiques du dirigeant de la PME influencent les performances réalisées (Cavusgil et Névin, 1981). Selon St- Pierre et Cadieux (2011)¹, seuls l'analyse des profils des dirigeants et les modèles spécifiques au preneur de décision constituent des approches appropriées pour l'identification des facteurs de succès à l'exportation des PME. Les caractéristiques du dirigeant portent sur son degré d'engagement dans l'exportation, son savoir-faire à l'exportation, et son attitude à l'égard du risque lié à l'activité d'exportation. Ces trois caractéristiques nous renseignent sur le lien entre les compétences, l'expérience, l'engagement et l'aversion aux risques du dirigeant et la performance export (St- Pierre et Cadieux, 2011 ; Kadi et Himrane, 2020).

3.1.1. Le degré d'engagement du dirigeant dans l'exportation

Le lien entre les compétences, le profil du dirigeant (l'expérience, l'engagement et l'aversion aux risques) et la performance à export a été largement étudié dans la littérature. Globalement, les études traitant cette thématique ont tendance à plaider pour un lien positif (Aaby et Slater, 1989 ; Favre-Bonte et Giannelloni 2008). Cependant, on peut s'interroger sur le lien direct existant entre les différentes mesures de la performance (objective ou subjective) et le degré d'engagement du dirigeant qui sont matérialisés par ces choix et son comportement

(Lecerf, 2012 ; Raffo et *al.* 2008). Chugan et Singh (2015) indiquent que le degré d'engagement du dirigeant d'une PME dans l'activité d'exportation est tributaire des opportunités économiques et stratégiques qu'il peut en tirer face aux risques encourus. Il s'agit dans le cadre de ce travail d'interroger le dirigeant sur son niveau d'engagement dans l'exportation qui est mesuré en termes d'opportunités *versus* menaces découlant de cette activité (Chugan et Singh, 2015).

3.1.2. Le savoir-faire à l'exportation du dirigeant

Lecerf (2012), le savoir-faire du dirigeant ou de l'équipe dirigeante sur les marchés étrangers est utile pour construire un avantage marketing à l'exportation. Plusieurs recherches ont identifié une influence positive de l'expertise et du savoir-faire du dirigeant sur la performance à l'export (Leonidou et *al.*, 1998 ; Majocchi et *al.*, 2005 ; Kadi, 2020). Un chef d'entreprise qui dispose des informations sur le marché ciblé, aura de meilleures connaissances géographiques, géopolitiques et ethnologiques et sera capable d'exporter vers ce marché. L'accumulation et la mise à jour des différentes informations sur le marché d'exportation permettent au dirigeant de la PME d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Cette connaissance qui devient un savoir-faire, permet au dirigeant de la PME de construire une stratégie d'exportation sur la base d'informations disponibles sur le marché ciblé (Haddoud et *al.* 2019).

3.1.3. L'aversion au risque lié à l'activité d'exportation

Toutes les entreprises qui exportent sont exposées à un niveau de risque supérieur à celles qui écoulent leurs marchandises dans les marchés locaux (Johanson et Vahlne, 2009). Ces entreprises conduisent leur processus d'internationalisation en effectuant un arbitrage entre les avantages (augmenter le chiffre d'affaires et le profit de l'entreprise, améliorer la notoriété, et la compétitivité...etc.) et les risques (risques nés de contrats d'exportations, les risques financiers et le risque de non-rapatriement de matériels et produits exportés). Étant donné l'influence de ces risques sur la décision des dirigeants, l'attitude de ces derniers

apparaît comme un déterminant important de la décision d'internationalisation des entreprises ainsi que leur réussite (St-Pierre et al., 2017).

L'engagement et la réussite des entreprises à l'international dépendent alors aussi de la propension de l'entreprise à prendre des risques (Oviatt et McDougall, 1994), c'est-à-dire la capacité du dirigeant à affronter les conséquences d'une situation nouvelle se déroulant dans un contexte d'incertitude (Butler et al., 2010 ; Gilmore et al., 2004). Ce niveau de risque est plus important chez les dirigeants des pays en développement comme l'Algérie (Haddoud et al., 2019 ; Kadi, 2020).

Dans le cadre de ce travail, nous examinons l'attitude des dirigeants de PME envers les risques inhérents de l'activité d'exportation et son influence sur la performance à l'export. Pour vérifier cette relation, nous proposons l'hypothèse principale qui sera vérifiée en deux étapes. Il s'agit, de vérifier que le profil du dirigeant peut s'exprimer par les trois dimensions sus-citées, puis tester son impact sur la performance à l'export :

***Hypothèse 1 :** le profil du dirigeant exprimé par son degré d'engagement dans l'exportation, son savoir-faire à l'exportation et son attitude à l'égard du risque lié à l'activité d'exportation influence la performance objective et subjective de son entreprise.*

3.2- Les caractéristiques internes de la PME

Pour St-Pierre et Perrault (2010), les caractéristiques internes de l'entreprise, en général contrôlables, ont un effet sur le niveau de performance d'une PME exprimée par l'atteinte de ses objectifs financiers et stratégiques. Ces caractéristiques relèvent de la stratégie de gestion des ressources humaines, la capacité d'innovation et les avantages marketing à l'export.

3.2.1. La capacité d'innovation de l'entreprise

L'adoption d'une politique d'innovation au sein des PME exportatrices constitue un atout pour échapper à la concurrence des entreprises plus grandes. La PME qui réussit à installer une politique d'innovation continue, contribue à favoriser son intégration dans les

marchés internationaux (St-Pierre et Perrault, 2010). Le lancement d'un produit nouveau, la mise en place d'un nouveau procédé de production ou d'une nouvelle organisation de travail, permettent à la PME exportatrice de se démarquer par ces innovations productives, organisationnelles et de marketing, par rapport à ses concurrents. Sur le plan opérationnel, les PME rendent compte de l'impact des différentes améliorations sur la qualité des produits exportés, sur l'augmentation de la part de la production destinée à l'exportation, sur la facilité d'accès aux marchés d'exportation et sur la rentabilité à l'export.

3.2.2. La gestion des ressources humaines et leur niveau de qualification

La formation pour améliorer le niveau de qualification des personnels constitue un élément central dans la stratégie de gestion des ressources humaines des entreprises. En général, les entreprises se différencient par le niveau de qualification des salariés qu'elles mobilisent pour assurer une meilleure combinaison des ressources. Plusieurs études ont conclu que la mise en place d'une politique de formation du personnel, en particulier celui dédié à l'export (négociation internationale, logistique, marketing ...) avait un impact positif sur la croissance et la productivité des entreprises exportatrices (Luong, 2011 ; Lecerf, 2012).

3.2.3. Les avantages marketing à l'export

La stratégie marketing à l'export constitue l'un des facteurs déterminants de la performance à l'export (Cavusgil et Zou, 1994; Luong, 2011 ; Haddoud et *al.*, 2019). Dans ce sens, Luong (2011) a identifié deux types d'avantages marketing. Le premier porte sur le produit lui-même et sa qualité alors que le second concerne sa mise sur le marché. Les éléments retenus par Luong (2011) sont : la qualité des produits exportés, le caractère unique du produit et le rapport qualité/prix. Pour chacun de ces avantages marketing, le dirigeant est questionné pour évaluer s'il s'agit d'un avantage qui permet à l'entreprise de placer ces produits à l'étranger.

Pour analyser les effets des caractéristiques internes de l'entreprise sur sa performance à l'export, la même démarche sera suivie. Il s'agit,

de vérifier, en premier lieu, que les caractéristiques peuvent s'exprimer par les trois dimensions, puis tester l'impact de ces caractéristiques sur la performance.

Hypothèse 2 : Les caractéristiques internes de la PME (la capacité d'innovation de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et leur niveau de qualification, les avantages marketing à l'export) influencent la performance objective et la performance subjective.

3.3- Les facteurs de l'environnement externe de l'entreprise

Un des principaux apports de notre travail est d'intégrer des facteurs externes à l'entreprise et liés au marché domestique, base de départ des opérations d'exportation. La difficulté de mesure de ces facteurs externes à l'entreprise explique l'absence de ces derniers dans de nombreuses études sur la performance des entreprises à l'exportation (Kadi & Himrane, 2020). Pour contourner cette difficulté, nous avons mesuré ces variables en nous basant sur l'appréciation des dirigeants concernant l'importance de ces facteurs et leur influence sur la réussite des PME à l'export.

Dans les recherches portant sur des contextes spécifiques, l'intérêt porte aussi sur les conditions du marché domestique, les institutions et les conditions économiques dans le pays de départ, pour expliquer le changement en termes de performance à l'exportation des PME (Jalali, 2012 ; Singh et Mahmood, 2014 ; Ngo et al. 2016). Il s'agit principalement de la qualité des infrastructures et des institutions qui constituent, dans des pays en voie de développement comme l'Algérie, des obstacles de taille pour le développement de l'activité économique des entreprises exerçant dans les marchés domestiques et internationaux.

3.3.1. La relation de l'entreprise avec les banques

D'un point de vue théorique, le niveau de développement du secteur bancaire influence la croissance et la compétitivité des PME. Plusieurs auteurs (Bellon et al., 2010 ; Kiendrebeogo, 2013) ont identifié un lien direct et fort entre la capacité financière de la PME et sa performance à l'exportation. En effet, l'exportation crée des besoins

financiers spécifiques (Maurel, 2009). Même si certains besoins sont communs à l'activité domestique et à l'activité internationale, d'autres ne sont liés qu'à l'activité internationale de l'entreprise. Maurel (2009) a identifié deux principaux besoins financiers nécessitant un accompagnement du secteur bancaire.

Pour conquérir des marchés étrangers, les PME exportatrices vont entreprendre, par exemple, des investissements pour augmenter ou améliorer leur production « mise à niveau ». Or, il s'avère que les banques de nombreux pays en développement sont réticentes à financer les activités des PME du fait de leur nature fragile. Par ailleurs, l'activité d'exportation entraîne une multitude de risques liés aux changes et au non-paiement que la PME doit gérer dans un contexte d'incertitude.

La gestion de ces risques nécessite des ressources importantes (les crédits bancaires, la liquidité sous forme de fonds de roulement) et est difficilement maîtrisable en l'absence d'un secteur bancaire développé, capable de financer toutes les activités liées au processus d'exportation.

3.3.2. Les infrastructures et la qualité des institutions locales

Plusieurs chercheurs ont indiqué que l'accès et l'intégration des PME aux marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux nécessitent des investissements publics massifs dans le déploiement d'infrastructures matérielles durables et dans la prestation de services aux PME, y compris dans les zones rurales et/ou reculées (Le et Luong, 2009 ; Ngo et al., 2016). On peut considérer que ces conditions structurelles sont nécessaires pour la réussite de toute activité d'exportation. Certaines variables externes à l'entreprise, liées au niveau de développement des infrastructures et des institutions locales, expliqueraient les écarts en matière de développement des PME exportatrices (Lecerf, 2012). Par exemple, les infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires, les plateformes logistiques ainsi que la qualité des institutions (climat des affaires, codes des investissements, etc.), génèrent des externalités positives qui se transforment en gains du temps et des coûts qui se répercutent sur la compétitivité des PME exportatrices.

3.3.3. Les *stimuli* d'exportation (soutiens et structures d'accompagnement)

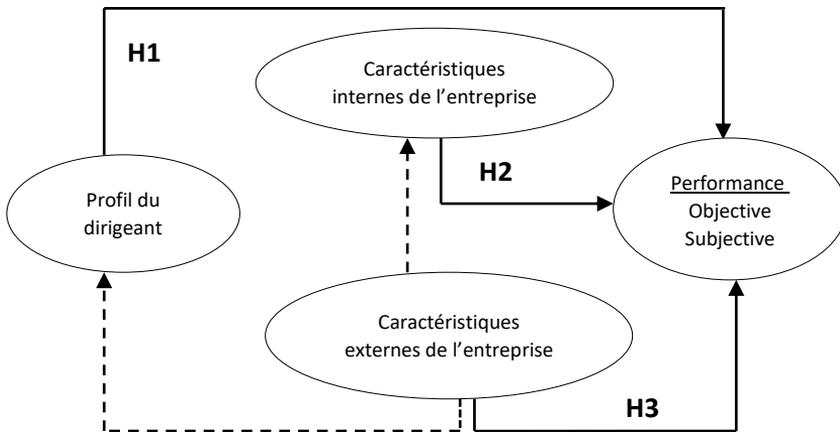
Pour les PME qui veulent s'internationaliser, le soutien qu'elles peuvent trouver dans leur environnement est souvent apprécié à travers l'action des pouvoirs publics, en créant des conditions favorables à l'activité d'exportation (Catanzaro et al. (2015)). Dans ce sens, il est important de comprendre et répondre aux besoins des PME exportatrices en fournissant les bonnes informations liées à l'activité export (les conditions dans les pays de destination, les clients potentiels...etc.) au bon moment et en offrant de l'assistance dans la planification et la préparation des opérations d'exportation. Cependant, la complexité, la diversité et l'aspect multidimensionnel des mesures d'accompagnements pose des problèmes d'évaluation de leurs impacts sur la performance des entreprises exportatrices (Catanzaro et al.,2015).

Luong (2011), Catanzaro et al. (2015) et Boubakri et al. (2013) ont tenté de vérifier l'existence d'un lien positif entre le soutien de l'environnement local et la performance à l'exportation, auprès d'un échantillon d'entreprises exportatrices vietnamiennes et tunisiennes. Trois services importants, pour booster et faciliter l'exportation que le gouvernement peut mettre en place, ont été mobilisés pour expliquer les stimuli à l'exportation. Il s'agit de la fourniture de certificats d'origine, la douane et le remboursement de la TVA. Les facilitations en matière d'obtention de certificats d'origine, dans un pays comme l'Algérie, où les procédures administratives en matière de délivrance de documents constituent une entrave pour les exportateurs, permet de mieux appréhender l'activité export.

Pour analyser les effets des caractéristiques externes sur la performance, nous proposons l'hypothèse principale qui sera, elle aussi, vérifiée en deux étapes. Il s'agit de vérifier que les caractéristiques externes peuvent s'exprimer par les trois dimensions suscitées, puis tester leur impact sur la performance à l'export.

Hypothèse 3 : *Les facteurs de l'environnement externe à l'entreprise exprimés par la relation de l'entreprise avec les banques, les infrastructures et la qualité des institutions locales, les stimuli d'exportation influencent sa performance objective et subjective.*

Figure 2. Le modèle théorique



Source : Réalisé par les auteurs à partir du modèle D'Etimad (2004)

4- DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE

Cette partie méthodologique est organisée autour de trois points. Nous aborderons tout d'abord, la démarche de recueil des données de l'enquête. Nous exposerons ensuite, une analyse descriptive des caractéristiques de l'échantillon des PME enquêtées et nous justifierons enfin l'approche quantitative entreprise. Cette recherche repose sur une démarche quantitative centrée sur une analyse de données issues d'une enquête auprès d'un échantillon de PME exportatrices. Pour y arriver, nous avons opté pour le questionnaire comme mode privilégié de collecte de données. L'échelle de mesure retenue dans ce questionnaire est de type Likert à sept (7) points d'ancrage.

Le questionnaire utilisé comporte huit (8) sections. La première et la deuxième section sont réservées respectivement aux caractéristiques du dirigeant (le profil) de la PME et aux caractéristiques internes de l'entreprise. La troisième section est consacrée aux questions identifiant l'environnement des affaires lié à l'activité d'exportation. La quatrième, quant à elle, est consacrée à identifier les mesures incitatives à l'activité d'exportation. La cinquième section du questionnaire est consacrée aux questions mesurant la performance de l'entreprise ainsi qu'aux

informations sur l'activité d'exportation. La sixième identifie la stratégie d'exportation et la capacité d'innovation de l'entreprise. La septième section est réservée aux questions mesurant la performance objective et subjective à l'export. La huitième et la dernière section est consacrées aux avantages marketing de l'entreprise.

Cette enquête menée pendant six mois (de mars à septembre 2015, complétée en 2021), nous a permis de collecter 53 questionnaires dûment remplis, sur les 150 questionnaires distribués. Le faible taux de réponse que nous avons enregistré est expliqué par le nombre réduit de PME exportatrices, par leur disparité en matière de localisation et par la réticence de certaines PME à répondre à notre questionnaire.

4.1- Caractéristiques de l'échantillon d'étude

Les résultats descriptifs représentés dans le tableau 1 indiquent que la taille moyenne des entreprises de l'échantillon est de 96 employés et que l'âge moyen des dirigeants est de 46 ans. Plus de 70 % des dirigeants ont un niveau universitaire. Par ailleurs, le nombre moyen d'opérations d'exportation est de 21 opérations par année. Néanmoins, les valeurs des écarts types relatives aux moyennes obtenues indiquent que nous avons un échantillon de PME très hétérogène. Plus de 60% des PME de l'échantillon sont dans le secteur de l'agriculture, 18% dans l'industrie agroalimentaire, 11% dans l'industrie pétrochimique. Les types de produits exportés sont principalement des dattes et dérivés, les jus de fruits, les produits de confiserie et les équipements. Ces entreprises exportent vers les pays européens à hauteur de 30%, vers les pays africains à hauteur de 30%, 20% en Amérique du Nord, 15% en Asie et enfin 5% en Amérique Latine.

Tableau 1. Analyse descriptive de l'échantillon exportatrices étudiées

Caractéristiques	Moyenne	Écart-Type
Taille de l'entreprise (nombre de salariés)	96,95	78,54
Âge du dirigeant (années)	46,58	11,07
Nombre de pays de destination à l'export	2	1
Nombre d'opération d'exportation par année	21,15	24,39
Niveau d'engagement à l'export (échelle de 1 à 7)	5,41	2,24
L'expérience de l'entreprise dans l'export	9	6,53

Source : Enquête EPMEEA 2015&2021 (calculé par les auteurs)

Il apparaît aussi que les PME algériennes selon leur taille, adoptent des stratégies d'exportation différentes en matière de niveau d'engagement. Les entreprises de taille moyenne (de 50 à 249 employés) adoptent une stratégie mixte, afin de minimiser les risques liés à l'activité d'exportation, en gardant une partie de leurs débouchés dans le marché domestique. Par contre, les petites entreprises (de 9 à 49 employés) adoptent plutôt une stratégie totalement orientée vers l'exportation.

D'une manière générale, ce choix stratégique adopté détermine, en grande partie, le niveau d'engagement à l'exportation de ces entreprises. Dans certains cas, la stratégie d'exportation s'explique par le profit tiré des ventes à l'exportation. Pour d'autres, le marché d'exportation constitue une substitution au marché domestique conquis par les produits en provenance de Chine et un débouché pour les excédents de production saisonnière, comme pour le cas des produits agricoles. Toutes ces différences en matière de vision stratégique, peuvent éventuellement expliquer les différences en matière du niveau d'engagement à l'exportation des PME de notre échantillon.

4.2- Mesures des variables, l'opérationnalisation des construits et l'analyse exploratoire

Pour tester la validité convergente des échelles créées, ainsi que leur unidimensionnalité, plusieurs ACP avec une rotation Varimax ont été effectués sur chacune des échelles identifiées dans la littérature. Cela nous a permis de faire ressortir les principales dimensions qui composent les échelles retenues, et d'autre part, d'éliminer les items complexes et ceux qui ne contribuent pas à la formation des dimensions. Nous avons utilisé le critère ou la mesure de Kaiser, Meyer et Olkin (notée KMO) pour vérifier si les items sont « factorisables », puis, nous avons vérifié la fiabilité « cohérence interne » des échelles via l'Alpha de Cronbach.

4.3- Explications de la performance des entreprises exportatrices (approche PLS-PM)

Pour tester les relations causales entre les variables retenues dans la phase exploratoire, nous allons mobiliser la technique des équations structurelles à variables latentes en nous basant sur la démarche de Hair et al. (2016) et de Nguyen et al. (2017). Pour cela, la méthode Partial Least Squares (PLS) est choisie vu la taille de notre échantillon (53 observations), avec une double évaluation : le modèle externe (la mesure) et interne (les relations causales) (Lacroux, 2011 ; Assaker et al., 2014 ; Hair et al., 2016).

Le modèle de régression linéaire simple de la variable manifeste x sur sa variable latente associée X_j peut s'écrire : $X_j = \pi_j^x x + \varepsilon_j^x \dots$ (1) où π_j^x est le coefficient de régression et ε_j^x représente les termes d'erreurs (le modèle externe).

La relation entre une variable latente Y et l'ensemble des autres variables latentes X qui permettent de l'expliquer peut s'écrire, moyennant une hypothèse de linéarité entre ces variables latentes : $Y = \beta_y^x X + \mu_y \dots$ (2) où Y désigne les indicateurs de la performance subjective et objective, β_y^x est le coefficient de la régression multiple des différentes variables latentes explicatives, X et μ_y représentent les termes d'erreurs. Il s'agit, dans notre cas, d'un modèle hiérarchique avec des construits réflexifs.

5- RÉSULTATS DE L'ANALYSE : LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE À L'EXPORT

Notre modèle d'analyse est décrit dans la figure 02. Il intègre ainsi les trois composantes explicatives (et leurs dimensions de mesures) ainsi que les deux types de performance à l'export. Avant de décrire les résultats du modèle structurel, nous présenterons quelques données descriptives de notre échantillon d'analyse.

5.1- Les résultats du modèle externe

À partir de l'analyse du modèle externe, les résultats obtenus sont jugés satisfaisants dans ces deux sous-dimensions, à savoir : l'analyse de l'unidimensionnalité, de la fiabilité des blocs des variables

manifestes, et l'analyse de la validité convergente et discriminante. En effet, les valeurs obtenues relatives aux valeurs propres, l'alpha de Cronbach et le Rhô de Dillon-Goldstein, mesurant l'unidimensionnalité et de la fiabilité des blocs, sont tous satisfaisants.

Nous constatons que pour certains blocs (ENGA, RISQ, SAVRF, INFR et CHARACTERISTICS), la deuxième valeur propre est supérieure à 1 (annexe 1). Les valeurs de Rhô de Dillon-Goldstein obtenus sont toutes supérieures à 0,7. Cela veut dire que toutes les variables manifestes expliquent à plus de 70% de la variance totale la variable latente qui lui est associée. Donc, on peut dire que les résultats de l'unidimensionnalité des blocs sont satisfaisants. La validité discriminante consiste, quant à elle, à vérifier à travers une matrice croisée que les items rattachés à un construit ne contribuent pas trop fortement aux autres construits (Lacroux, 2011).

Cette étape exploratoire nous a permis de faire ressortir les principales dimensions qui composent les échelles retenues, et d'autre part, d'éliminer les items complexes et ceux qui ne contribuent pas à la formation des dimensions.

5.1.1.1. Estimation du modèle interne (Le modèle explicatif de la performance export des PME algériennes)

Pour tester l'impact des différents facteurs explicatifs sur la performance des PME exportatrices algériennes, nous allons suivre la démarche méthodologique adoptée par Stan et Saporta, (2006). Plusieurs estimations des différentes variables latentes seront effectuées. Par la suite, ces variables latentes vont être utilisées comme variables explicatives de la performance objective et subjective.

La première équation consiste à estimer la variable latente « le profil du dirigeant »

Le test des hypothèses passe par l'estimation d'un modèle structurel reproduisant les relations supposées entre les construits latents. La validation des hypothèses dépend de l'importance et de la significativité des relations structurelles obtenues (Lacroux, 2011). Les résultats des estimations sont déterminés dans le tableau 2.

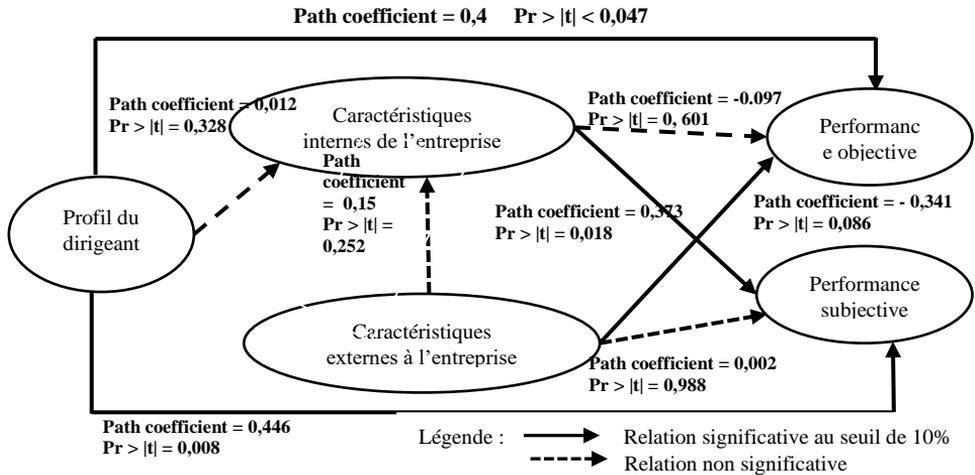
Tableau 2. Analyse de la validité des construits latents

Équation de régression	Variables	Path coeff	Pr > t	Hypothèses
PROFDIR = 0,417 * ENGA + 0,308 * RISQ + 0,546* SAVRF	ENGA	0,417	0,000	H1.1 Validée
	RISQ	0,308	0,000	H1.2 Validée
	SAVRF	0,546	0,000	H1.3 Validée
CARACTEXT = - 0,076 * BANQ + 0,061 * CHANG + 0,0652 * FISC - 0,224 * INFR + 0,258 * DOUANE + 0,235 * STI-ALGEX + 0,257 * STI-CAGEX + 0,137 * STI-FSPE + 0,273 * STI-CACI	BANQ :	-0,077	0,000	H2.1 Validée
	CHANG :	0,061	0,000	H2.2 Validée
	FISC :	0,065	0,000	H2.3 Validée
	INFR :	-0,224	0,000	H2.4 Validée
	STI-	0,258	0,000	H2.5 Validée
	DOUANE	0,235	0,000	
	STI-	0,258	0,000	
	ALGEX	0,138	0,000	
STI-	0,273	0,000		
CAGEX				
STI-FSPE				
CARACTINT = 0,578 * QUAL + 0,430 * INNOV + 0,252 * MARK	QUAL	0,578	0,000	H3.1 Validée
	INNOV	0,430	0,000	H3.2 Validée
	MARK	0,253	0,000	H3.3 Validée

Source : Résultats de la modélisation, logiciel XLSTAT-PLSPM 2015&2021

Les résultats de l'estimation indiquent l'existence d'une relation significative au seuil de 1%, pour la plupart des construits retenus. Par ailleurs, les résultats du coefficient de régression structurel « Path coefficients » indiquent l'existence des relations positives entre les différentes variables explicatives et la variable à expliquer sauf pour les variables BANQ et INFR qui influencent négativement la variable CARACTEXT.

Figure 2. Le modèle structurel explicatif des déterminants de la performance des PME exportatrices algériennes (modèle réduit)



Source : élaboré à partir du modèle structurel global (annexe 4).

Nous observons à partir de différentes équations que dans le cas de l'analyse structurelle, toutes les variables latentes sont interdépendantes entre elles, formant ainsi un schéma complexe. Ce schéma illustré par la figure 2, permettra d'identifier des relations entre plusieurs variables explicatives, expliquées et latentes de notre modèle. Ces variables à expliquer peuvent, en même temps, jouer le rôle de variables explicatives, assumant ainsi le rôle des variables intermédiaires (Allouani et Berbou, 2012). À partir de l'analyse du modèle global, les résultats obtenus sont jugés satisfaisant dans ces deux sous-dimensions ; à savoir : l'analyse de l'unidimensionnalité, de la fiabilité des blocs des variables manifestes et l'analyse de la validité convergente et discriminante.

5.1.2. Qualité d'ajustement du modèle

La qualité d'ajustement du modèle se fait à l'aide d'indicateurs différents de ceux utilisés dans le cadre d'une approche LISREL. Selon Tenenhaus et al. (2005) et Lacroux, 2011, la qualité d'ajustement du modèle structurel par l'approche PLS est évaluée par trois indicateurs :

la communalité qui évalue le modèle externe et la redondance qui évalue le modèle interne. Cependant, ces indicateurs sont liés à la qualité de chaque sous-modèle adjacent.

Tableau 3. Qualité d'ajustement du modèle (GoF) (1)

	GoF	Erreur standard	Ratio critique (CR)	Borne inf (95%)	Borne sup (95%)	Min	Max
Absolu	0,514	0,045	11,335	0,422	0,616	0,42	0,618
Relatif	0,827	0,048	17,11	0,717	0,912	0,708	0,915
Modèle externe	0,975	0,048	20,404	0,815	1	0,815	1,021
Modèle interne	0,849	0,018	48,095	0,829	0,9	0,826	0,906

Source : Résultats de la modélisation, logiciel XLSTAT-PLSPM 2015&2021.

À partir des éléments sus-cités, les indices d'ajustement issus des résultats de goodness of fit (GoF) sont présentés dans le tableau 03. Cette valeur est difficile à interpréter et sert surtout à comparer différents groupes d'individus ou différents modèles. En se basant sur les instructions de Wetzels et al. (2009), la valeur de GoF absolu (0,514) est jugée satisfaisante dans le cadre des études aussi complexes comme la nôtre. Ainsi, le GoF relatif et ceux basés sur les modèles internes et externes sont très élevés et auraient tendance à traduire une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données utilisées.

5.2- Quelle hiérarchisation des déterminants de la performance à l'export ?

Comme indiqué, le modèle d'équations structurelles nous offre la possibilité de vérifier des relations causales entre les variables latentes et leurs construits d'une part, et entre les différentes variables latentes d'autre part. Il permet aussi de hiérarchiser ces variables explicatives en termes de niveau d'influence sur les variables expliquées. Après avoir testé, dans un premier temps, la validation des construits latents (tableau 3), nous avons procédé au test d'impact des construits latents sur la performance objective et subjective (figure 2). Les résultats de l'analyse par les équations structurelles ainsi que la validation des hypothèses sont synthétisés dans le tableau 4. Ces résultats ont permis de valider une hypothèse et de valider partiellement deux autres hypothèses principales, déclinées pour chacune des deux mesures de la

performance : l'effet positif et significatif du profil du dirigeant sur la performance objective (path coefficient = 0,4 ; $p < 0,005$) et subjective (path coefficient = 0,446 ; $p < 0,01$), l'effet positif des caractéristiques internes à la PME sur sa performance subjective (path coefficient = 0,373 ; $p < 0,05$) et enfin, l'effet négatif des caractéristiques externes sur la performance objective (path coefficient = - 0,341 ; $p < 0,1$).

Tableau 4. Hiérarchisation des déterminants de la performance à l'export

	Hypothèses de recherche	Paramètres structurels		Résultats	Validation
		Path coef	t-stat	Pr > t	
H1	Profil du dirigeant ==> Performance objective	0,4	2,07	$p < 0,05$	Validée
	Profil du dirigeant ==> Performance subjective	0,446	2,843	$p < 0,01$	
H2	Caractéristiques internes ==> Performance objective	-0,097	-	$p > 0,1$	Validée partiellement
	Caractéristiques internes ==> Performance subjective	0,373	0,015	$p < 0,05$	
H3	Caractéristiques externes => Performance objective	-0,341	-1,17	$p < 0,1$	Validé partiellement
	Caractéristiques externes => Performance subjective	0,002	2,501	$p > 0,1$	

Source : résultats de la modélisation, sortie du logiciel XLSTAT-PLSPM 2015&2021.

Par ailleurs, ces résultats nous permettent de hiérarchiser cette « chaîne » de facteurs explicatifs de la performance des PME exportatrices algériennes. Cette chaîne commence par le rôle du dirigeant dans l'amélioration de la performance à l'exportation des entreprises enquêtées. Par la suite, viennent les facteurs internes. Enfin, arrivent les caractéristiques de l'environnement externe qui agissent comme des contraintes sur la performance objective.

6- DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'examen des résultats montre que les PME exportatrices algériennes partagent les mêmes facteurs explicatifs de leur performance à l'export que ceux des autres pays en développement et des pays similaires à l'Algérie en matière de structure de l'économie (Osei-Bonsu, 2014 ; Haddoud et al., 2019). En effet, le profil du dirigeant

de la PME algérienne, à travers son engagement international, son savoir-faire à l'export et son attitude à l'égard du risque, a un impact direct et significatif sur la performance objective et subjective. Ce résultat nous indique que le dirigeant entrepreneur s'engage personnellement à atteindre des objectifs financiers par l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation, des objectifs stratégiques d'extension par l'augmentation du nombre de pays/marché et des objectifs fonctionnels par l'amélioration du savoir-faire spécifique à l'export des employés au sein de son entreprise.

Ce résultat corrobore ceux obtenus par Haddoud et al, 2019 et Chugan, Singh (2015) concernant le rôle du profil entrepreneurial du dirigeant dans l'amélioration de la performance des PME exportatrices. Le dirigeant entrepreneur est celui qui prend les risques de conquérir des marchés nouveaux et demande plus de savoir-faire à l'exportation. Cela signifie que la connaissance accumulée par les dirigeants sur leurs marchés internationaux est utile pour renforcer les avantages compétitifs de la PME (Haddoud et al., 2019). Cela rejoint les travaux de Sala et Yalcin (2015) et de Haddoud et al. (2019) qui insistent sur les capacités managériales et « l'expérience export » du dirigeant dans le succès de l'activité internationale des PME.

Concernant l'influence des caractéristiques internes sur la performance à l'export, les résultats de cette recherche révèlent l'existence d'une relation positive et significative. Contrairement aux résultats obtenus par Haddoud et al. (2019), notre travail plaide pour un lien positif et significatif entre l'activité de R&D et la performance subjective. Une activité de recherche et développement (R&D) efficace et des changements appliqués à la fabrication de produit permettent de disposer de produits compétitifs sur les marchés d'exportation (St-Pierre et Perrault, 2010). La qualification des employés est une autre source pour laquelle l'entreprise assure des gains de productivité (Luong, 2011 ; Lecerf, 2012). L'avantage marketing, mesuré dans le cadre de notre recherche par l'exclusivité du produit et par le rapport qualité –prix, permet à l'entreprise de vendre mieux (plus cher ou et en plus grande quantité) et mieux s'adapter aux marchés internationaux (Leonidou et al., 1998). Dans ce cadre-là, Haddoud et al., (2019) plaident

pour que la dimension marketing soit prise en charge par les organismes de promotion des exportations, à l'instar de l'ALGEX, sous forme de formations permettant aux PME exportatrices d'avoir un avantage concurrentiel à l'international.

En outre, les résultats obtenus ne montrent aucune relation significative entre l'environnement externe à l'entreprise et sa performance subjective à l'export, pourtant défendues par des auteurs comme Lecerf (2012), Boubakri et al. (2013) et Ngo et al. (2016) dans des contextes économiques différents de celui de l'Algérie. La satisfaction ressentie par le dirigeant vis-à-vis du soutien de l'environnement et la qualité des institutions n'affecte pas son jugement sur l'atteinte des objectifs à l'exportation. Ce résultat s'explique aussi par l'inefficacité de ces différents dispositifs d'aide et de promotion de l'exportation comme l'ALGEX, le FSPE et la CAGEX à offrir un avantage compétitif sur les marchés extérieurs. Ce premier résultat se confirme par la relation négative et significative entre les caractéristiques externes et la performance objective à l'export.

Autrement dit, la perception négative du contexte national et de la qualité des institutions locales agit comme une contrainte à l'export pour les PME (Jalali (2012)). Cette perception est observée chez les dirigeants de PME exportatrices Algériennes (Haddoud et al., 2019), dans d'autres pays en développement (Luong, 2011; Singh et Mahmood, 2014 et Ngo et al., 2016) et dans des pays aux profils économiques similaires à l'Algérie, notamment en Iran (Jalali, 2012). Il pourrait aussi s'agir soit d'un effet différencié selon les étapes de l'activité export car la plupart de ces mécanismes sont destinés à des primo-exportateurs (Kahiya et al., 2016) ou encore d'une lourdeur de ces soutiens ayant déjà éprouvé les entreprises désireuses de se lancer sur les marchés internationaux. Par ailleurs, et contrairement aux résultats obtenus par Bellon et al. (2010) et Kiendrebeogo (2013), nos résultats confirment que les banques ne jouent pas leur rôle d'accompagnateur financier pour les PME algériennes exportatrices.

Ces premiers constats plaident donc pour un rôle secondaire, mais négatif, des institutions du pays d'origine comme « barrières exogènes » à l'export pour les entreprises algériennes. Cela a été montré

par d'autres recherches empiriques, notamment dans des contextes de pays en développement ou en transition (Ngo et al., 2016 ; Minialai et al., 2017). Les entreprises « compensent » cette faiblesse institutionnelle du pays d'origine par le développement de réseaux (souvent informels) (Ciravegna et al., 2014). Ce résultat déjà évoqué dans d'autres études, mais confirmé ici pour le cas de l'Algérie, est important car il renseigne sur un levier d'action à un niveau macroéconomique et institutionnel. Contrairement aux travaux de Ngo et al. (2016) sur l'effet positif des conditions de départ sur la performance à l'export dans le cas des entreprises exportatrices vietnamiennes, nos résultats ne confortent que partiellement l'effet positif des conditions de départ (marché domestique) comme déterminants de la performance à l'export. Ils suggèrent néanmoins de les intégrer, car, au minimum, ces conditions initiales négatives peuvent influencer les perceptions des dirigeants.

Enfin, nos résultats suggèrent d'aller au-delà des distinctions entre les conditions institutionnelles du pays d'origine (freins versus stimuli) et d'adopter une démarche dynamique (effets différents selon les stades d'internationalisation) (Kahiya et al., 2016) tout en s'interrogeant sur les mesures de ces conditions institutionnelles comme autant d'incitations et de barrières exogènes (Arteaga-Oritz et Fernandez-Oritz, 2010). Cette recommandation rejoint un axe fort des pistes de recherche développées récemment par Paul et al. (2017).

Globalement, nos résultats confirment l'approche intégrée des trois blocs de déterminants de la performance à l'export des PME, telle que définie dans le modèle de départ d'Etamad (2004), avec un rôle prépondérant des caractéristiques du dirigeant. Ils soulignent également l'effet contrasté des conditions de départ (efforts institutionnels pour encourager l'export et conditions générales du pays d'origine). Nous pouvons nous attendre à ce que ce constat soit encore plus important dans le cadre des pays en voie de développement comme l'Algérie.

CONCLUSIONS, IMPLICATIONS ET LIMITES

Dans le cadre de ce travail, notre objectif majeur était de tester les déterminants de la performance à l'export des PME algériennes à l'aide

d'un modèle d'équations structurelles à variables latentes, en l'occurrence le profil entrepreneurial du dirigeant, les caractéristiques internes de l'entreprise, et les conditions institutionnelles et économiques en Algérie.

La revue des recherches théoriques antérieures et l'examen des études empiriques consacrées à la question dans le contexte des pays en développement et des pays similaires à l'Algérie, nous ont permis de construire et de valider un modèle en forme de chaîne dont la performance est le résultat. Nos résultats concernent d'abord, la mesure de la performance à travers ses dimensions objective et subjective. Ensuite, les trois niveaux de déterminants ont été analysés : le niveau du profil du dirigeant à travers son engagement, la prise de risque et le savoir-faire à l'export ; les caractéristiques interne à l'entreprise (innovation, marketing et ressources humaines) ; les caractéristiques externes liées au contexte algérien (qualité des institutions, banques, dispositifs d'aide à l'export). Les résultats obtenus confirment que le profil du dirigeant, l'accompagnement financier et les caractéristiques internes sont des éléments qui influencent en premier lieu la performance des PME exportatrices algériennes (Haddoud et al, 2019).

Nos résultats renforcent ainsi la conception multidimensionnelle de la performance à l'export (Haddoud et al, 2019 ; Aaby et Slater, 1989 ; Sousa, 2004 ; Lecerf, 2012 ; Ben Ayed et Boujelbene, 2014 ; Pinho et Prange, 2016). Les différentes dimensions sont influencées par des facteurs distincts : les caractéristiques internes de l'entreprise déterminent fortement la performance subjective alors que les éléments de l'environnement externe influencent la performance objective. Par ailleurs, nos résultats rendent compte du rôle central du profil du dirigeant dans les opérations internationales des PME algériennes. Il s'agit de la seule variable construite qui a des effets significatifs sur les deux dimensions de la performance à l'export étudiées. Globalement, nos résultats confirment l'approche intégrée des trois blocs de déterminants de la performance à l'export des PME, avec un rôle prépondérant des caractéristiques du dirigeant.

Par ailleurs, nos résultats soulignent également l'effet contrasté des conditions de départ (efforts institutionnels pour encourager l'export et conditions générales du pays d'origine). Nous pouvons nous attendre à ce que cet effet contrasté soit encore plus important dans le cadre des pays en voie de développement. Nos résultats plaident ainsi pour une approche contextualisée de l'analyse de la performance export. Autrement dit, une PME avec le même dirigeant, les mêmes caractéristiques structurelles et les mêmes pays de destination pour ces produits, aurait des performances mesurées ou perçues différentes selon les conditions institutionnelles de son pays d'origine.

Sur les plans managérial et institutionnel, notre analyse plaide d'abord, pour un réexamen des dispositifs algériens de promotion des exportations. D'un point de vue institutionnel, malgré leur diversité et l'ampleur des aides qui en découlent, ces mécanismes sont mal perçus par les dirigeants des entreprises enquêtées. De même, le rôle des banques est assimilé à une contrainte administrative supplémentaire. Une simplification des procédures, un renforcement de l'implication des dirigeants dans l'élaboration des programmes d'appui et un meilleur accompagnement bancaire semblent dans ce sens, indispensables à une amélioration de l'activité export des PME. Sur le plan managérial, cette analyse suggère un « contournement » des conditions initiales et des freins à l'export dans le pays d'origine, par le développement de compétences et de réseaux propres à la PME et son dirigeant : adaptation du dirigeant et des ressources humaines, mobilisation des réseaux informels, appui sur les intermédiaires et partenaires étrangers, mobilisation de sources internes de financement...

Les résultats obtenus permettent de suggérer quelques pistes de recherche future. La première consisterait à examiner l'influence des déterminants internes et externes sur l'ensemble du processus d'internationalisation, au-delà des premières activités d'exportation (Kahiya et al., 2016). Un second exercice serait lié à un examen plus approfondi de la variable liée au profil du dirigeant en intégrant d'autres mesures liées à ses capacités relationnelles et de mobilisation de son réseau (Pinho et Prange, 2016). Une troisième piste consisterait à distinguer l'appréciation des facteurs externes : les déterminants

« positifs » comme les stimuli et incitations devraient être séparés des contraintes financières, structurelles et administratives. Toute la difficulté pour le chercheur serait de décider a priori de classer chaque déterminant dans l'une ou l'autre de ces catégories. Néanmoins, une approche pertinente de l'export des PME ne saurait se passer d'une analyse institutionnelle fine et contextualisée et d'une véritable Institutional Based View de l'internationalisation selon Kahiya et *al.* (2016).

Enfin, une dernière piste suggérée par nos résultats plaide à la fois pour une meilleure contextualisation (Dikova et *al.*, 2016); le développement différencié des capacités selon les contextes d'origine (St Pierre et Cadieux, 2010), l'intégration des réseaux comme déterminant important (Ciravegna et *al.*, 2014) et l'adoption de démarches comparatives (Narooz et Child, 2017). Ainsi, les conditions d'origine des pays émergents ou en développement suggèrent l'adoption d'une perspective spécifique à ces pays (Osei-Bonsu, 2014).

À l'issue de ce travail de recherche, plusieurs limites peuvent être identifiées. La première concerne la taille de l'échantillon de PME exportatrices enquêtées. La limite liée à la taille a eu sans doute des conséquences sur la robustesse des résultats et leur généralisation. Par ailleurs, la difficulté d'obtention des informations sur les résultats financiers des entreprises, comme le chiffre d'affaires a posé un problème de mesure concernant la performance objective. Il s'agit aussi d'une limite liée à l'usage de la technique des équations structurelles (PLS-PM) qui reste une technique exploratoire (Tenenhaus et *al.* 2005), pour laquelle les résultats obtenus sont difficilement généralisables. Au-delà de ces écueils méthodologiques, les recherches futures pourraient affiner l'analyse des conditions initiales dans les pays d'origine comme déterminants des opérations d'exportation en les considérant comme des freins potentiels mais aussi comme autant de stimuli à la réussite de l'internationalisation des PME.

Références bibliographiques

Aaby N., & Slater S. F., (1989). Management influences on export performance: A review the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 4(4), 7-26.

Allouani S. A. & Berbou H., (2012). Do Relationships Matter in Export Performance Enhancement? Evidences from Moroccan SMEs. *Chinese Business Review*, ISSN 1537-1506, 11(4), 383-393.

Arteaga-Ortiz J., & Fernandez-Ortiz R., (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.

Assaker G., Hallak R., Vinzi V. E., & O'Connor P., (2014). An empirical operationalization of countries' destination competitiveness using partial least squares modeling. *Journal of Travel Research*, 53(1), 26-43.

Ben Ayed O., & Boujelbene Y., (2014). Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices : cas de la Tunisie. *Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 2,172-178.

Bellon F., Musso P., Nesta L., & Schiavo S., (2010). Financial Constraints and Firm Export Behaviour. *The World Economy*, 33(3), 347–373.

Boutary M., Monnoyer M.C., & St-Pierre J., (2017). Les PME à l'ère de la mondialisation. *Revue Internationale PME*, 30(3-4), 329–333.

Boubakri B.W., Zghidi A.B., & Zaiem I., (2013). The Effect of Export Stimuli on Export Performance: The Case of the Tunisian Industrial Firms. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 155-167.

Butler J. E., Doktor R., & Lins F.A., (2010). Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 121-134.

Catanzaro A., Messeghem K., Sammut S., & Swalhi A., (2015). Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation. *Revue internationale PME*, 28(1), 117–156.

Cavusgil S.T., & Zou S., (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.

Cavusgil S.T., & Nevin J. R., (1981). International determinants of export marketing behavior: An empirical investigation? *Journal of marketing Research*, 18, 114-119.

Chugan P. K., & Singh S., (2015). Export Commitment and Its Impact on Firm-level Export Performance: Evidence from SMEs Cluster of Ahmedabad, India. *Journal of Behavioral Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 3(3), 90-95.

Churchill G.A., (1779). A paradigm for developing better measures or marketing constructs. *Journal of Marketing Research*. 16(1), 64 –73.

Ciravegna L., Lopez L., & Kundu S., (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67, 916–923.

Coviello N. E., (2006). The network dynamics of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713–731.

Damoah O., (2013). Strategic factors and firm performance in an emerging economy. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(2), 267-287.

Daoud S., (2010). La problématique de l'intégration des PME algérienne aux échanges extérieurs: double handicapes pour des compagnies dynamiques. Dans A Joyal., M Sadeg. et O Torres (dir.), (p. 124-151). *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation*. Paris, France, L'Harmatan.

Dikova D., Jaklic A., Burger A., & Kuncic A. (2016). What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export- strategy?, *Journal of World Business*, 51(2), 85–199.

Etemad H., (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21, 1-21.

Favre-Bonte V., & Giannelloni J. L., (2008). La performance export des PME : Impact de l'implication et de l'expertise du dirigeant. *Facef Pesquisa*, 11(2), 253-285.

Gilmore A., Carson D., & O'Donnell A., (2004). Small business owner-managers and their attitude to risks. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(3), 349-360.

Haddoud M-Y., Nowinski W., Jones P., & Newbery R., (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 43-60.

Hair Jr J. F., Hult G. T. M., Ringle C., & Sarstedt M., (2016), A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*.

Jara M., & Cliquet G., (2012). Retail brand equity: conceptualization and measurement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 140-149.

Jalali S.H., (2012). Export barriers and export performance: empirical evidence from the commercial relationship between Greece and Iran, *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, 53-66.

Johanson J. & Vahlne J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Johanson J. & Vahlne J. E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 12-24.

Julien P.A., Beaudoin R., & Njambou R., (1999). PME exportatrices et information en zones rurales et en zones urbaines. *Revue Internationale PME*, 12(1/2), 107-127.

Kadi M., (2020). Factors influencing the export commitment of SME's: Algerian case, Dans M. Aptisa Suzanne. et E Milliot (dir.), *Doing business in Africa*, (p. 59-85), Switzerland, Palgrave Macmillan.

Kadi M., & Himrane M., (2020). The Internationalization Of Smes: Manager Profile As A Vector Of Export Performance. *Les cahiers du Cread*, 35 (4),1-31.

Kahiya E.T., & Dean D. L., (2016). Export stages and export barriers: revisiting traditional export development. *Thunderbird International Business Review*, 58, (1), 75-89.

Katsikeas C. S., Leonidou L. C., & Morgan N. A., (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review Evolution and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4(28), 493-511.

- Kiendrebeogo Y., (2013).** Contraintes financières et exportations : cadre d'analyse et évidence empirique dans l'UEMOA. *Revue économique et monétaire*, 14, 6-29.
- Lacroux A., (2011).** Les avantages et les limites de la méthode Partial Least Square (PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 80, 45-64.
- Le Q., & Luong M.H., (2009).** Barrière et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : les des PME du Vietnam, Colloque international, AIREPME, UQTR, 27-29.
- Lecerf M. A., (2012).** Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises, proposition et test d'une hiérarchisation. *Revue internationale PME*, 25(1), 117-149.
- Leonidou L.C., Katsikea C.S., & Piercy N.F., (1998).** Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Lebas M., (1995).** Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, 66-71.
- Lu J.W., & Beamish P.W., (2001).** The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Luong T.A., (2011).** The impact of input and output tariffs on firms' productivity: theory and evidence. *Review of International Economics*, 19(5), 821-835.
- Majocchi A., Bacchiocchi E., & Mayrhofer U., (2005).** Firm Size, Business Experience and Export Intensity in SMEs: A Longitudinal Approach to Complex Relationships. *International Business Review*, 14, 719-738.
- Maurel C., (2009).** Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicoles françaises. In Colloque international, AIREPME, UQTR. 27-29.
- Minialai C., Boutary M., Monnoyer M.C., & El Mabrouki M.N., (2017).** Internationalisation des PME dans une économie en transition : le cas des PME marocaines. Dans E Millot., J-P Lemaire. et S Nivoix. (dir), *Les organisations face aux transitions internationales*, (p. 111-131). Paris, France, Vuibert.

- Narooz R., & Child J., (2017).** Networking responses to different levels of institutional void: A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. *International Business Review* .26(4), 683-696.
- Ngo V.D., Janssen F., Leonidou L.C., & Christodoulides P., (2016).** Domestic institutional attributes as drivers of export performance in an emerging and transition economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2911-2922.
- Nguyen P.H.S., (2007).** Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise. *XVIème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal, juin.*
- Osei-Bonsu N., (2014).** Understanding the internationalization process of small to medium sized manufacturing enterprises (SMEs): Evidence from developing countries. *European Journal of Business and Management*, 6(3), 167-186.
- OCDE (2021).** OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Country Profiles report, pp.177.
- Oviatt B., & Mcdougall M., (1994).** Toward a theory of International New Venture. *Journal of international Business Studies*, 25(1), 45-54.
- Paul J., Parthasarathy S., & Gupta P., (2017).** Exporting challenges of SMEs: a review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-372.
- Pinho J.C., & Prange C., (2016),** The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.
- Raffo J., Lhuillery S., & Miotti L., (2008).** Northern and Southern Innovativity: A Comparison across European and Latin American Countries. *European Journal of Development Research*, 20, 219-239.
- Redouane A., (2017).** L'exportation dans les PME algériennes : quelques réalités, illustration à partir de la région de Bejaia. *Marché et organisations*, 9(28), 75-192.
- Sala D., & Yalcin E., (2015).** Export experience of managers and the internationalization of firms. *The World Economy*, 38(7), 1064-1089.
- Singh H., & Mahmood R., (2014).** Manufacturing Strategy and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia:

Moderating Role of External Environment. *International Journal of Business and Commerce*, 3(5), 37-52.

Sousa C.M.P., (2004). Export Performance Measurement: An Evolution of the Empirical Research in the Literature. *Academy of marketing Science Review*, 9, 1-23.

St-Pierre J., & Cadieux L., (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.

St-Pierre J., & Perrault J. L., (2010). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. Dans A Joyal, M Sadeg, et O Torrès. (dir.) (p. 220-249), *la PME algérienne et le défi de l'internationalisation*, Paris, France, L'Harmatan.

Tenenhaus M., Pages J., Ambroisine L., & Guinot C.(2005). PLS methodology to study relationships between hedonic judgements and product characteristics. *Food quality and preference*, 16(4), 315-325.

Wetzels M. G., Odekerken S., & Vanopen C., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS quarterly*, 33(1), 177-195.

Zou S., Taylor C.R., & Osland G.O., (1998). He Experf Scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

Annexe

Annexe 1. l'unidimensionnalité et la fiabilité des variables du modèle

Construits	Abréviation	items	Items retenus	Alpha de Cronbach	Rho D. G.	Moyenne	Écart-type
Le degré d'engagement du dirigeant dans l'exportation	ENGA	6	4	0,825	0,776	5,414	2,241
Le savoir-faire à l'exportation du dirigeant	SAVRF	5	4	0,781	0,853	5,485	2,714
L'attitude du dirigeant à l'égard du risque lié à l'activité d'exportation	RISQ	4	4	0,875	0,553	4,727	1,428
Le niveau de qualification des employés	QUAL	5	4	0,74	0,831	4,988	2,546
La capacité d'innovation de l'entreprise	INNOV	4	3	0,671	0,804	5,371	2,092
Les avantages marketing à l'export	MARK	3	3	0,51	0,753	5,182	1,55
La relation de l'entreprise avec les banques	BANQ	5	4	0,789	0,845	5,012	1,687
La politique de change et de rapatriement des devises	CHANG	1	/	/	/	/	/
La politique fiscale	FISC	1	/	/	/	/	/
Les infrastructures et la qualité des institutions	INFR	8	5	0,786	0,803	2,583	2,882
Stimuli-Douane	STI-DOUANE	4	4	0,795	0,867	4,992	2,484
Stimuli-ALGEX	STI-ALGEX	5	4	0,852	0,897	3,024	3,218
Stimuli-CAGEX	STI-CAGEX	4	4	0,824	0,884	3,49	2,63
Stimuli-FSPE	STI-FSPE	4	4	0,717	0,825	4,46	2,166
Stimuli-CACI	STI-CACI	4	4	0,829	0,887	3,47	2,651

Source : enquête EPMEEA 2015&2021 (calculé par les auteurs).

Annexe 2. Résultats R2 des variables latentes

Variables latentes	R ²	F	Pr > F	R ² (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)
Profil du dirigeant	0,996	2408,983	0	0,993	0,005	187,303
Caractéristiques internes	0,997	1714,759	0	0,994	0,004	230,891
Caractéristiques externes	0,999	2133,356	0	0,999	0,001	1217,508
Performance objective	0,164	1,898	0,152	0,257	0,105	1,558
Performance objective	0,447	7,807	0,001	0,55	0,121	3,689

Source : sortie logiciel SPSS19.0

Annexe 3. Résultats du modèle interne

Path coefficients de la variable latente (PROFDIR /1)

Variable latente	Valeur Path coefficients	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard Bootstrap	Ratio critique (CR)
ENGA	0,417	0,014	28,76	0,000	28,52	0,42	0,08	4,82
RISQ	0,308	0,013	23,40	0,000	18,89	0,27	0,13	2,21
SAVRF	0,546	0,014	40,38	0,000	56,23	0,43	0,25	2,18

Source : sortie logiciel SPSS19.0

Path coefficients de la variable latente « CARACTEXT /1)

Variable latente	Valeur Path coefficient	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)
BANQ	-0,077	0,009	-8,142	0,000	2,882	-0,058	0,109	-0,701
CHANG	0,061	0,010	6,435	0,000	1,801	0,048	0,033	1,862
FISC	0,065	0,010	6,732	0,000	1,971	0,048	0,040	1,629
INFR	-0,224	0,011	-21,315	0,000	19,753	-0,119	0,187	-1,196
DOUANE	0,258	0,011	22,947	0,000	22,895	0,169	0,125	2,070
STI-ALGEX	0,235	0,012	19,718	0,000	16,904	0,197	0,105	2,230
STI-CAGEX	0,258	0,009	27,729	0,000	33,429	0,184	0,094	2,734
STI-FSPE	0,138	0,013	10,995	0,000	5,256	0,145	0,066	2,068
STI-CACI	0,273	0,011	24,691	0,000	26,506	0,226	0,054	5,011

Source : sortie logiciel SPSS19.0

Path coefficients caractéristiques internes (CARACTINT/ 1)

Variable latente	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	f ²	Valeur (Bootstrap)	Erreur standard (Bootstrap)	Ratio critique (CR)
PROFDIR	0,012	0,012	0,997	0,328	0,037	0,029	0,035	0,352
CARAC TEXT	0,015	0,013	1,170	0,252	0,051	0,013	0,043	0,343
QUAL	0,578	0,014	42,518	0,000	66,954	0,549	0,081	7,179
INNOV	0,430	0,012	34,658	0,000	44,487	0,396	0,080	5,409
MARK	0,253	0,012	21,252	0,000	16,727	0,211	0,163	1,553

Source : sortie logiciel SPSS19.0