

Étude empirique des déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : Cas des coopératives artisanales exportatrices marocaines

Empirical study of the internal and external determinants of export performance: Case of Moroccan exporting artisanal cooperatives

AMOR Jihane¹, ATTOUCH Hicham²

¹ Doctorante, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droits des Affaires et Développement durable (LARMODAD), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Université Mohamed V Rabat, Maroc.

² Enseignant-Chercheur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droits des Affaires et Développement durable (LARMODAD), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Université Mohamed V Rabat, Maroc.

Résumé : Le contexte de la globalisation, caractérisé par l'accroissement des échanges internationaux et par de fortes pressions concurrentielles, nécessite la recherche de nouvelles opportunités au-delà des frontières. L'internationalisation constitue un processus complexe pour les firmes de taille modeste, notamment les coopératives. Cette complexité réside dans le manque de connaissances linguistiques, la distance psychologique, le progrès technologique, etc., autant de facteurs freinant le développement de ces firmes à l'international. Le développement international exige de relever les défis reliés, entre autres, à la connaissance du marché étranger, l'efficacité productive, les compétences d'innovation, l'appui étatique, les collaborations et les activités de réseautage. L'exportation, comme première phase de l'internationalisation, constitue aujourd'hui une alternative pour le succès des firmes. Cet article empirique vise à déterminer les facteurs permettant aux coopératives d'être plus performantes à l'exportation. Notre approche repose sur un modèle d'équations structurelles à variables latentes qui permet de déterminer l'importance des déterminants internes et externes de la performance à l'exportation. Notre modèle a été validé à partir d'une enquête menée auprès de 55 coopératives artisanales exportatrices marocaines. Il en résulte que le soutien des pouvoirs publics et les collaborations internationales constituent des facteurs indispensables pour vendre sur le marché international. Les compétences managérielles et organisationnelles ne peuvent être négligées pour mener des affaires à l'international.

Mots-clés : Performance à l'exportation, coopérative, artisanat, orientation entrepreneuriale, stratégie marketing à l'export, innovation, Maroc.



1. Introduction

Dans le contexte de la mondialisation marquée par l'intensification de la concurrence, réduction des barrières commerciales et l'augmentation des opportunités d'affaires (Nummela, 2004), la problématique de l'internationalisation de la firme, même de taille modeste doit être alertée (Hitt & Bartkus, 1997). L'exportation, comme première phase de l'internationalisation (Leonidou et al., 2002 ; Akrouf et Samet, 2003), constitue l'une des conditions de développement et de croissance des firmes et l'expression la plus utilisée par les petites et moyennes entreprises/coopératives désirant de s'internationaliser (Leonidou et al., 2002). C'est un processus complexe et dynamique (Le et Luong, 2009). Ainsi, l'identification des déterminants affectant l'exportation a suscité l'intérêt de plusieurs spécialistes et chercheurs pour mieux comprendre l'orientation des entreprises/coopératives souhaitant maintenir et développer un avantage concurrentiel (Rodil, Vence et Sánchez, 2016 ; Sui et Baum, 2014; Serra, Pointon et Abdou, 2012).

Il existe plusieurs travaux sur la performance à l'exportation, mais cette terminologie ne connaît aucune définition universelle ou un consensus sur sa définition jusqu'à présent (Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996) et ne fait pas l'objet de l'unanimité des chercheurs quant à définition, conceptualisation et sa mesure (Cavusgil & Zou, 1994 ; Shoham, 1998 ; Robertson & Chetty, 2000 ; Sousa, 2004 ; Calantone et al, 2006 ; Eusebio et al, 2007 ; Lages et Jap, 2008) et parfois des contradictions dans les résultats (Bousslama, 2008). Dans les travaux de recherche, les déterminants sont très divers et variés, complexe à identifier, ce qui justifie notre intérêt pour cette étude. En plus, peu d'études ont été effectuées dans le contexte marocain, et notamment chez les coopératives artisanales.

Partant de cette problématique, notre question de recherche est formulée ainsi : Quels sont les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation des coopératives artisanales exportatrices marocaines ? Le protocole méthodologique adopté est une démarche empirique. Le présent article, à visée empirique, explique le concept de la performance à l'exportation et sa mesure d'une part et les résultats de notre enquête liés aux déterminants internes et externes qui parviennent à rendre la coopérative plus performante à l'exportation d'autre part.

2. Revue de littérature

2.1. Théories mobilisées

Selon Zou et al. (2003), on recense trois approches théoriques majeurs en recherche sur la performance à l'exportation : la théorie des ressources internes, la théorie de l'organisation industrielle et la théorie de la contingence. Chacune des théories explique à sa manière la performance à l'exportation des entreprises :

- La théorie des ressources internes selon laquelle la performance à l'exportation dépend des ressources tangibles, intangibles et de leur combinaison au sein de l'entreprise (Barney, Wright, & Ketchen, 2001) ;
- La théorie de l'organisation industrielle, qui stipule que la performance à l'exportation est influencée uniquement par des facteurs liés à l'environnement (O'Cass & Weerawardena, 2010) ;
- La théorie de la contingence, qui suppose que la performance de l'entreprise à l'exportation provient de l'ajustement de l'organisation de l'entreprise et sa stratégie à l'export aux conditions environnementaux (Cavusgil & Zou, 1994).

Au regard de ces théories, une large gamme de facteurs ont été identifiés dans la littérature pour expliquer les déterminants de performance à l'exportation. Ces facteurs ont été divisés en deux catégories majeures : les facteurs internes et externes. Le premier groupe renvoie aux principales

caractéristiques de l'entreprise et du dirigeant ainsi que à celles de la stratégie du marketing à l'exportation. Le second groupe évoque, lui, les facteurs externes à l'entreprise dans l'environnement du marché étranger et du marché domestique. Si les recherches sur la performance à l'exportation sont de plus en plus nombreuses, elles adoptent la plupart du temps, une démarche empirique.

2.2. Définition et indicateur de mesure de la performance à l'exportation

Selon Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, (1996), il n'existe pas, jusqu'à présent une définition universelle ou au moins un consensus sur la définition de la performance à l'exportation. La performance à l'exportation est définie par Cavusgil et Zou (1994) comme le degré de réalisation des objectifs économiques et stratégiques de l'entreprise à travers l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie marketing à l'exportation. Selon Atabay (2008), la plupart des chercheurs s'accordent sur la performance à l'exportation est définie comme le degré de réalisation des objectifs à l'export.

La plupart des chercheurs retiennent surtout deux dimensions pour la mesure de la performance à l'exportation : la performance objective et la performance subjective (Dess et Robinston, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004). Ces dimensions s'opérationnalisent de différentes façons et par conséquent diverses échelles de mesures ont été développés par de nombreuses études. La diversité au niveau des mesures de la performance à l'exportation sont évaluées à l'aide de différents critères (Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996 ; Zou & Stan, 1998 ; Bouslama, 2008) :

- Critères subjectifs : fondés sur la satisfaction du dirigeant quant à la réalisation des objectifs à l'exportation, à la perception de la profitabilité à l'exportation et à la satisfaction de la clientèle ;
- Critères objectifs, qui sont de nature financière, reposant sur l'intensité d'exportation, le profit et la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation et le nombre de pays-marché à l'exportation ;
- Critères hybrides, qui sont de nature multidimensionnelle, comprenant à la fois les critères subjectifs et objectifs.

Parmi les indicateurs objectifs présentés par Sousa (2004) : on retrouve l'intensité de l'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre de pays-marchés d'exportation, et le nombre de nouveaux pays marchés d'exportation. Si les deux premiers indicateurs revêtent un caractère économique, les deux derniers évaluent la performance stratégique de l'entreprise.

- L'intensité à l'exportation est définie comme la part du CA total (ventes) réalisés sur les marchés d'exportation. Bien que cet indicateur suscite un certain nombre de critiques, il reste le plus utilisé pour mesurer la performance à l'exportation (Katsikeas et al., 2000).
- La croissance du CA à l'exportation est classée juste après l'intensité de l'exportation en termes de fréquence d'utilisation (Katsikeas et al., 2000 ; Sousa, 2004). L'efficacité de cet indicateur a été confirmée par les plusieurs chercheurs (Shoham, 1998 ; Stewart et McAuley, 2000 ; Styles et Ambler, 2000).
- Le nombre de pays-marchés d'exportation constitue un indicateur stratégique de la performance à l'exportation (Katsikeas et al., 2000 ; Sousa, 2004) ;
- Enfin, le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation.

3. Construction du modèle de la recherche

Pour l'élaboration du modèle de recherche de cette étude, nous avons privilégié de procéder à une adaptation des modèles antérieurs incluant l'ensemble des relations existantes dans les travaux de recherches théoriques et empiriques.

Pour identifier les relations entre les déterminants managériaux, organisationnels et environnementaux et la performance à l'exportation. ci-dessous les bases théoriques de formulation des hypothèses et notre modèle conceptuel.

3.1. Formulation des hypothèses de la recherche

Les principaux déterminants internes les plus cités dans les études empiriques sont : caractéristiques managériales, caractéristiques de l'entreprise, capacités de l'entreprise et enfin la stratégie marketing déployée (Zou et Stan, 1998, Lefebvre et al., 1998 ; Sousa et al., 2008 ; Nazar et Saleem, 2009 ; Chen et al., 2016; Katsikeas, Deng et Wortzel, 2018). Cependant, selon Zou & Stan (1998), les déterminants externes de la performance à l'exportation semblent moins traités par les chercheurs, ceci est peut-être dû à la difficulté de mesure de ces facteurs environnementaux. Nous citons les services d'accompagnement à l'exportation et la stratégie collaborative.

3.1.1. Déterminants managériaux (variables liées au manager)

Les travaux de recherche cités dans notre chapitre théorique indiquent qu'il existe une relation entre les caractéristiques liés au manager et la performance à l'exportation (Zou & Stan, 1998 ; Sousa, Martinez-López, & Coelho, 2008). Certains travaux admettent que l'âge du manager, son niveau d'instruction, ses compétences linguistiques, ses expériences à l'international, son orientation internationale, sa personnalité basé sur un caractère proactif, innovant et aversion au risque (Reid, 1982 ; Cavusgil, 1983 ; Axinn, 1988) constituent les principales caractéristiques managériales permettant d'identifier et exploiter les opportunités du marché international.

Ce rappel de la revue de littérature nous a guidé à identifier les principales composantes de cette variable indépendante, nous pouvons ainsi formuler notre première hypothèse de la manière suivante :

H1 : Les déterminants managériaux ont une relation significative sur la performance à l'exportation.

Pour être plus concis, notre première hypothèse regroupe les items suivants :

- Le niveau d'éducation du manager influence la performance à l'exportation ;
- L'expérience professionnelle à l'international du manager influence la performance à l'exportation ;
- Les compétences linguistiques du manager influencent la performance à l'exportation ;
- L'orientation entrepreneuriale internationale (proactivité, innovation, et aversion au risque du manager influence la performance à l'exportation.

3.1.2. Déterminants organisationnels (variables liées à la firme)

En plus des caractéristiques managériales, les études admettent qu'il existe une relation entre les caractéristiques liés à la firme et la performance à l'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981), il s'agit notamment des caractéristiques de l'entreprise (son profil), ses capacités & compétences et enfin sa stratégie marketing déployée (Zou et Stan, 1998, Lefebvre et al., 1998; Sousa et al., 2008; Nazar et Saleem, 2009; Chen et al., 2016; Katsikeas, Deng et Wortzel, 2018).

Ces données nous ont guidé à formuler notre deuxième hypothèse ainsi :

H2 : Les déterminants organisationnels ont une relation significative sur la performance à l'exportation.

De manière plus détaillée, notre deuxième hypothèse regroupe les items suivants :

- La taille de la coopérative influence la performance à l'exportation ;
- L'âge de la coopérative influence la performance à l'exportation ;
- La localisation de la coopérative influence la performance à l'exportation ;
- Les capacités (humaines, financières, de production et d'innovation) de la coopérative influencent la performance à l'exportation ;
- La stratégie Marketing de la coopérative influence la performance à l'exportation ;
- La labellisation de la coopérative influence la performance à l'exportation.

3.1.3. Déterminants environnementaux (variables liées à l'environnement de la firme)

Certaines études ont mesuré le lien entre les services d'accompagnement à l'exportation et la performance à l'exportation des entreprises accompagnées (Faroque et Takahashi, 2012). D'autres auteurs ont souligné que ces programmes d'assistance à l'exportation représentent une source d'informations et de connaissances facilitant ainsi la pénétration des marchés étrangers et la réussite des activités d'exportation (Cavusgil, 1990 ; Samiee et Valters, 1990). D'un autre côté, les travaux de recherche confirment que le lien entre la stratégie coopérative d'une firme et la performance à l'exportation (Sousa, Martinez-López, et Coelho, 2008) car elle facilite l'acquisition et la transmission de l'expertise métier.

A partir de ces données, nous formulons ainsi notre troisième hypothèse de recherche :

H3 : Les déterminants environnementaux ont une relation significative sur la performance à l'exportation.

Pour être plus précis, notre troisième hypothèse regroupe les items suivants :

- Les services d'accompagnement à l'exportation (SAE) étatiques influencent la performance à l'exportation ;
- Les collaborations nationales et internationales influencent la performance à l'exportation.

Notre modèle conceptuel trace ainsi les trois (3) hypothèses de recherche :

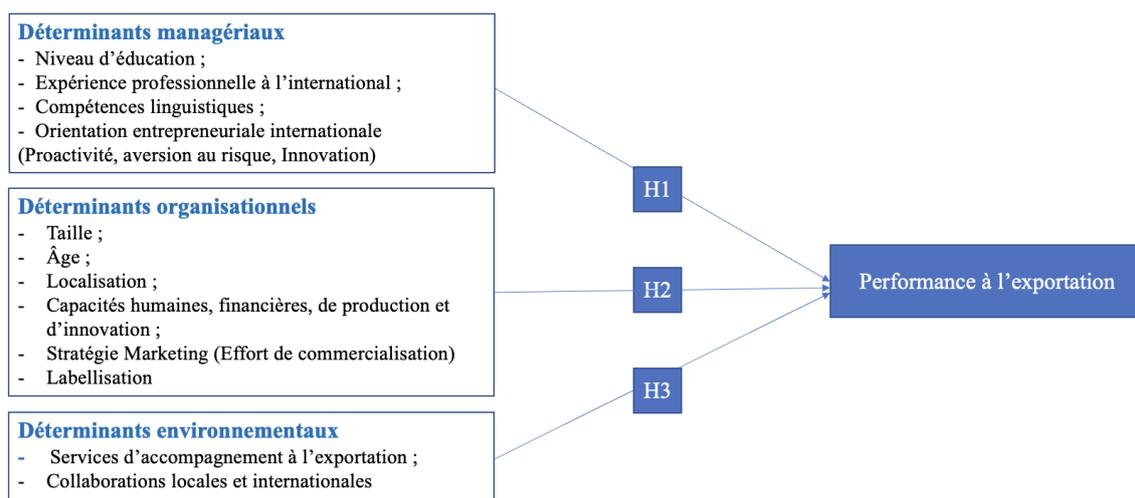


Figure 1 : Modèle de recherche

Source : Auteurs

Pour vérifier ces hypothèses, nous présenterons dans les lignes suivantes notre positionnement épistémologique et choix méthodologiques de notre travail.

4. Épistémologie et méthodologie de la recherche

4.1. Posture épistémologique

Notre étude prévoit l'explication d'une réalité objective existante par le biais d'un test d'un modèle théorique élaboré à partir des bases théoriques et travaux empiriques réalisés dans des recherches antérieures (les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation). Nous partons du fait que la connaissance produite est objective car elle correspond exactement à la réalité (Bourgault et al., 2010). Nous adoptons une approche positiviste et une démarche hypothético-déductive.

4.2. Approche méthodologique

Notre démarche méthodologique est issue des bases théoriques, travaux empiriques et de l'étude exploratoire à partir duquel nous avons construit puis réajusté notre modèle conceptuel de la recherche. Afin de vérifier les hypothèses liant les différentes variables, nous avons mené une étude quantitative basée sur une démarche hypothético-déductive. Notre choix pour une étude quantitative réside dans le fait que les recherches empiriques basées sur les méthodes quantitatives pour la collecte et le traitement statistique des données sont aujourd'hui très répandus et demeurent encore majoritaires au niveau international dans le domaine des sciences de gestion.

4.3. Terrain d'étude et déroulement de l'enquête

Les données communiquées par l'Office Du Développement De La Coopération (ODCO), précisent qu'il existe 6.412 coopératives d'artisanat marocain réparties dans l'ensemble du territoire marocain en 2020 abritant 41.317 adhérents.

Notre thématique nécessite d'interroger des coopératives exportatrices. Devant l'absence d'une liste exhaustive des coopératives artisanales exportatrices auprès du Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, des chambres d'artisanat, et de l'Office Du Développement De La Coopération (ODCO), notre étude quantitative a été réalisée auprès de **291 coopératives** labellisées « Morocco Handmade », « Maroc Fait Main » ou « Al maghrib ssona' yadawi » comme marque ombrelle de l'artisanat marocain. C'est une marque de garantie officielle, qui atteste que le produit artisanal se conforme à un ensemble de caractéristiques fixées par un règlement d'usage garantissant un niveau de qualité. Partons du fait que dans un contexte international, les clients étrangers accordent une attention particulière à la qualité des produits artisanaux. Le label du Ministère pourrait attirer un client étranger en ayant la conviction que c'est un produit artisanal de bonne qualité. L'objectif de cette étude quantitative est de mesurer le degré d'influence des déterminants internes et externes sur la performance à l'exportation des coopératives artisanales exportatrices.

Notre enquête exploratoire a démarré en Février 2019 auprès des coopératives artisanales basées à la région de Rabat Salé Kenitra, lieu de notre résidence, pour assurer la compréhension de l'ensemble de nos questions par les coopérateurs et coopératrices interviewés. Notre enquête a repris en avril 2021 en raison de l'état d'urgence sanitaire et le confinement engendré par la propagation du Covid-19. Notre étude sur les déterminants de la performance à l'exportation a été réalisée sur une période de neuf (9) mois, allant du mois d'avril 2021 au mois d'octobre de la même année. Cette phase de collecte de données a représenté l'étape la plus difficile à achever dans notre processus de recherche, surtout pour localiser et accéder aux sièges des coopératives.

La collecte des données est réalisée par le biais d'un questionnaire comprenant des items susceptibles d'être agrégés et exploités par des méthodes statistiques à savoir les échelles d'intervalle de type Likert de 5 points. Nous avons adressé notre questionnaire aux présidentes et présidents des coopératives que ce soit exportatrices ou non exportatrices. Nous n'avons retenu que les **55 réponses** des coopératives

exportatrices vu notre thématique de recherche qui consiste à identifier les facteurs internes et externes de la performance à l'exportation.

Par secteur d'activité, 35% de la population enquêtée exportent les tapis aux marchés étrangers, suivi de 25% exportent les vêtements traditionnels et articles brodés, d'autre exportent le tissage, le bois, maroquinerie, vannerie et dinanderie.

Après la collecte des données, nous avons procédé l'analyse de ces données à travers plusieurs méthodes. Dans les lignes suivantes, nous présenterons les résultats de la recherche.

5. Résultats et discussion de la recherche

5.1. Analyse en Composantes principales (ACP)

L'analyse factorielle exploratoire est une première étape dans le traitement des données recommandée généralement par tous les chercheurs (Evrard et al., 1993). Elle vise à purifier le questionnaire, en supprimant des items à faible communalité, afin d'améliorer la qualité de la mesure. Elle permet de mettre en évidence l'existence de facteurs sous-jacents communs aux variables quantitatives mesurées par un ensemble d'observations. elle consiste à identifier, à partir d'un ensemble de variables, un nombre plus restreint de dimensions ou de facteurs (Evrard et al, 2003). Elle permet d'analyser la structure des variables latentes afin d'épurer les instruments de mesure et ne conserver que les indicateurs statistiquement significatifs pour une analyse confirmatoire ultérieure.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons établi l'ACP à partir du logiciel SPSS. Les paragraphes suivants seront consacrés à l'épuration des blocs de mesure reliés à chacune des variables latentes de notre modèle de recherche.

5.1.1. Épuration des variables manifestes appréciant la variable latente « Déterminants managériaux »

Les items que nous avons mis en avant pour appréhender la variable latente « Déterminants managériaux » sont en nombre de sept (7), il s'agit du niveau d'éducation, expérience professionnelle à l'international, compétences linguistiques, entretien des relations (activités de réseautage), proactivité et prise d'initiative, aversion au risque et innovation. Ces trois derniers items préconisent l'évaluation de l'orientation internationale du manager.

D'après le tableau ci-dessous, la fiabilité et la validité interne de l'échelle de mesure que nous avons composée sont bien approuvées par le calcul du coefficient Alpha de Cronbach qui est de 0,940.

Tableau 1 : Alpha de Cronbach calculé pour le bloc de mesure de la variable « Déterminants managériaux »

Fiabilité et validité du construit		
Construit	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Déterminants managériaux	0,940	7

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

Nous pouvons également confirmer que les items de cette variable latente « Déterminants managériaux » sont factorisables avec un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) égal à 0,905 et un Test de Bartlett significatif ($p=0.000 < 5\%$). L'ACP permet de dégager une (1) composante qui restitue 74% de la variance extraite du carré des changements (Tableau ci-dessous) :

Tableau 2: Qualités des composantes de la variable latente « Déterminants managériaux »

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,197	74,237	74,237	5,197	74,237	74,237
2	,618	8,825	83,062			
3	,380	5,425	88,487			
4	,271	3,864	92,352			
5	,208	2,975	95,326			
6	,183	2,614	97,941			
7	,144	2,059	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

En se basant sur les résultats de l'analyse de fiabilité des échelles de mesure, ainsi que sur les résultats de l'analyse en composantes principales, on va retenir l'ensemble des items utilisés pour construire la variable latente « Déterminants managériaux ».

5.1.2. Épuration des variables manifestes appréciant la variable latente « Déterminants organisationnels »

Les items que nous avons mis en avant pour appréhender la variable latente « Déterminants organisationnels » sont en nombre de douze (12), il s'agit de taille, âge, localisation, ressources humaines, capacités financières, capacités de production, capacité d'innovation, labels & certification, adaptation du produit, adaptation du prix, adaptation de la distribution, adaptation de la communication. Ces 4 derniers items forment la stratégie Marketing à l'export.

D'après le tableau ci-dessous, la fiabilité et la validité interne de l'échelle de mesure que nous avons composée sont bien approuvées par le calcul du coefficient Alpha de Cronbach qui est de 0,962.

Tableau 3: Alpha de Cronbach calculé pour le bloc de mesure de la variable « Déterminants organisationnels »

Fiabilité et validité du construit		
Construit	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Déterminants organisationnels	0,962	12

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

Nous pouvons également confirmer que les items de cette variable latente « Déterminants organisationnels » factorisables avec un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) égal à 0,941 et un Test de Bartlett significatif ($p=0.000 < 5\%$). L'ACP permet de dégager une (1) composante qui restitue 71% de la variance extraite du carré des changements (Tableau ci-dessous) :

Tableau 4: Qualités des composantes de la variable latente « Déterminants organisationnels »

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	8,479	70,659	70,659	8,479	70,659	70,659
2	,656	5,468	76,127			
3	,542	4,516	80,643			
4	,482	4,017	84,660			
5	,389	3,241	87,901			
6	,324	2,699	90,600			
7	,290	2,420	93,020			
8	,234	1,954	94,974			
9	,186	1,546	96,520			
10	,155	1,292	97,812			
11	,145	1,211	99,023			
12	,117	,977	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

En se basant sur les résultats de l'analyse de fiabilité des échelles de mesure, ainsi que sur les résultats de l'analyse en composantes principales, on va retenir l'ensemble des items utilisés pour construire la variable latente « Déterminants organisationnels ».

5.1.3. Épuration des variables manifestes appréciant la variable latente « Déterminants environnementaux »

Les items que nous avons mis en avant pour appréhender la variable latente « Déterminants environnementaux » sont en nombre de huit (8), ils s'agit de la participation de la coopérative à des salons et foires à l'étranger, participation à des salons et foires au Maroc et ouvert sur les prospects étrangers, formation pratique ou technique sur les affaires internationales, informations sur des marchés étrangers, soutien financier, collaborations internationales, collaborations nationales et appartenance à un GIE. Les cinq (5) premiers items préconisent l'évaluation des services étatiques d'accompagnement à l'export.

D'après le tableau ci-dessous, la fiabilité et la validité interne de l'échelle de mesure que nous avons composée sont bien approuvées par le calcul du coefficient Alpha de Cronbach qui est de 0,914.

Tableau 5: Alpha de Cronbach calculé pour le bloc de mesure de la variable « Déterminants environnementaux »

Fiabilité et validité du construit		
Construit	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Déterminants environnementaux	0,914	8

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

Nous pouvons également confirmer que les items de cette variable latente « Déterminants environnementaux factorisables avec un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) égal à 0,897 et un Test de Bartlett

significatif ($p=0.000<5\%$). L'ACP permet de dégager une (1) composante qui restitue 72% de la variance extraite du carré des changements (Tableau ci-dessous) :

Tableau 6 : Qualités des composantes de la variable latente « Déterminants environnementaux »

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,019	71,704	71,704	5,019	71,704	71,704
2	,659	9,411	81,115			
3	,418	5,975	87,090			
4	,373	5,327	92,417			
5	,226	3,225	95,642			
6	,163	2,328	97,970			
7	,142	2,030	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

En se basant sur les résultats de l'analyse de fiabilité des échelles de mesure, il a été suggéré d'éliminer un item « Collaborations nationales » pour augmenter la valeur de l'alpha de Cronbach passant à 0,931. Le reste des items ont été traités dans l'analyse en composantes principales qui préconise de ne supprimer aucun autre item.

5.1.4. Épuration des variables manifestes appréciant la variable latente « Performance à l'exportation »

Les items que nous avons mis en avant pour appréhender la variable dépendante « Performance à l'exportation » sont en nombre de deux (2), ils s'agit de l'évolution du nombre des pays-marchés et de l'évolution du Chiffre d'affaires à l'export.

D'après le tableau ci-dessous, la fiabilité et la validité interne de l'échelle de mesure que nous avons composée sont bien approuvées par le calcul du coefficient Alpha de Cronbach qui est de 0,830.

Tableau 7: Alpha de Cronbach calculé pour le bloc de mesure de la variable « Performance à l'export »

Fiabilité et validité du construit		
Construit	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Déterminants organisationnels	0,830	2

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

Nous pouvons également confirmer que les items de cette variable latente « performance à l'export » factorisables avec un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) égal à 0,600 et un Test de Bartlett significatif ($p=0.000<5\%$). L'ACP permet de dégager une (1) composante qui restitue 88% de la variance extraite du carré des changements (Tableau ci-dessous) :

Tableau 8: Qualités des composantes de la variable latente « Performance à l'export »

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,766	88,310	88,310	1,766	88,310	88,310
2	,234	11,690	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Auteurs, résultats générés par le logiciel SPSS

En se basant sur les résultats de l'analyse de fiabilité des échelles de mesure, ainsi que sur les résultats de l'analyse en composantes principales, on va retenir l'ensemble des items utilisés pour construire la variable latente « Performance à l'exportation ».

Enfin, les conditions d'application de l'ACP sont respectées pour toutes les variables latentes de notre modèle : déterminants managériaux, déterminants organisationnels, déterminants environnementaux et performance à l'exportation. Un indice de KMO (supérieur à 0,60) est enregistré pour toutes les variables. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif et la variance expliquée par les facteurs retenus est supérieure à 60% pour toutes les variables latentes. Les échelles de mesure utilisées sont unidimensionnelles et présentent une bonne cohérence interne (α de Cronbach sont tous supérieurs à 0,70).

5.2. Analyse du modèle de mesure

Après avoir présenté l'analyse factorielle exploratoire, nous procéderons à l'évaluation du modèle de mesure qui permet de définir les liens entre les variables observables et les variables latentes. Cette évaluation passe par trois étapes à savoir, le test de fiabilité de cohérence interne, la validité convergente et la validité discriminante (Hair et al., 2017) :

5.2.1. Test de fiabilité et validité convergente des construits

La fiabilité de cohérence interne signifie la capacité d'un indicateur à mesurer de manière constante le construit qu'il est censé mesurer (Evrard et al., 2009). La fiabilité d'un indicateur est examinée à l'aide des « loadings » dans laquelle toutes les charges externes doivent être supérieures à 0,7 (Chin, 1998, Hair et al., 2013 ; Wong, 2013 ; Hair et al., 2017). Ainsi, lorsque la charge externe d'un indicateur est comprise entre 0,4 et 0,7, il est envisagé de maintenir l'item si sa suppression affecte la validité du contenu (Hulland, 1999). Cependant, si la charge externe d'un indicateur est d'une valeur inférieure à 0,4, il est recommandé de la supprimer (Hair et al., 2017). Mais au même temps, des chargements de 0,4 peut être considérés comme acceptables dans les études exploratoires (Hair, Sarstedt, et al., 2012 ; Hair et al., 2013).

Quant au test de la validité convergente, il consiste à étudier et vérifier la corrélation entre les items du construits et à examiner la variance moyenne extraite (AVE) c'est-à-dire la variance moyenne distribuée entre le construit respectif et ses items (Hulland, 1999). Les valeurs de l'AVE devraient être strictement supérieure à 0,5 pour que la validité convergente soit acceptable, ce qui signifie que les variables latentes décrivent plus de la moitié des indicateurs (Hair et al., 2011 ; Hair, Sarstedt, et al., 2012 ; Hair et al., 2017 ; Franke & Sarstedt, 2019). Cependant, une AVE inférieur à 0,50 montre que " plus de variance reste dans l'erreur des items que dans la variance expliquée par le construit " (Hair et al., 2017, p. 115).

En utilisant le logiciel SmartPLS 3, le tableau ci-dessous montre que toutes les charges externes des construits réflexifs à savoir les déterminants managériaux, les déterminants organisationnels, les déterminants environnementaux et performance à l'exportation sont supérieures à 0,7, ce qui révèle la fiabilité de tous les indicateurs et démontre que les items proposés contribuent de manière significative à mesurer les construits respectifs. De plus, la variance moyenne extraite des variables est supérieure à 0,5, ce qui démontre la capacité des indicateurs retenus à refléter le construit latent.

Tableau 9: Fiabilité et validité convergente des construits

Variables latentes	Items	Loadings	AVE	Fiabilité Composite CR
Déterminants managériaux	Innovant	0.900	0.742	0,940
	Entretien des relations (réseautage)	0.892		
	Compétences linguistiques	0.884		
	Niveau d'éducation	0.879		
	Proactivité et prise d'initiative	0.849		
	Aversion au risque	0.846		
	Expérience professionnelle à l'international	0.792		
Déterminants organisationnels	Capacités financières	0.892	0.707	0,962
	Adaptation de la distribution	0.891		
	Adaptation du prix	0.869		
	Adaptation de la communication	0.863		
	Adaptation du produit	0.860		
	Localisation	0.853		
	Taille	0.846		
	Capacités de production	0.845		
	Labels et certification	0.822		
	Age	0.814		
	Ressources humaines	0.795		
	Capacité d'innovation	0.770		
Déterminants environnementaux	Informations sur des marchés étrangers	0.906	0.655	0,914
	Soutien financier	0.907		
	Participation à des salons et foires à l'étranger	0.896		
	Collaborations internationales	0.835		
	Participation à des salons et foires au Maroc	0.794		
	Appartenance à un GIE	0.811		
	Formation sur les affaires internationales	0.741		
Performance à l'exportation	Évolution du nombre de pays marché	0.941	0.883	0,830
	Évolution du chiffre d'affaires à l'export	0.939		

Source : Auteurs, à partir des analyses effectuées sur le logiciel SmartPLS 3

La fiabilité de cohérence interne et la validité convergente sont vérifiées pour l'ensemble de variables indépendante et la variable dépendante. Dans les lignes suivantes, nous testerons, la validité discriminante des construits.

5.2.2. Test de la validité discriminante

La validité discriminante confirme qu'une mesure du construit est empiriquement unique et réellement distincte des autres construits par des normes expérimentales (Hair et al., 2011 ; Hair, Sarstedt, et al., 2012 ; Hair et al., 2017). Elle représente l'étendue avec laquelle la mesure d'un construit est différente des autres construits du modèle (Fernandes, 2012). Selon Hai et al., (2017), la validité discriminante peut être évaluée par deux manières : test de Cross-Loading et test de Fornell et Larcker.

5.2.2.1. Test de Cross-Loading

Le cross-loading (corrélations/chargements croisés) des différents items permet de vérifier la validité discriminante des indicateurs du modèle de mesure (Götz et al., 2009 ; Hair et al., 2011 ; Hair, Sarstedt, et al., 2012 ; Hair et al., 2017). En effet, le loading d'un indicateur sur le construit associé ne doit être pas être plus élevé pour un autre construit que celui auquel il est relié (Hair et al., 2011 ; Hair et al., 2017). Suite à l'examen du test de Cross-loading, la validité discriminante des instruments de mesures est confirmée. Ainsi le tableau ci-dessous, indique que les chargements croisés de l'ensemble des indicateurs du modèle de mesure disposent d'une forte corrélation avec les construits latents auquel elles sont reliées qu'avec les autres construits latents, sauf pour l'item « collaborations nationales » qui dispose d'une valeur inférieure à 0,7 et donc cet indicateur a été retiré de l'analyse du modèle structurel.

Tableau 10 : Test de cross-loading/chargements croisés de nos items

Construits	Indicateurs (Items)	Déterminants managériaux	Déterminants organisationnels	Déterminants environnementaux	Performance à l'exportation
Déterminants managériaux	Innovant	0,900	0,826	0,621	0,770
	Entretien des relations	0,893	0,833	0,623	0,742
	Compétences linguistiques	0,881	0,810	0,662	0,767
	Niveau d'éducation	0,879	0,782	0,669	0,737
	Proactivité & prise d'initiative	0,861	0,808	0,535	0,680
	Aversion au risque	0,844	0,790	0,619	0,702
	Expérience professionnelle à l'international	0,832	0,782	0,661	0,701
Déterminants environnementaux	Capacités financières	0,827	0,892	0,686	0,805
	Adaptation de la distribution	0,820	0,891	0,676	0,753
	Adaptation du prix	0,844	0,869	0,686	0,808
	Adaptation de la communication	0,774	0,863	0,663	0,711
	Adaptation du produit	0,808	0,860	0,777	0,793
	Localisation	0,860	0,855	0,720	0,717
	Capacités de production	0,775	0,854	0,616	0,705
	Taille	0,757	0,838	0,567	0,717
	Labels et certifications	0,769	0,831	0,609	0,699
	Age	0,813	0,814	0,714	0,702
	Ressources humaines	0,843	0,795	0,753	0,692
Capacités d'innovation	0,791	0,770	0,712	0,783	
Déterminants environnementaux	Soutien financier	0,657	0,636	0,907	0,633
	Informations sur les marchés étrangers	0,677	0,698	0,906	0,709
	Participation à des salons et foires	0,855	0,844	0,896	0,890
	Collaborations internationales	0,599	0,638	0,835	0,651
	Appartenance à un GIE	0,528	0,582	0,811	0,564
	Participation à des salons et foires au Maroc	0,527	0,521	0,794	0,531
	Formation sur les affaires internationales	0,372	0,393	0,741	0,420
	Collaborations nationales	0,354	0,387	0,510	0,405
Performance à l'exportation	Evolution du nombre de pays marché	0,882	0,871	0,767	0,941
	Evolution du chiffre d'affaires	0,831	0,832	0,742	0,939

Source : Auteurs, à partir des analyses effectuées sur le logiciel SmartPLS 3

5.2.2.2. Test de Fornell et Larcker (validité discriminante des construits)

Le test de Fornell-Larcker constitue la deuxième mesure pour évaluer la validité discriminante lorsque les construits multi-items réflexifs sont appliqués (Fornell et Larcker, 1981 ; Ab Hamid et al., 2017 ; Hair et al., 2017 ; Henseler et al., 2015). Ce critère compare la racine carrée des valeurs de variance moyenne extraite avec la corrélation des construits latents. Ainsi, la racine carrée de variance moyenne extraite de chaque construit doit être supérieure à la corrélation avec les autres construits afin de créer une validité discriminante (Choi & Kim, 2016 ; Hair et al., 2017 ; Zhang et al., 2017).

L'évaluation du test de Fornell-Larcker a été appliquée à notre modèle de mesure. Le tableau ci-dessous indique la racine carrée de l'AVE de chaque construit en gras. Les résultats ont satisfait la validité discriminante sauf les déterminants managériaux avec les déterminants organisationnels. Cependant, toute validation de modèle simplement fondée sur le critère de Fornell-Larcker doit être observée avec discernement (Hair et al., 2019).

Tableau 11: Test de Fornell et Larcker de validité discriminante des construits

	Déterminants Managériaux	Déterminants organisationnels	Déterminants Environnementaux	Performance à l'exportation
Déterminants Managériaux	0.861			
Déterminants organisationnels	0.918	0.852		
Déterminants Environnementaux	0.732	0.758	0.809	
Performance à l'exportation	0.855	0.851	0.754	0.94

Source : Auteurs, à partir des analyses effectuées sur le logiciel SmartPLS 3

L'analyse fait ressortir que le modèle de mesure présente une très bonne fiabilité (α de Cronbach et fiabilité composite sont tous supérieurs à 0,7). Les contributions factorielles des items pour construire les variables latentes présentent d'excellents résultats (charges externes > 0,5). L'examen de l'indice AVE (variance moyenne extraite) fait ressortir que le modèle présente une bonne validité convergente. Il en est de même pour la validité discriminante, les résultats obtenus témoignent que le modèle enregistre une bonne validité discriminante.

Après avoir vérifié la validité et la fiabilité de notre modèle de mesure, les lignes suivantes seront consacrées à l'évaluation des résultats de notre modèle structurel.

5.3. Analyse du modèle de structure et test des hypothèses

Après avoir validé notre modèle de mesure, nous présenterons dans les lignes suivantes les critères clés pour l'évaluation du modèle structurel dans PLS-SEM ; il s'agit d'analyser l'indice de colinéarité (VIF), les coefficients de détermination (R^2), l'indice de la taille de l'effet f de Cohen ou (f^2), le coefficient de Stone-Geisser (Q^2), l'indice de la qualité d'ajustement Goodness of Fit (GoF) et les coefficients de chemin (β) (Hair et al., 2017).

5.3.1. Indice de colinéarité : Facteur d'inflation par la variance (VIF)

Nous démarrerons le processus de l'évaluation de notre modèle de structure par un contrôle du niveau de multi-colinéarité, cette évaluation peut se faire via deux méthodes : Le facteur d'inflation de la variance (VIF) et la tolérance (TOL) (Henseler et al., 2009 ; Hair et al., 2012 ; Wong, 2013). Selon Hair et al. (2017, p. 143) et Henseler et al., (2009), l'indice le plus utilisé pour l'évaluation de la multi-

colinéarité est le coefficient du facteur d'inflation de la variance (VIF). Les valeurs de cet indicateur devraient être inférieures à 5 (Hair et al., 2011 ; Wong, 2013 ; Nitzl & Hirsch, 2016 ; Hair et al., 2017, p. 175).

L'évaluation du test de multi-colinéarité par la méthode de VIF sur notre modèle de structure a révélé des niveaux très bas de multi-colinéarité qui sont largement au-dessous du seuil exigé. Ceci est valable pour tous les construits de notre modèle ; les valeurs VIF de nos construits sont compris entre 1,388 et 3,785.

5.3.2. Coefficient de détermination R²

Le coefficient de détermination R² est « une mesure du pouvoir prédictif du modèle et est calculé comme la corrélation au carré entre les valeurs réelles et prédites d'un construit endogène spécifique » (Hair et al., 2017, p. 198). Il indique la somme de la variance expliquée de chaque variable latente endogène (Hair et al., 2012 ; Hair et al., 2017). Il mesure le pouvoir prédictif du modèle (Hair et al., 2017). Ce coefficient ne concerne que sur les construits endogènes du modèle.

Selon Chin (1998), le coefficient de détermination R² mesure la contribution des variables explicatives à la prévision de la variable à expliquer. Ce même auteur suggère que les valeurs R² supérieures à 0,67 sont considérées comme fortes, celles comprises entre 0,33 et 0,67 sont modérées, celles entre 0,19 et 0,33 sont faibles, tandis que les valeurs R² inférieures à 0,19 sont inacceptables (Chin, 1998). Dans le même sens, Falk et Miller (1992) considère que si le R² est supérieur à 0,1, le modèle est significatif. D'autres auteurs ont proposé des niveaux d'acceptation prédictive différents ; les valeurs R² de 0,75, 0,50 et 0,25 pour les variables latentes endogènes sont considérées respectivement comme substantielles, modérées et faibles (Henseler et al., 2009 ; Hair et al., 2011 ; Hair et al., 2017).

Notre modèle structurel affiche une valeur R² de 0,78 (78%) pour notre variable dépendante « Performance à l'exportation », ce qui indique un fort pouvoir explicatif des variables indépendantes proposées dans le cadre de cette recherche.

5.3.3. Indice de la taille de l'effet *f* de Cohen ou (*f*²)

Après avoir évalué le construit endogène de notre recherche « performance à l'exportation », le changement de la valeur R² lorsqu'un construit exogène spécifié est omis du modèle peut être utilisé pour évaluer si le construit omis a un impact substantiel sur les construits endogènes (Hair et al., 2017). Cette mesure est représentée par la taille de l'effet (*f*²) qui permet d'évaluer la force de chaque variable latente exogène sur la variable latente endogène (Chin, 1998).

D'après Cohen (1988), les valeurs de *f*² de 0.02, 0.15, et 0.35 signifient respectivement des tailles d'effets faibles, moyennes et importantes, ainsi une valeur de *f*² inférieure à 0.02 signifie une absence de taille d'effet.

Le tableau ci-dessous illustre les résultats de taille de l'effet *f*² de notre modèle de structure, affiche une taille de l'effet *f*² des trois variables exogènes presque similaire et inférieure/proche de 0,15 considérée comme « Moyenne ».

Tableau 12 : Taille de l'effet (*f*²)

Variables latentes	Performance à l'exportation	Signification de la taille d'effet
Déterminants managériaux	0.104	Moyenne
Déterminants organisationnels	0.097	Moyenne
Déterminants environnementaux	0.111	Moyenne

Source : Auteurs, à partir des analyses effectuées sur le logiciel SmartPLS 3

5.3.4. Coefficient Q² de Stone-Geisser

Le test de la pertinence prédictive du modèle est effectué par le biais du coefficient Q² de Stone-Geisser (Stone, 1974 ; Geisser, 1975). La valeur du coefficient Q² des variables latentes est obtenue en utilisant la procédure de Blindfolding, qui est considérée comme une technique de ré-échantillonnage supprimant les points de données et permet de prédire leurs valeurs initiales (Hair et al., 2017).

Nommé également l'indice de redondance en validation croisée, le coefficient de Stone-Geisser (Q²) est test en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et l'ensemble des variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène en utilisant le modèle structurel estimé (Bennaceur et Chafik, 2019 ; Tritah et Daoud, 2021).

Le modèle de structure présente une validité prédictive lorsque le coefficient de Stone-Geisser (Q²) est positif, à l'inverse, le modèle présente une absence de validité prédictive lorsque ce coefficient est négatif, et donc inacceptable (Fernandes, 2012).

Étant donné que notre modèle structurel est composé d'une seule variable endogène, le recours à ce test de pertinence prédictive n'a pas été envisagé dans notre cas.

5.3.5. Indice de la qualité d'ajustement Goodness of Fit (GoF)

L'évaluation de la qualité globale du modèle est appréhendée par le biais de l'indice de la qualité d'ajustement GoF. Ce dernier est développé par Tenenhaus en 2005, et est calculé par la moyenne géométrique entre communalité moyenne mesurant la performance du modèle externe et le coefficient de détermination R² moyen mesurant la performance du modèle interne (Wetzels et al., 2009).

D'après Wetzels et al. (2009), les valeurs de GoF de 0,1, 0,25 et 0,36 signifient successivement des validités médiocres, modérées et hautes.

Notre modèle structurel pourrait être qualifié de « hautement valide » puisqu'en appliquant la formule de GoF, nous obtiendrons ($GoF = \sqrt{0,883 * 0,78} = 0,829$) une valeur de 0,83, soit une valeur nettement supérieure à 0,36 ce qui démontre la puissance de prédiction de notre modèle global.

5.3.6. Coefficients de chemins (β) et test des hypothèses

Les coefficients de chemin décrivent la relation hypothétique entre les construits qui devraient être analysés en termes de signe, d'ampleur et de signification algébriques (Chin, 2010). Ces coefficients ont des valeurs standardisées compris entre -1 et +1 (Hair et al., 2011 ; Hair et al., 2017). Selon Hair et al. (2017, p. 195) « les coefficients de chemin estimés proches de +1 représentent des relations de position fortes (et vice versa pour les valeurs négatives) qui sont généralement statistiquement significatives ». Alors que, plus les coefficients estimés sont proches de 0, qui représentent les relations plus faibles (Garson, 2016 ; Hair et al., 2017).

Chin (1998) considère que les coefficients structurels standardisés devraient être au minimum égal à 0,2, et, idéalement, supérieur à 0,3 pour pouvoir être considérés comme significatifs. Certains auteurs estiment que les coefficients de chemins devraient dépasser 0,1 (Lohmöller, 1989).

A l'inverse, les valeurs t de Student et de p-value doivent être significatives pour soutenir les chemins hypothétiques. Selon Hair et al., (2011), Wong (2013) et Hair et al. (2017), les paramètres dont les valeurs absolues t de Student sont supérieures à 1,96 signifient qu'il existe un niveau significatif de 0,05 (p < 0,05). Une hypothèse est significative aussi aux seuils suivants : p=0,01 si Valeur t > 2,58 ; p=0,001 si Valeur t > 3,29.

Le tableau ci-dessous montre les résultats de notre modèle structure en utilisant la procédure Bootstrap avec un ré-échantillonnage N=500 pour évaluer la signification de nos coefficients et tester nos hypothèses de recherche :

Tableau 13 : Test de signification de coefficients de chemin du modèle structurel

Hypothèses	Coefficients de chemin (β)	T-statistics	p-values	Décision
H1 : Déterminants managériaux -> Performance à l'exportation	0.368	2.254	0.028	Confirmée
H2 : Déterminants organisationnels -> Performance à l'exportation	0.340	2.164	0.034	Confirmée
H3 : Déterminants environnementaux -> Performance à l'exportation	0.237	2.514	0.009	Confirmée

Les résultats obtenus de l'analyse factorielle confirmatoire démontrent la force des liens entre les différentes variables latentes de notre modèle structurel et confirment la validation de nos hypothèses de recherche :

- H1 : Les déterminants managériaux influencent positivement et significativement la performance à l'exportation ($\beta = .368$, $p < .001$ avec $t = 2,254$) ;
- H2 : Les déterminants organisationnels influencent positivement et significativement la performance à l'exportation ($\beta = .340$, $p < .001$ avec $t = 2,164$) ;
- H3 : Les déterminants environnementaux influencent positivement et significativement la performance à l'exportation ($\beta = .237$, $p < .001$ avec $t = 2,514$).

La figure ci-dessous présente les résultats de nos tests d'hypothèses sur SmartPLS 3 :

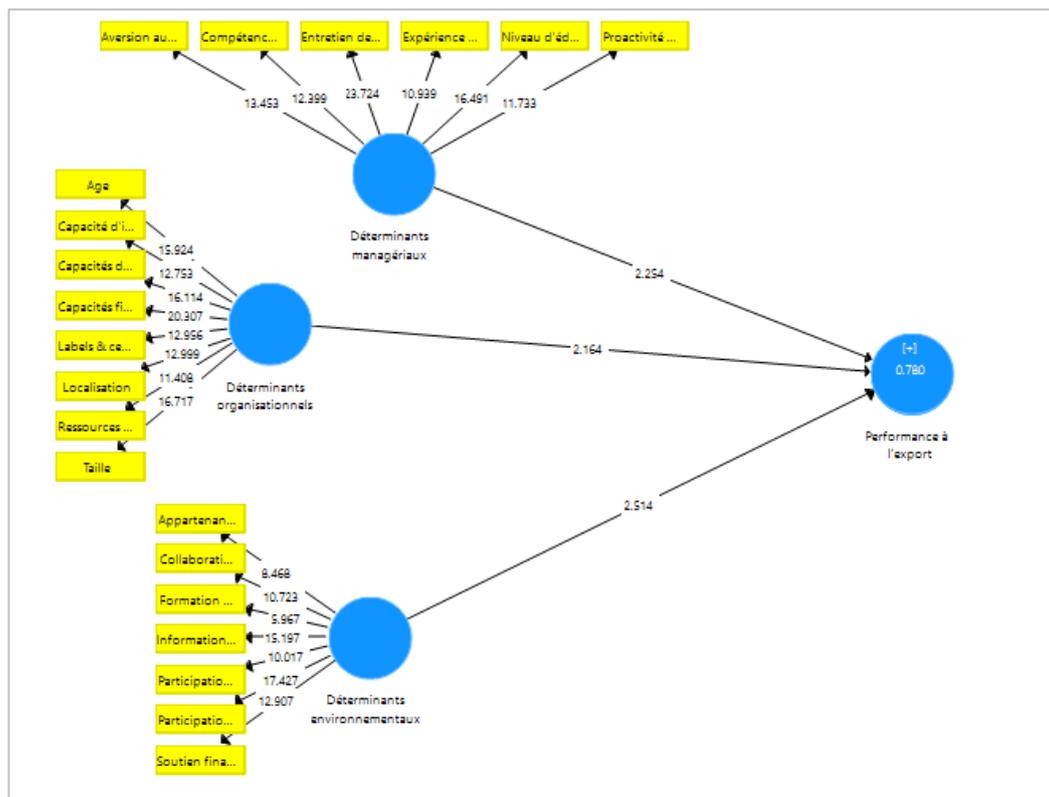


Figure 2: Auteurs, à partir des Résultats des tests d'hypothèses obtenus du model structurel sur SmartPLS 3

6. Discussion des résultats

Notre investigation terrain a révélé que peu de coopératives marocaines s'orientent vers les activités d'exportation en raison de la méconnaissance des exigences des marchés étrangers, manque de connaissances linguistiques, des coûts financiers élevés, de la complexité du processus, manque des services étatiques d'accompagnement à l'exportation, etc. D'autres coopératives recourent à l'exportation indirect, en tant que fournisseur d'un exportateur. Seules les réponses des coopératives exerçant de l'exportation directe, de manière fréquente ou occasionnelle, ont été conservées. Ce travail pourrait constituer pour les non-exportateurs, une étape préparatoire pour évaluer les acquis de la coopérative avant d'entamer une première tentative à l'exportation.

Pour légitimer notre approche et garantir sa ténacité scientifique, nous avons fait recours à l'indice de cohérence interne Alpha de Cronbach pour mesurer la fiabilité interne et l'unidimensionnalité des blocs de mesure. Nous contemplons, à travers les valeurs calculées, que les construits proposés pour mesurer la performance à l'exportation disposent suffisamment d'uniformité pour conserver la teneur théorique du construit. Ensuite, il a été nécessaire de décliner les variables latentes en variables manifestes pour vérifier leur disposition à mesurer le construit qui leur sont rattachés. Ces variables ont été soumis à l'analyse factorielle et au test de signification moyennant la technique de Bootstrap. Nos résultats confirment la capacité des construits proposés à répondre aux exigences empiriques de l'analyse. Ainsi, le test de cross-loading a démontré que les items mobilisés reliés à chacune des variables latentes présentent leurs profondes contributions à les expliquer.

Si dans la littérature la performance à l'exportation peut être mesurée à travers des indicateurs objectifs et subjectifs (Katsikeas et al. (2000), notre enquête s'est limitée sur les deux indicateurs objectifs suivants : l'évolution du nombre des pays marchés d'exportation (Katsikeas et al., 2000 ; Sousa, 2004) et la croissance du chiffre d'affaires d'export (Shoham, 1998 ; Stewart et McAuley, 2000 ; Styles et Ambler, 2000). Ce couple a démontré sa capacité à expliquer la performance à l'exportation chez les coopératives artisanales exportatrices marocaines avec des loading respectifs de 0,941 et 0,939. Concrètement, 52% des coopératives enquêtées ont pu augmenter leur chiffre d'affaires à l'export pendant la période 2019-2021 et sont satisfaits à l'égard des résultats de leur développement international. 29% des coopératives ont maintenu leur chiffre d'affaires stables pendant la même période. En revanche, le reste des coopératives souffrent d'une diminution accrue de leur chiffre d'affaires à l'export causée par la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19. Près de 40% des coopératives enquêtées ont conservé leurs échanges commerciaux avec les pays habituels. 38% des coopératives ont déclaré l'acquisition de nouveaux pays-marchés. De ce fait, certaines coopératives parviennent à être performantes à l'exportation malgré les différentes problématiques réclamées pendant les différentes visites effectuées et discussions entamées avec nos interviewés.

Le soutien de l'environnement à travers les services d'accompagnement à l'exportation et la recherche de collaborations internationales, joue un rôle prépondérant dans le développement international des coopératives marocaines. Ces dernières bénéficient des formations sur les affaires internationales et participent à des foires commerciales et des salons professionnels à l'international. Ces événements permettent aux coopératives de mettre en lumière le fort potentiel culturel dont jouit l'artisanat marocain et commercialiser leurs produits dans des marchés étrangers. La satisfaction des clients à l'égard des produits artisanaux fabriqués par les artisans coopérateurs favorise l'augmentation de la notoriété et la réputation de la coopérative. L'enquête menée auprès des coopératives artisanales exportatrices marocaines a démontré que les collaborations internationales permettant le développement des activités d'exportation. Nos résultats s'alignent avec les conclusions de certains travaux de recherches qui ont confirmé que l'engagement d'une firme dans les collaborations internationales influence l'intensité d'exportation (Costa, Soares et de Sousa, 2016) et que les firmes fortement

engagées dans des opérations internationales sont celles qui sont en constante interaction avec leurs réseaux internationaux et qui s'appuient sur eux pour intégrer de nouveaux marchés rapidement (Freeman et Cavusgil (2007). Notre hypothèse (H3) est acceptée.

Notre enquête a confirmé notre hypothèse stipulant que les déterminants managériaux influencent la performance à l'exportation (H1 est acceptée) les coopératives engagées dans les activités d'exportation sont dirigées par des Présidents/gérants disposant des compétences managériales ayant une orientation entrepreneuriale internationale mobilisant efficacement toutes ces ressources et capables d'identifier et exploiter les opportunités des différents marchés internationaux. Nos résultats s'alignent avec les travaux de recherche qui ont confirmé que les caractéristiques liées au profil du manager exercent un effet positif sur la performance à l'exportation (Zou & Stan, 1998 ; Sousa, Martinez-López, & Coelho, 2008).

Enfin, le corpus organisationnel des coopératives artisanales exportatrices marocaines enquêtées présentent certaines spécificités. Certaines coopératives (15%), qualifiées de « Born Global » s'internationalisent dès leurs premières années d'existence, leurs revenus sont principalement générés par les marchés étrangers plutôt que par le marché domestique. Le reste des coopératives enquêtées, plus traditionnelles, s'internationalisent plus lentement et de manière graduelle. Les coopératives qui pratiquent les activités d'exportation disposent généralement des capacités humaines, financières, de production et d'innovation, mais également d'une stratégie marketing basée sur une démarche d'adaptation ou standardisation. Certaines études, quant à eux, ont confirmé la relation positive entre les caractéristiques liées à la firme et la performance à l'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981).

7. Conclusion

Le présent article, à visée empirique, a consisté à présenter une revue de littérature autour du concept de la performance à l'exportation comme étant le degré de réalisation des objectifs économiques et stratégiques à l'export. Sa mesure peut être effectuée par des indicateurs quantitatifs et/ou par des indicateurs qualitatifs. La performance objective, repose sur les quatre indicateurs quantitatifs suivants, à savoir l'intensité à l'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre des pays-marchés et le nombre de nouveaux pays-marchés. Contrairement, à la performance subjective, qui est mesurée par la satisfaction du manager à la réalisation et l'atteinte de ses objectifs à l'export. Il n'existe jusqu'à présent aucune définition universelle du concept de la performance à l'exportation. Cependant, les travaux de recherches antérieurs ont mobilisé trois théories pour définir les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation qui sont : la théorie des ressources internes, la théorie de l'organisation industrielle et la théorie de la contingence. Ces recherches ont consisté à identifier les trois groupes de déterminants : manager, entreprise, et environnement.

Synthétiquement, notre étude a révélé que les services d'accompagnement à l'exportation matérialisés par le soutien financier, l'information sur les marchés étrangers et la participation des foires et salons à l'international sont les facteurs externes les plus importants pour franchir les marchés étrangers et améliorer la performance en conséquence. Ajoutant à cela, le caractère innovant, le réseau et les compétences relationnelles et linguistiques constituent des qualifications indispensables dans les opérations d'exportation. D'un point de vue organisationnel, la formalisation d'une stratégie marketing à l'export, que ce soit d'adaptation ou standardisation, accompagnée de capacités financières peuvent constituer des déterminants pour atteindre la performance à l'exportation requise.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Ab Hamid M.R., Sami W., and Mohamad Sidek M.H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, Volume 890, 1st International Conference on Applied & Industrial mathematics and Statistics 2017 (ICoAIMS 2017), Kuantan, Pahang, Malaysia.
- [2] Akrouf, F. et K.H. Samet (2003), Impact du degré d'implication dans l'exportation sur les stratégies d'influences dans les relations entre exportateurs et importateurs, 3ème Congrès Internationale « Les tendances du marketing », Venise, 28 et 29 Novembre 2003.
- [3] Axinn, Catherine N. 1988. "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference". *International Marketing Review*, vol. 5-2, p. 61-71.
- [4] Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- [5] Bennaceur A. & Chafik K. (2019) « Sharing Les fondements de l'usage des équations structurelles dans les recherches en sciences de gestion : Cas de l'approche PLS », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 733 – 753.
- [6] Bourgault, P., Gallagher, F., Michaud, C., St-Cyr Tribble, D. (2010). Le Devis Mixte en Sciences Infirmières ou Quand une Question de Recherche Appelle des Stratégies Qualitatives et Quantitatives. *Recherche en soins infirmiers* 2010/4 (N° 103), pp. 20-28.
- [7] Bouslama, N. (2008). Quels indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export. *Journal of Global Management Research*, 4(1), 39–48.
- [8] Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, B. J. et Cavusgil, S. T. (2006), « The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison », *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 176-185.
- [9] Cavusgil, S. T., Godiwalla, Y. M. 1982. "Decision Making for International Marketing: A Comparative Review". *Management Decision*, vol. 20-4.
- [10] Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy- Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- [11] Chen, Jieke, Carlos M.P. Sousa et Xinming He (2016). « The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. », *International marketing review*, vol. 33. no 5, p. 626-670.
- [12] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [13] Costa, Eric, Antonio Lucas Soares et Jorge Pinho de Sousa (2016). « Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review ». *International Journal of Information Management*, vol. 36, no 4, p. 557-569.
- [14] DESS, G. G. & Robinson, R. B. (1984), *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit*, *strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273.
- [15] Eusebio, R., Andreu, J., & Belbeze, M. (2007). Internal key factors in export performance. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), 9–23.
- [16] Evrard Y. (1993). La satisfaction des consommateurs : état des recherches, *Revue Française du Marketing*, 144/145, 53-65
- [17] Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. 2003. «Market, Etudes et recherches en marketing», Dunod, Paris.
- [18] Falk, R.F., Miller, N.B., (1992). *A Primer for Soft Modeling*. Akron Ohio Univ. Akron Press.
- [19] Faroque, R. et Takahashi, Y. (2012). *Export assistance: the way back and forward* (« SpringerBriefs in business »). New York, Springer.
- [20] Fernandes, V. (2012). En Quoi l'Approche PLS est-elle une Méthode A (Re)-Découvrir pour les Chercheurs en Management ? *Management*, 15 (1), 102-123.
- [21] Fornell, C.G. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- [22] Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika*, 61(1): 101-107.

- [23] Götz, O., Liehr-Gobbers, K., et Krafft, M. (2009). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of partial least squares* (pp. 691-711). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [24] Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- [25] Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 45(5-6), 320–340.
- [26] Hair, J.F., Hult, T.G., Ringle, C., Sarstedt, M., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage 390.
- [27] Hair, J.F., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019), “Rethinking some of the rethinking of partial least squares”, *European Journal of Marketing*, Forthcoming.
- [28] Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing", Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Ed.) *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Vol. 20)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 277-319.
- [29] Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.43 No.1, pp.115-135.
- [30] Hitt, M.A. & Bartkus, B.R. (1997). "International Entrepreneurship". In Katz J.A. (Ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3. London: Jai Press Inc. 7-30.
- [31] Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195-204.
- [32] Katsikeas, C., Piercy, N., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.
- [33] Kim, Y. and Choi, J. (2016), "The role of a large competitor's entry and level of innovativeness in consumer adoption of new products: A comparison between market uncertainty and technological uncertainty", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 10 No. 1, pp. 168-182.
- [34] LAGES, L. F. & LAGES C.R. (2004), The STEP scale : A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12(1), pp. 36- 56.
- [35] Lages, L.F., Jap, S.D. et Griffith, D. A. (2008), « The role of past performance in export ventures :a short-term reactive approach », *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, pp.304-325.
- [36] Lefebvre, Élisabeth, Louis A. Lefebvre et Mario Bourgault (1998). « R&D-Related Capabilities as Determinants of Export Performance », *Small Business Economics*, vol. 10, no 4, p. 365-377.
- [37] Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas et S. Samiee (2002), Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis, *Journal of Business Research*, 55, 1, 51-67.
- [38] Lohmoller, J.B. (1989) *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*. Physica-Verlag, Heidelberg.
- [39] Nazar, M.S., et Hassan M.N.S, (2009). « Firm-Level Determinants of Export Performance », *International Business & Economics Research Journal*, vol. 8, no 2, p. 105-112.
- [40] Nitzl, C., & Hirsch, B. (2016). The drivers of a superior's trust formation in his subordinate: The manager–management accountant example. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 472-503.
- [41] Nummela, N. (2004), «Is the globe becoming small or is small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs», dans M.V. Jones et P. Dirnitratos, *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, p. 128-151.
- [42] O’Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571–581.
- [43] ROBERSTON, C. & CHETTY, S. K. (2000), A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance, *International Business Review*, 9, pp. 211-235.
- [44] Rodil, Óscar, Xavier Vence et María del Carmen Sánchez (2016). « The relationship between innovation and export behaviour: The case of Galician firms », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 113, p. 248-265.
- [45] Serra, Francisco, John Pointon et Hussein A. Abdou (2012). « Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms ». *International Business Review*, vol 21, no 2, p. 210-224.

- [46] Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59–81.
- [47] SOUSA, C. M.P. (2004), Export Performance Measurement : An evaluation of the Empirical Research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9, pp. 1- 23.
- [48] Sousa, C., Martinez-López, F., & Coelho. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343– 374.
- [49] STEWART, D. B. & MCAULEY, A. (2000), Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies : An Empirical Investigation of Its Performance Implications, *International Marketing*, 17 (6), pp. 563-585.
- [50] Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions, *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2): pp 111-147.
- [51] STYLES, C. & AMBLER, T. (2000), The Impact of relational variables on Export Performance : An Empirical Investigation in Australia and the UK, *Australian Journal of Management Studies*, march, pp. 48-66.
- [52] Sui, Sui et Mathias Baum (2014). « Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market ». *Journal of International Business Studies*, vol. 45, no 7, p. 821-841.
- [53] Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.
- [54] Tritah, S., & Daoud, M. (2021). The Conceptual and Theoretical Foundations of the PLS Structural Equation Method. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 378-395.
- [55] VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.
- [56] Wetzels, Odekerken-Schröder, & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- [57] Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
- [58] Zhang, Z., F. Werner, H.-M. Cho, G. Wind, S.E. Platnick, A.S. Ackerman, L. Di Girolamo, A. Marshak, and K. Meyer, 2017: A framework for quantifying the impacts of sub-pixel reflectance variance and covariance on cloud optical thickness and effective radius retrievals based on the bi-spectral method. In *Radiation Processes in the Atmosphere and Ocean (IRS2016): Proceedings of the International Radiation Symposium (IRC/IAMAS)*, 16-22 April 2016, Auckland, New Zealand, AIP Conference Proceedings, vol. 1810, pp. 030002, doi:10.1063/1.4975502.
- [59] Ziky, M., OUALI, N., (2021). « Impact des facteurs comportementaux sur la prise de décision et la performance des investisseurs particuliers : Etude empirique du marché boursier marocain », *Revue "Repères et Perspectives Economiques"*, Vol.5, N° 1, 19-39.
- [60] Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–357.
- [61] ZOU, S., FANG, E. & ZHAO, S. (2003), The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance : An Investigation of Chinese Exporters, *Journal of International Marketing*, 11(4).