

Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices : cas de la Tunisie

Olfa Ben Ayed, Younes Boujelbene
Département Sciences Economiques
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax
Sfax, Tunisie
olfa.sellami.benayed@gmail.com
boujelbene.younes@yahoo.fr

Abstract— Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrues, l'exploration de nouveaux marchés devient une nécessité notamment pour les PME. La modestie des débouchés nationaux et le risque d'opportunisme des divers partenaires les incitent à la diversification de leurs risques au-delà des frontières. Plusieurs facteurs peuvent entraver ou favoriser le développement d'une telle stratégie. L'attitude du dirigeant, les moyens financiers, les ressources humaines, le degré d'innovation et bien d'autres facteurs. Comment les petites et moyennes entreprises (PME) internationalisent de manière efficace et réalisent de meilleures performances est une question très importante. L'objet de cet article s'appuie essentiellement sur l'analyse des déterminants de la performance export des PME.

Keywords—Performance; PME; Exportation; Tunisie

I. INTRODUCTION

La nouvelle économie pousse de plus en plus les PME à une opérationnalisation de ses processus, à un passage d'une logique managériale vers un style plus entrepreneurial ouvert à l'innovation, à la prise de risque et à la pro-activité nécessaire à l'atteinte d'une performance meilleure. Ainsi, les managers désireux d'évaluer la performance de leur entreprise se voient obligés de dépasser leurs pratiques managériales conventionnelles et doivent alors étudier sa relation avec les autres stratégies. La littérature fait ressortir plusieurs variables destinées à influencer la performance des PME exportatrices.

A. Abréviations et acronymes

PME : petites et moyennes entreprises

OCDE : organisation de coopération et de développement économique

UE : union européenne

CEPEX : centre de promotion et d'exportation

ACP : analyse en composantes principales

II. CADRE THEORIQUE

A. L'orientation entrepreneuriale internationale

Elle peut être précisée comme une posture fondamentale qui retrace une vision managériale, une tendance à l'innovation ainsi qu'une attitude compétitive proactive sur les marchés

internationaux [1]. Elle influence les «processus, pratiques et activités de prise de décision» [2] associés au succès d'une internationalisation [1]. En tant que composante fondamentale de l'orientation entrepreneuriale internationale, l'innovation joue un rôle particulièrement important.

Une étude menée par [3] a montré que les entreprises innovantes avaient surtout tendance à exporter. Ces auteurs ont donc établi un lien entre l'innovation d'une entreprise et ses capacités à s'aventurer à l'étranger. Rico Baldegger [4] a souhaité étendre la portée de cette idée et a posé l'hypothèse que l'orientation entrepreneuriale internationale joue un rôle important dans la détermination du comportement d'internationalisation d'une entreprise. La littérature montre aussi que l'orientation entrepreneuriale internationale en général et l'innovation en particulier ont un effet significatif sur la performance d'une entreprise. A travers les recherches qui précèdent nous venons de proposer l'hypothèse suivante :

H1 : l'orientation entrepreneuriale internationale et l'identification de l'opportunité internationale ont une influence positive sur la performance à l'export.

B. L'innovation

La recherche sur l'innovation a utilisé des différents concepts pour analyser l'impact de l'innovation sur la performance [4] ; [5]. Une distinction fondamentale peut être faite entre l'orientation stratégique d'une entreprise à l'égard de l'innovation [6] ; [7] ; [8] et le processus réel de la gestion de la création d'innovations [9] ; [10].

L'orientation stratégique d'une entreprise détermine la façon dont une organisation perçoit l'environnement [11];[12], définit ses objectifs, alloue ses ressources, structure le processus de création de valeur [13] ; [14]; [15], et les construits organisationnels ainsi que les capacités dynamiques [16].

En tant que tel, l'orientation de l'organisation affecte la formation de la stratégie et ses implantations par des moyens créés par l'organisation [17]. La littérature suggère que l'orientation entrepreneuriale est une orientation qui augmente les performances d'innovation en particulier dans les situations d'insuffisance des ressources, d'accès au marché [18]; [19]

Pour cela nous avons déduit l'hypothèse suivante :

H2 : l'innovation joue un rôle positif sur la performance export d'une PME.

C. La qualification des compétences humaines

Le personnel peut avoir un certain impact sur le degré et l'étendue de l'internationalisation d'une entreprise. Oviatt et McDougall ont montré que les entreprises dirigées par des managers disposant d'une expérience à l'étranger étaient capables d'internationaliser leurs affaires plus rapidement et avec plus de succès [20]; [21]. Le personnel de l'entreprise joue alors un rôle majeur que l'on reconnaît d'ailleurs de plus en plus. L'implantation d'activités de formation continue et sur mesure auront pour effet d'accroître leur degré de qualification et un programme de rémunération axé sur les profits ou permettant d'accéder à la propriété pourra assurer la rétention du personnel le plus compétent [22] ; [23]

Concernant la formation continue de l'ensemble du personnel, OCDE souligne qu'il s'agit d'une pratique capitale pour la réussite de l'entreprise. Par ailleurs, les entreprises à forte croissance intéressent et motivent aussi leur personnel par la diffusion de l'information au plus grand nombre d'employés possible, de même que par la participation des employés à la prise de décisions [23].

D. Les ressources financières

La dimension financière de la performance export fait à la fois référence aux déterminants internes, à travers les ressources financières, et aux déterminants externes, du fait des obstacles financiers externes freinant le développement export. L'exportation nécessite des besoins financiers spécifiques. En effet, 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. Ils créent un besoin en financement supplémentaire. Une autre catégorie de besoins financiers naissant de l'activité export et de son développement est constituée par les coûts qu'ils vont générer, lesquels accroissent le besoin en fonds de roulement et doivent être minimisés. L'activité export est plus coûteuse que l'activité domestique d'un point de vue de la production et de la préparation des produits à exporter, de délais plus longs et d'une incertitude accrue [24]. Cela peut expliquer par le fait que certaines PME n'exportent pas ou peu, même si d'autres raisons existent. Ces coûts peuvent être réduits par la mise en place de techniques de gestion avancées. En effet, on retrouve ces ressources financières dans certains travaux sur les déterminants de la performance export. Certains auteurs définissent les ressources financières export comme une sorte spécifique de ressources de l'entreprise permettant aux entreprises exportatrices de rivaliser efficacement sur les marchés extérieurs [25].

D'après de ce que nous avons établi précédemment on a pu suggéré l'hypothèse suivante :

H3 : les ressources humaines qualifiées et l'accès facile à des ressources financières agissent positivement sur la performance des PME exportatrices.

E. La richesse des sources d'informations

La littérature sur la théorie basée sur les ressources fournit un large support à l'effet que les sources d'information constituent une ressource stratégique permettant aux entreprises de générer des avantages concurrentiels [26];[27]. Par avantage concurrentiel, il faut ici entendre une situation avantageuse occupée dans un domaine donné par rapport aux concurrents.

Dans ses travaux sur le concept de chaîne valeur, Porter présente une approche qui est théoriquement intéressante et dont la validité empirique a été implicitement établie dans plusieurs études [28]. En nous basant sur le concept de la chaîne de valeur, nous avons donc classé la vingtaine de sources importantes identifiées en cinq catégories. Nous avons tout d'abord les sources d'information situées en aval de la chaîne de valeur qui comprennent les clients, les agents et représentants, les détaillants et les agences d'exportation. Viennent ensuite les sources situées en amont de la chaîne de valeur ou liées à l'approvisionnement: les fournisseurs et les banques. Puis, il y a les sources internes à l'entreprise, lesquelles incluent le personnel, les bases de données internes, les bureaux de ventes, les études internes. Nous avons latéralement à la chaîne de valeur deux catégories de sources : les sources institutionnelles et celles liées à l'industrie. Les associations industrielles et commerciales, les organismes gouvernementaux et les publications gouvernementales forment les sources latérales à caractère institutionnel. Les foires et expositions, les journaux et revues spécialisées et les autres entreprises du secteur forment pour leur part les sources latérales liées à l'industrie. La diffusion rapide ainsi que le rôle accru des nouvelles technologies de l'information et de communication dans les PME ; certains auteurs nous ont conduit à considérer la pertinence de distinguer une sixième catégorie de source correspondant aux sources électroniques comprenant : Internet et les banques de données publiques et privées. [29] [30]

H4 : La richesse des sources d'information a un impact positif sur la performance des PME exportatrices.

F. Les facteurs de contrôle

1) Le langage commun

La compétence de la langue est importante du point de vue efficacité de la communication, l'apprentissage sur les marchés étrangers. Elle réduit les distances perçues psychologiquement entre les marchés intérieurs et extérieurs [31] ; [32]; [33]. Elle peut également minimiser le risque de malentendus, les conflits de contre culture et conduit à d'autres avantages qui facilitent plus rapidement l'internationalisation.

H5 : le langage commun agit positivement sur la performance des PME exportatrices.

2) Les liens personnels

Pour renforcer leur capacité d'exportation, les PME peuvent relier des liens avec des sociétés transnationales ou de grandes entreprises exportatrices locales et intégrer ainsi les chaînes mondiales de production. Ce groupe de PME, qui se situe principalement dans les pays de l'OCDE et, dans une moindre mesure, dans les pays d'Asie orientale et plus rarement en Amérique latine, a crû ces dernières années, en particulier en raison de l'augmentation spectaculaire de l'IDE depuis le début des années 90 et du rôle croissant des sociétés transnationales dans la production et le commerce mondial.

H6 : Les liens personnels agissent positivement sur la performance des PME exportatrices.

3) La taille du réseau international

Le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) diffère sensiblement de celle des multinationales établies. Une de ces différences concerne l'utilisation des réseaux. Par rapports aux grandes multinationales, les PME en général s'appuient davantage sur les relations de réseau dans la poursuite des opportunités internationales. [34] ; [35].

Notamment, le rôle des réseaux dans les petites entreprises a figuré en bonne place dans les recherches récentes. Cependant, une grande partie de ce corpus de recherche se concentre sur les avantages d'un tel réseaux, [36] ; [37] face à la baisse potentielle des réseaux du contexte de l'internationalisation des PME. Il est largement reconnu que l'expansion internationale présente de plus grands risques pour les petites entreprises à faibles ressources que pour les grandes multinationales établies.

Les petites entreprises sont généralement limitées par un ensemble plus restreint de capacités, par l'accès limité à des informations complètes d'études de marché, et par leur incapacité à embaucher des spécialistes qui peuvent les aider dans leurs efforts d'internationalisation. Les risques associés à l'internationalisation sont exacerbés par le fait que l'échec dans le cadre d'une coentreprise internationale peut avoir de graves implications [38]. Comme mentionné précédemment, les petites entreprises comptent régulièrement sur le réseau des relations pour les aider à surmonter les obstacles liés à pénétrer les nouveaux marchés. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises des économies en transition, comme la République tchèque et d'autres pays en Europe centrale et orientale. Face à l'unique défis, les changements fréquents dans le système juridique, et la présence d'une économie souterraine importante [39], permet à ces entreprises de s'appuyer souvent sur des relations personnelles pour survivre et croître [40]. Les recherches sur le rôle des réseaux permet d'indiquer que les petites entreprises sont en mesure de surmonter les contraintes de ressources et les limites des capacités quand elles sont capables de puiser dans des réseaux qui leur fournissent l'accès aux ressources extérieures [41] ; [42]. Les ressources du réseau permettent aussi aux entreprises de faire face aux risques et aux défis associés aux décisions d'entrée sur le marché étranger [43] ; [44] ; [45] ; [46].

H7 : La taille du réseau international agit positivement sur la performance des PME exportatrices

4) L'expérience internationale de l'entreprise

Dans une logique économique de spécialisation des échanges, la tentation se fait forte d'inciter les entreprises à exporter. Les petites et moyennes entreprises (PME) sont les premières concernées sur ce point dans la mesure où elles composent le vivier le plus riche des « potentialités à l'exportation ». Ainsi, si le facteur explicatif central retenu par les approches par étapes est l'apprentissage par l'expérience [47] qui permet de diminuer la distance psychologique des marchés extérieurs. Il s'agit bien là d'une ressource appartenant en propre à l'entreprise qu'elle doit apprendre à maîtriser et à capitaliser. Les connaissances acquises par l'expérience sur les marchés étrangers permettent à l'entreprise de s'intéresser à de nouveaux pays marchés dont la distance psychologique se trouve alors réduite. Les chercheurs [48] ont attribué le phénomène de l'expérience internationale de l'entreprise à la somme des connaissances du marché à l'étranger et que les fondateurs ayant une expérience internationale significative vont précéder à la fondation de leur entreprise.

H8 : L'expérience internationale augmente la performance d'une PME exportatrice.

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

En janvier 2008, la Tunisie a vécu une échéance importante avec la libre entrée des produits industriels européens sur son marché ; l'accord d'association avec l'Union Européenne (UE), signé en 1995, concrétisait le choix irréversible des autorités d'intégrer la Tunisie à l'économie mondiale en vue de stimuler la croissance et améliorer le bien-être [49]. Les autorités ont promu l'entrepreneuriat privé et encouragé les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ; étant donné leur rôle universellement reconnu en matière d'innovation, d'emploi et d'allègement de la pauvreté et des inégalités, ces entreprises sont appelées à prendre la relève de l'État et développer un secteur privé dans le cadre de l'ouverture de l'économie tunisienne sur l'extérieur. Pour mener à bien cette stratégie, les autorités ont mis en place un système généreux d'incitations à la création des PME dont le nombre quoique significatif demeure cependant inférieur aux attentes : ces entreprises sont de plus confrontées à un problème sérieux de survie et de croissance.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons élaboré le modèle conceptuel de notre recherche. Ce modèle sélectionne les variables qui sont susceptibles d'avoir un effet réel et fait donc ressortir les différentes variables **stratégiques, humaines, financières** susceptibles d'influencer **la performance des petites et moyennes entreprises à l'exportation**.

Nous avons essayé de maximiser la performance des PME exportatrices sous contraintes de l'existence de variables agissant sur cette dernière. Afin de comprendre les relations existantes entre les différentes variables dépendantes et indépendantes du modèle, nous avons essayé de présenter les

caractéristiques de chacune ainsi que les mesures adéquates pour passer au test des hypothèses préétablies.

Un des plus intéressants objectifs de notre étude est de chercher à construire une base de données composée d'un nombre significatif de petites et moyennes entreprises exportatrices, tout en essayant de mener une enquête par questionnaire pour avoir les données indispensables pour mener notre étude et tester nos hypothèses. Des échelles de Likert à 7 positions, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », ont été utilisées pour mesurer les différentes variables.

Notre investigation empirique, a conditionné le recours à un questionnaire, et cette dernière a été analysée en recourant à des méthodes économétriques adéquates pour répondre aux questions posées et par conséquent à notre problématique de recherche.

Notre investigation empirique a nécessité, dans une première étape, le recours à une analyse des données confirmatoires dont l'objectif principal est de mettre à l'épreuve des hypothèses spécifiques concernant l'influence des variables latentes sur les données recueillies; elle a permis donc de tester un modèle théorique. Quant à l'analyse factorielle exploratoire, elle a été plutôt une procédure servant à faire émerger une théorie sans qu'il ne soit vraiment possible de la mettre à l'épreuve de façon convaincante. Elle a pu porter sur les résultats d'un instrument de mesure et alors a servi à démontrer la validité à la fois de l'instrument lui-même et de la théorie sur laquelle il s'appuie.

A travers cette analyse nous avons envisagé le recours à la technique des équations structurelles permettant de vérifier les relations existantes entre les différentes variables ainsi que le sens de cette relation. Par conséquent nous avons passé au test envisagé de nos hypothèses de recherches.

IV. RESULTATS EMPIRIQUES

Le développement économique et la diminution du taux d'échec des PME sont les défis de tout pays émergent et développé. Reste que notre étude a été appuyée sur un échantillon de PME exportatrices tunisiennes. Donc, les résultats de cette étude ont permis d'apporter des réponses et encore des suggestions qui peuvent être intéressantes pour améliorer la performance, faciliter davantage l'exportation tout en tenant compte des obstacles externes et internes.

Nous avons envisagé de souligner l'impact des variables stratégiques, humaines, financières sur la performance des PME exportatrices sous contraintes des barrières humaines, matérielles, financières et technique.

La variable orientation entrepreneuriale internationale a été expliquée à travers trois composantes. La 1^{ère} composante nommée l'identification de l'opportunité internationale à travers laquelle les entreprises essayent de répondre aux exigences internationales pour sauvegarder leurs parts de marché de l'exportation. Elles fixent des stratégies de long

terme en utilisant des procédures éprouvées. Elles se lancent sur le marché et ne craignent pas leurs concurrents.

Une catégorie de dirigeants preneur de risque qui adoptent une orientation d'apprentissage en essayant de changer et de contrôler les stratégies de l'entreprise. La 3^{ème} composante qu'on a nommé l'orientation marché. Les entreprises améliorent leurs positions concurrentielles en innovant et en faire lancer de nouveaux produits. Elles mobilisent le personnel pour la réalisation des objectifs fixés. On peut signaler que les entreprises tunisiennes encouragent ce nouveau concept et cherchent à mettre en place une attitude proactive à l'export.

La deuxième variable qu'on a essayé de l'expliquer à travers quatre composantes expliquant le degré d'alignement des entreprises en terme de qualité. L'hétérogénéité de notre échantillon n'a pas pu montrer de façon claire l'importance de la qualité pour l'exportation parce que on a trouvé par exemple des entreprises qui ne répondent à aucune norme et qui exportent comme même dans le secteur textile, par contre dans la même composante on a trouvé des entreprises exportatrices et répondent à toutes les normes et ici il s'agit des firmes agroalimentaire.

Notre recherche a identifié que les entreprises exportatrices se divisent en deux catégories : la première finance son activité à l'export par un autofinancement, ou en ayant recours à des emprunts bancaires, ou en ayant recours à des sociétés de leasing. La deuxième catégorie exporte en ayant recours à des primes à l'exportation. Ce résultat montre la nécessité de mettre à la disposition des entreprises exportatrices un fonds spécial permettant de financer leurs opérations en respectant le budget alloué en fonction de leur chiffre d'affaire.

Le facteur ressources humaines est un facteur crucial pour les PME exportatrices et ceci a été bien explicite par ses deux variables, on a aperçu que la moitié et la majorité des firmes essayent d'améliorer les conditions de travail de leurs employés, d'effectuer des formations continues pour développer leurs compétences humaines et exigent un personnel avec un haut niveau d'éducation qui peut utiliser les nouvelles technologies d'information et de communication. Alors que d'autres adoptent la mobilité du personnel à travers les différents services comme un moyen de développer les compétences et de mieux sensibiliser le personnel aux objectifs de la firme. Cela implique deux recommandations : la première au niveau de l'entreprise qui doit chercher à développer le système de gestion de compétences à travers des formations continues, la participation dans des séminaires, etc...Le deuxième niveau est la responsabilité des structures d'appui à l'exportation.

Nous pouvons recommander une politique sectorielle visant à renforcer la formation dans le marketing international, les normes de certification, les montages financiers, etc...C'est le rôle que l'on pourrait demander des structures comme le CEPEX.

Une autre variable qui a pu montrer que les entreprises cherchent à identifier les opportunités sur le marché étranger, à

développer un bon système d'écoute sur l'innovation des concurrents, à avoir une flexibilité concurrentielle pour repérer, acquérir, exploiter les informations et les connaissances et ceci à travers pour certaines entreprises des études de marché, pour les autres avoir des sources d'informations assez riche, leurs systèmes d'écoute et de collecte sont très développés pour connaître le maximum sur leurs concurrents ; et finissons par la troisième catégorie qui collectent des informations spécifiques aux clients.

D'ailleurs l'accès aux informations est plus facile pour les PME vu la simplicité et la faible structuration de son système d'information. Ainsi que l'aspect informel pour la circulation des informations [50]. Donc la perception du changement sur le marché est facilement saisie par les entrepreneurs attentifs donc un minimum de temps de réflexion. On peut conclure que cette variable est déterminante pour juger la performance d'une PME à une autre.

Donc l'étude de marché s'avère être la première source d'information permettant aux entreprises de conduire leurs introductions sur les marchés extérieurs. Le deuxième facteur montre la nécessité de veille sur le comportement des concurrents et savoir réagir par rapport à toute action entreprise par le concurrent. Certaines entreprises vont plus loin en terme de recherche d'informations. En effet, parfois, elles exigent même des informations spécifiques sur les clients leur permettant de réussir leurs opérations à l'extérieur.

Les ressources fournissent un large support à l'effet que les sources d'information constituent une ressource stratégique permettant aux entreprises de générer des avantages concurrentiels [52] ; [53]. Par avantage concurrentiel, il faut ici entendre une situation avantageuse occupée dans un domaine donné par rapport aux concurrents.

Cette étude a pu prospecter que malgré les petites tailles des entreprises, elles exportent vers les pays présentant une culture similaire et avec lesquels ont établi des liens. D'autres, voient que l'exportation sera plus facile si leurs dirigeants ont une expérience internationale à l'étranger ou ont des réseaux internationaux.

La réalisation des objectifs montre que les entreprises optent de plus en plus pour la bonne stratégie et cherchent à avoir une orientation entrepreneuriale dirigée. Les bénéfices et les ventes réalisés sont eux qui définissent en fait les activités d'exportation de l'entreprise donc si les ventes augmentent, l'entreprise est entraînée de s'internationaliser et son produit est de plus en plus présent sur le marché.

Concernant la vitesse d'internationalisation des PME et la compétitivité, l'application de l'ACP montre que la proportion la plus importante des entreprises commencent l'exportation après cinq ans de leur année de fondation comme le montre la variance expliquée par le premier facteur évaluée à 28,02% de la variance totale, il s'agit pratiquement des entreprises ayant un chiffre d'affaire et une part de marché qui augmentent périodiquement.

L'autre proportion explique 24,68% de la variation totale. Celle-ci regroupe les entreprises qui exportent ou bien dès le début ou bien un peu plus tard mais sans dépasser une année et généralement ces entreprises remarquent que leurs ventes sont stagnantes donc elles cherchent l'internationalisation.

Concernant les entreprises qui exportent après une année ce sont celles qui constatent que leurs ventes sont entraînés de diminuer et elles sont entraînés de réaliser des pertes. Alors qu'une autre catégorie d'entreprises qui est formée par les entreprises qui exportent après trois ans. Ces entreprises remarquent que leurs ventes sont en phase d'expansion rapide et elles sont entraînés de submerger le marché local donc elles réalisent le maximum de profit pendant trois ans puis elles exportent.

Il se dégage des résultats obtenus que les entreprises nationales manquent de courage, d'initiative et de prise de risque pour se lancer sur le marché étranger donc l'Etat est tenu à faire plus d'efforts supplémentaires en terme d'encouragement au niveau international et il doit mettre à la disposition des entreprises plus d'informations sur les marchés étrangers.

V. CONCLUSION

L'étude des effets de la performance des PME exportatrices n'a cessé, au cours des dernières années, de stimuler les investigations des auteurs. Ces derniers, convaincus de l'importance considérable de la performance export des PME, poursuivent des recherches concernant l'impact de différents concepts l'orientation entrepreneuriale internationale, l'innovation, les ressources financières, les compétences humaines sur la performance des PME.

Le présent article apporte une contribution à la fois théorique et empirique en intégrant les différents concepts. Ainsi, tout en s'inscrivant dans la continuité de ces travaux, il pose une nouvelle question de recherche comment peut-on définir la performance d'une entreprise exportatrice et quels sont ses déterminants ?

Pour répondre à cette problématique et en partant du postulat de l'importance de la performance des PME exportatrices tunisiennes pour l'internationalisation, nous avons poursuivi l'objectif d'établir le degré de lien qui peut exister entre l'orientation entrepreneuriale, l'innovation, les compétences humaines, la disponibilité des ressources avec la performance.

L'apport de ce travail vise à examiner de près la performance export des PME qui semble être corrélée par le développement de l'innovation, de l'orientation entrepreneuriale, des ressources humaines. Ce sont les clés de leurs croissances et développements. En effet, en plus de leurs effets individuels sur la performance, elles renforcent aussi l'une ou l'autre à travers un effet de complémentarité. La notion d'orientation entrepreneuriale désigne un faisceau de comportements et d'attitudes de la part du manager qui favorisent une conception novatrice.

De ce fait nous avons essayé de voir à quel point on est tenu d'inciter les entreprises à l'innovation, à la prise de risque, à l'initiative pour pouvoir s'aligner à la concurrence internationale. Des séminaires de sensibilisation et des fonds financiers d'encouragement en manquant en Tunisie, il faut savoir bien gérer les compétences humaines car c'est la clé à tout développement.

Finalement, l'intérêt de notre recherche a été de montrer que la performance export non seulement favorise la croissance économique directement par elle-même, mais encore indirectement à travers ses termes d'interactions avec l'innovation, la prise de risque et le capital humain. Ces interactions exercent des effets positifs sur la performance et la croissance des PME.

Notre étude empirique fait ressortir la variable capital humain comme celle qui a le plus d'impact sur la performance export. En effet, il est important de s'entourer d'une équipe qualifiée, pluridisciplinaire, motivée. Tout cela dans une bonne ambiance de travail qui permet la mobilité interne entre les services ce qui favorise les échanges et les apprentissages.

En résumé, nous pouvons affirmer que les PME exportatrices ont intérêt à mener une politique volontariste au niveau de la formation de leur personnel pour que la diffusion technologique puisse jouer pleinement son rôle dans

- [3] Bleaney, M.; Wakelin, K (2002). "Efficiency, innovation and exports. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*", 64(1): 3-15.
- [4] Baldegger, R. (2009), "Une perspective internationale sur l'internationalisation des PME SEES " *Revue Economique et Sociale* > numéro 3.
- [5] Downs Jr.; Mohr, L.B., (1976). "Conceptual issues in the study of innovation". *Administrative Science Quarterly* 21 (4), 700-714. Downs et Mohr, 1976
- [6] Durand, R.; Coeurderoy, R. (2001), "Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance". *Journal of Business Venturing* 16 (5), 471-494.
- [7] Edelman, L.F.; Brush, C.G.; Manolova, T. (2005). "Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator". *Journal of Business Venturing* 20 (3), 359-383.
- [8] Narver, J.C.; Slater, S.F.; MacLachlan, D.L. (2004). " Responsive and proactiveness market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management* 21 (5), 334-347.
- [9] De Carolis, D.M., (2003), " Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance". *Journal of Management* 29, 27-50.
- [10] Deeds, D.L., (2001), "The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups". *Journal of Engineering and Technology Management* 18 (1), 29-47.
- [11] Kohli, A.K.; Jaworski, B.J., (1990). "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing* 54, 1-18 April.
- [12] Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- [13] Andrews, A.O.(2000) ,"The people/performance balance in IPO firms: the effect of the chief executive officer's financial orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (1), 93-106.

l'amélioration de la compétitivité à travers l'exportation. La formation joue également un rôle considérable au niveau des langues et la maîtrise des techniques export.

La variable financement a un impact positif sur la performance. D'ailleurs, nous avons constaté un besoin de financements publics pour soutenir l'exportation. En effet, les entreprises soulignent le manque de fonds disponibles. Le recours aux crédits bancaires, leasing, autofinancement fragilise les entreprises exportatrices.

De même la variable sources d'informations est avérée significative surtout l'étude de marché qui est l'importante source d'information pour les entreprises exportatrices. Les variables de contrôle présentent un impact positif tels que la maîtrise des langues, les liens personnels, la petite taille des entreprises.

REFERENCES

- [1] Knight, G. A. ; Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms *Management International Review*, 45: 21.
- [2] Lumpkin, G. T.; Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- [14] R Rajagopalan, N.; Finkelstein, S.; (1992). "Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal* 13 (S1), 127-141.
- [15] Sigauw, J.A.; Simpson, P.M.; Enz, C.A. (2006). "Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research". *Journal of Product Innovation Management* 23 (6), 556-574.
- [16] Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A.(2000). "Dynamic capabilities: what are they? " *Strategic Management Journal* 21 (10/11), 1105-1121.
- [17] Miller, D.; Friesen, P.H.; (1978). "Archetypes of strategy formulation". *Management Science* 24 (9), 921-933.
- [18] Covin, J.G.; Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic management journal* 10 (1) : 75-87
- [19] Miller, D. (1983) . " the correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science* 29:770-791
- [20] McDougall, P.; Oviatt, B. M. (1996). " New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study". *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23-40.
- [21] Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- [22] St-Pierre, J. e ; Mathieu , C. (2003). "Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment", 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.
- [23] O.C.D.E. (2002). "Les PME à forte croissance et l'emploi", Disponible sur Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf>
- [24] St-Pierre, J. (2003), " Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes ", *Revue internationale PME*, vol. 16, no 2, p. 61-82.
- [25] Ling-Yee, L. Ogunmokun, G.O. (2001), " Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance ", *Journal of World Business*, vol. 36, no 3, p. 260.

- [26] Wernefelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- [27] Amit, R. ; Schoemaker, P.J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.
- [28] Julien, P.A.; Toulouse, J.M.; Ramangalahy, C. (1998), "Information behaviour, competitiveness and performance in small export businesses", International geographical Union, Residential conference, Sevilla, Spain, 24-28 August
- [29] Raymond, L. (2000), "Mondialisation, économie du savoir et compétitivité: un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour la PME " *Gestion*, 25, 2, 29-38.
- [30] Ramangalahy, C.F.E. (2000). "*Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*". Thèse de doctorat en administration, HEC-Montréal.
- [31] Swift, J. S. (1991). " Foreign language ability and international marketing". *European Journal of Marketing*, 25: 36-49.
- [32] Terpstra, V. (1983). "International marketing". New York: Dryden Press.
- [33] Williams, J. E. M.; Chaston, I. (2004). " Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour". *International Small Business Journal*, 22: 463-486.
- [34] Coviello, N. E. (2006), "The network dynamics of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 37: 713-731.
- [35] Zahra, S. A. (2005). "Toward a theory of international new ventures: Reflections on a decade of research". *Journal of International Business Studies*, 36: 29-41.
- [36] Chetty, S.; Agndal, H. (2007), Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15: 1-29.
- [37] Coviello, N. E.; Munro, H. J. (1995), " Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development". *European Journal of Marketing*, 29: 49-61.
- [38] Knight, G. A.; Liesch, P. W. (2002). "Information internalisation in internationalising the firm". *Journal of Business Research*, 55: 981-995.
- [39] Smallbone, D.; Welter, F. (2001). "The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies". *Small Business Economics*, 16: 249-262.
- [40] Batjargal, B. (2003), Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24: 535-556.
- [41] Aldrich, H.; Rosen, B.; Woodward. W. (1987), "The impact of social networks on business foundings and profit", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 7: 154- 168.
- [42] Jarillo, C. J. (1988). "On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9: 31-41. Chen, T. (2003). Network resources for internationalization: The case of Taiwan's electronics firms". *Journal of Management Studies*, 40: 1107-1130.
- [43] Chen, T. (2003). Network resources for internationalization: The case of Taiwan's electronics firms. *Journal of Management Studies*, 40: 1107-1130.
- [44] Chetty, S.; Campbell-Hunt, C. (2004), " A strategic approach to internationalization: A traditional versus a 'born-global' approach" *Journal of International Marketing*, 12: 57-81.
- [45] Johansson, J.; Vahlne, J. (2003). "Business relationship learning and commitment in the internationalization process". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 83-101.
- [46] Oviatt, B. M. ; McDougall, P. P.(1994). "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 21(1): 45-64.
- [47] Penrose.E. (1959). "Theory of the Growth of the Firm". John Wiley & Sons, New York.
- [48] McDougall, P. P.; Oviatt,B. M.; Shrader , R. C (2003). "A comparison of international and domestic new ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 58-82.
- [49] Fallery, B. (1983), "Un système d'information du dirigeant pour les PME", *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc, p. 70-76.
- [50] Julien, P.A. (1998), "Les PME, bilan et perspectives", *Economica*, Paris, 2ème édition, 351p.
- [51] Wernefelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- [52] Amit, R. ; Schoemaker, P.J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.