



Les déterminants de la performance logistique à l'international des PME exportatrices marocaines

Determinants of the logistics performance of Moroccan exporting SMEs

Mahmoud BELAMHITOU¹, Zineb BERRAK²

¹ Professeur de l'Enseignement Supérieur, ENCG Tanger, Maroc

² Docteur ès Sciences de Gestion, ENCG Tanger, Maroc

Abstract: The main objective of the present work is to test a conceptual model handling the international logistic performance, the case of the Moroccan exporting companies. The mobilized literature states three variable types: the logistic performance in the export, the central variable of the search, variables mediator to know international logistic strategies and finally, antecedents of the international strategies, worthknowing: Collaboration in the logistics chain, information sharing and the international logistic experience of marketer. The field study was conducted according to a mixed methodology: qualitative and quantitative.

Key Words: performance commercial, marketing strategies, export.

Résumé : La réalisation d'une revue de littérature est une étape primordiale pour réussir une recherche. Cette revue est généralement utilisée de manière descriptive. Une revue de littérature systématique permet de faire une analyse rigoureuse et exhaustive des écrits scientifiques. Cette méthode n'est pas assez développée en sciences de gestion. L'objectif de cet article est de proposer un protocole de réalisation d'une revue de littérature systématique basé sur la Théorie Enracinée.

Mot clefs : Performance logistique, stratégies logistiques, export.

1. INTRODUCTION- CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Depuis plus de trois décennies les entreprises vivent à l'heure de la mondialisation marquée par l'accélération des processus de libéralisation, de déréglementation des marchés, de concurrence intensifiée et des avancées considérables dans les technologies de l'information et de la communication. Et surtout du changement radical des habitudes de consommation. Face à ce contexte d'instabilité, il est impératif pour les entreprises désirant croître, d'envisager la possibilité de s'internationaliser.

Selon le modèle d'Uppsala (Galan et al, 1999), l'une des premières étapes de l'internationalisation d'une entreprise est l'exportation qui représente une option stratégique et fiable pour s'internationaliser. L'impact de la stratégie d'export, sur les performances des entreprises, se trouve au cœur des travaux de plusieurs chercheurs comme Zou et Stan (1998), Sousa et Lengler (2011) et Katsikeas et al, (2002) qui ont confirmé majoritairement l'existence d'une relation positive.

Les enjeux sont de taille pour un pays en voie de développement comme le Maroc, sachant le rôle que jouent les exportations dans le tissu économique, comme étant moteur de croissance et de développement. En fait, les exportations ont marqué une hausse de 3,5% en 2017 par rapport à l'année précédente. Cependant, les statistiques présentées nuit

sur l'idée de la performance de la force économique du Maroc sur la scène internationale, surtout avec un déficit de la balance commerciale qui a creusé de 7,5% à fin 2016. La prise en conscience des enjeux liés à la compétitivité a été derrière le lancement d'une série de dispositions institutionnelles visant à soutenir et encourager l'offre exportable marocain.

Comprendre les facteurs qui pourraient faciliter la réussite des PME à l'export, était vivement souhaité. C'est dans ce cadre que suscite l'intérêt de notre recherche qui est d'abord d'un ordre conceptuel en essayant de tester un modèle conceptuel des variables déterminantes de la performance à l'export dans un contexte géoéconomique bien précis qui est le Maroc, tout en se focalisant sur les dimensions fonctionnelles de la performance, particulièrement la dimension logistique. Aussi, d'un ordre pratique en espérant que notre recherche recueillis des retombées académiques et des implications managériales.

C'est ainsi que la problématique est formulée, elle s'articule sur le fait de comprendre à travers un modèle conceptuel, quels sont les déterminants de la performance logistique à l'export ?

De cette problématique principale sont déclinées d'autres questions de recherche :

- *Quelles sont les facteurs internes et externes qui déterminent les stratégies logistiques l'international ?*

- *Ces stratégies influencent-elles la performance logistique à l'export ?*
- *Existe-t-il un lien entre la performance logistique et la performance globale à l'export ?*

Pour répondre à cette problématique, nous allons procéder à une présentation synthétique des champs théorique et conceptuel de la thématique de stratégies à l'international et la performance à l'export, avant de passer à l'approfondissement de la méthodologie adoptée et qui se juge une méthodologie mixte : qualitative et quantitative. La première a été entreprise par la méthode des entretiens semis-directifs, dont l'objectif assigné est de vérifier si les variables de notre modèle trouvent un écho favorable dans le contexte des PME exportatrices marocaines et dégager d'autres spécifiques à la réalité du terrain empirique et non mobilisée par la littérature.

La deuxième phase quantitative de nature confirmatoire est conduite par le biais d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon de convenance de 265 PME exportatrices installées sur les différentes zones géographiques du Maroc.

En guise de conclusion, nous reviendrons sur les principaux résultats obtenus à l'aide des méthodes de régression linéaires à la fois simple et multiple, avant de proposer les implications managériales, ainsi que les limites et les pistes futures de recherche.

2. CADRE CONCEPTUEL : DE LA PERFORMANCE A L'EXPORT AUX STRATEGIES D'ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL

Le cadre conceptuel de la recherche repose sur deux principaux champs disciplinaires, tels qu'il est illustré dans la figure suivante : la performance à l'export et les stratégies à l'international.

2.1 La performance à l'export

Le premier axe de la recherche s'articule autour de « la performance », un concept qui remonte au 13^{ème} siècle et a été largement contesté et étudié dans des recherches publiées durant les trois récentes décennies. Il est apparu très tôt comme un impératif omniprésent dans presque toutes les sphères de l'activité humaine. A nos jours, la performance constitue un débat inachevé. Pour la définition théorique de la performance, nous nous sommes référés à plusieurs auteurs notamment : celle de Aaby et Slater (1989) Michel Lebas (1995) et Bourguignon (2000).

Jusqu'au début des années quatre-vingt, la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, qui envisage son évaluation en se basant sur des critères financiers. La performance sous son angle financier est inscrite au sein du triptyque objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise un ensemble de

ressources techniques, humaines et organisationnelles, et elle obtient ainsi un ensemble de résultats. La performance repose sur deux aspects : L'efficacité et l'efficience de l'entreprise (Bourguignon, 2000). On peut affirmer qu'une entreprise est efficiente quand elle atteint un résultat, efficace quand elle atteint le résultat attendu. Cependant, des limites ont touché l'approche financière de la performance, principalement le manque de flexibilité des mesures financières et qui ignorent les exigences des clients également. Cette vision financière a changé avec le déclin de l'économie américaine dans les années 80, celle française en 1990 et aussi au niveau international. Dès lors, d'autres variables ont pris place pour l'évaluation de la performance, principalement le concept de création de valeur.

C'est dans ce contexte que le débat sur la performance s'enrichit, notamment, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une approche plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales. Ces dimensions se sont imposées en tant que valeur sûre renforçant la durabilité de la performance. C'est ainsi que le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle visant à mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : le premier est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), le second est social (équité et

participation de tous les groupes sociaux) et le troisième est écologique (conservation et gestion des ressources). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif spécifique se fasse au détriment des deux autres (Capron et Quairel, 2006).

A ce stade, nous affirmons un manque de consensus quant à la définition de la performance globale. Elle constitue une tâche complexe car c'est une notion polysémique, multidimensionnelle qui recouvre plusieurs significations. De façon générale, on retient la définition avancée par Lebas (1995) qu'une entreprise performante est « *celle qui atteint les objectifs spécifiques qu'elle s'est fixée* ». A l'international, la définition de la performance se complexifie davantage.

2.2 Stratégies à l'international

Le deuxième axe de recherche consacré à l'étude des stratégies à l'international, et évidemment, la stratégie d'export. Dans un tel contexte international marqué par la turbulence, la complexité et la forte intensité concurrentielle qui pèsent sur plusieurs pays, les entreprises doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation importante passant plus par l'aptitude à anticiper qu'à prévoir le futur. Donc, il est impératif pour les entreprises désirant croître, d'envisager la possibilité de s'internationaliser. Une internationalisation qui implique de reconnaître les mouvements de

l'environnement, afin d'apporter les actions qui s'imposent.

L'analyse du processus d'internationalisation des entreprises continue à faire l'objet de nombreuses publications académiques. Selon le modèle d'Uppsala, l'une des premières étapes de l'internationalisation d'une entreprise est l'exportation (Galan et al, 1999). En effet, bien que des modes d'internationalisation divers puissent être poursuivis, l'exportation représente une option stratégique viable pour s'internationaliser. Notons ici que la stratégie d'export s'inscrit dans le cadre de business strategy (stratégie concurrentielle) qui définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné (Larimo, 2007).

L'impact d'une telle intention stratégique, notamment sur les performances obtenues à l'export, se trouve au cœur des travaux de Zou et Stan (1998), Mathé et Chagué (1999) et Sousa et al, (2011) centrés sur la forte corrélation positive qui existe entre la stratégie d'exportation et la performance à l'international.

C'est justement dans cette perspective que l'intérêt de cette recherche est, nous semble-t-il, envisageable, afin d'apporter une contribution au débat sur les déterminants de la performance à l'export dans un contexte particulier d'une économie en développement, notamment le Maroc.

De façon plus précise, dans le cadre de la recherche, nous nous sommes focalisé sur les dimensions fonctionnelles de la performance à l'export, particulièrement la dimension logistique de la performance des PME exportatrices marocaines. Le choix de ces deux dimensions s'avère légitime, dans la mesure où elles fournissent une vision globale de cette performance, de la manière la plus concrète et la plus exacte, et sont en liaison direct avec le business strategy. Même les chercheurs en logistique (Schroeder et Flynn, 2001 ; Prax, 2003 ; Tai, 2011) considèrent que la mesure de la performance logistique est nécessaire pour l'évaluation de la performance globale.

2.3 Les déterminants des stratégies logistiques à l'international

Plusieurs études ont tenté de faire le lien entre les stratégies logistiques à l'international des entreprises avec leur performance à l'export (Chow et al, 1995 ; Stapleton et al, 2002 ; Alexandre et al, 2004 ; Defee et Stank, 2005 ; Mansidão et Coelho, 2014).

La revue de la littérature à propos des antécédents de la performance logistique à l'export nous a révélé trois variables déterminantes de la stratégie logistique à l'export. Ces dernières sont largement étudiées du point de vue de leurs impacts sur la compétitivité internationale et la performance à l'export des entreprises. Ces variables se présentent au travers la

collaboration dans la chaîne logistique, le partage d'information et l'expérience logistique à l'international de l'entreprise et du responsable logistique. A cet égard, il convient de clarifier conceptuellement ces variables.

>La collaboration dans la chaîne logistique

Depuis les années 90, la collaboration inter-entreprises s'est développée à un rythme soutenu, incitant les entreprises à établir des relations privilégiées avec certains de leurs clients et/ou fournisseurs. Ceci limite grandement la capacité des responsables logistiques à expliquer et à évaluer le niveau de la collaboration de leurs partenaires notamment des fournisseurs, ses déterminants et ses conséquences (Saeed et al, 2005). La revue de littérature fait état de deux indicateurs principaux de la collaboration dans la chaîne logistique : la confiance et l'engagement.

Le rôle de la confiance, dans les relations verticales interentreprises est validé par une pluralité très riche de travaux et débattu par de nombreux théoriciens et praticiens : ses bienfaits ont été démontrés. Une relation de collaboration se base sur la confiance réciproque de tous les partenaires à l'échange et qui doivent expliquer en grande partie les relations durables.

Quant à l'engagement, il est envisagé comme une variable importante pour l'efficacité et l'efficience des relations entre les membres

de la chaîne logistique. Ce concept est souvent associé à la confiance : c'est du niveau de la confiance que dépend le niveau de l'engagement inter-entreprises (Morgan et Hunt, 1994 ; Kwon et Suh, 2005). Les facteurs structurels conduisant à l'engagement des membres de la chaîne logistique sont la satisfaction, la confiance, les investissements non récupérables ou spécifiques, le partage de technologie et d'informations, la capacité adaptative et la flexibilité (Wilson, 1995).

> Partage de l'information en amont et en aval

Depuis les théories économiques du XIXème siècle, l'information est reliée directement à la prise de décision, en d'autres termes, c'est de la qualité de l'information que dépend la qualité des décisions prises par les dirigeants et finalement de la performance des entreprises. Avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), nous assistons à une surabondance des informations disponibles. Ces informations constituent malheureusement un ensemble fort hétérogène et disparate (Gavard-Perret, 1998). En supply chain management est utilisé le concept de partage d'information entre les membres de la chaîne. Tai (2011) distingue trois types d'effets du partage d'informations : effets sur la performance de la chaîne logistique, effets sur le développement d'un avantage compétitif des

membres et effet sur la performance globale de l'entreprise.

Plusieurs indicateurs sont utilisés pour évaluer la qualité de l'information échangée : précision, recense et fréquence (Neumann et Segev, 1979)¹, fiabilité pour prendre des décisions et exhaustivité (Li et Lin, 2006). Par ailleurs, Seidmann et Sundararajan (1998) mettent en avant trois niveaux de partage d'information : Information portant sur les commandes, Informations opérationnelles et Informations stratégiques.

Le partage d'information intra et inter-membres de la chaîne logistique a des effets significatifs sur l'efficacité de la chaîne logistique globale (Li et Lin, 2006; Madlberger, 2009 ; Cheng, 2011). En effet, le partage d'information permet :

- Une bonne prise de décision quant à l'allocation des capacités productives et l'utilisation des ressources et ce à travers une visibilité claire sur la demande des clients ;
- D'améliorer la coordination ;
- De réduire l'incertitude ;
- De réduire le coût de l'inventaire physique des produits et la planification de la production ;
- D'améliorer la satisfaction des clients ;
- De réduire les délais de livraison ;
- D'accroître l'efficacité de la gestion de production ;

- Mieux résoudre les conflits inter-organisationnels ; et au final
- D'augmenter le niveau de performance globale de la chaîne logistique.

➤ *L'expérience du responsable logistique*

Si les logisticiens intéressent depuis longtemps le monde académique, ils ne font véritablement l'objet de recherches que depuis le début des années 1990 (Livolsi, 2007). Les résultats de ces recherches ont permis de distinguer les directeurs et les responsables logistiques. Les premiers demeurent ancrés dans l'opérationnel : ils détiennent une reconnaissance stratégique accrue alors que les seconds évoluent, de façon sensible, vers la dimension opérationnelle de la logistique.

L'expérience du responsable logistique à l'international s'avère primordiale pour la réussite d'une stratégie logistique à l'export. Cette expérience a des retombées sur le management de l'entreprise et contribue positivement à l'atteinte de la performance logistique à travers les fonctions suivantes (Livolsi, 2007) :

- Gérer un budget de fonctionnement du service ;
- Définir l'organisation interne (spécialisation des assistants logistiques par produits, par zones géographiques, etc.) ;
- Évaluer les besoins de formation des personnels ;
- Réaliser les entretiens professionnels ;
- Effectuer le reporting de l'activité et gestion des stocks ;

¹ Cité par Kauffman et Mohtadi, 2003.

- Valider les ordres de mise en stocks et de sortie des marchandises ;
- Valider les demandes de réapprovisionnements nécessaires ;
- Expertiser des solutions de stockage et/ou de transport à la demande du service commercial ou de l'administration des ventes, en particulier pour les opérations complexes (ex/ multiples lieux d'approvisionnement, stockage, assemblage, livraison finale).

Le responsable logistique à l'international, doit être doté des :

- Compétences et savoirs théoriques et procéduraux ;
- Savoirs de l'action (savoir-faire) ;
- Compétences relationnelles et comportementales.

Les exigences réglementaires liées à certains produits s'intensifient. Il faut de plus en plus avoir des personnes qui maîtrisent ces connaissances et les contraintes dans le domaine sanitaire, de la sécurité, de l'environnement, etc., afin d'être en mesure de développer des argumentaires. Il est nécessaire d'avoir des spécialistes qualité car les acheteurs sont très pointus et sont très sensibilisés aux différents risques. La rapidité des transports augmente, il faut être de plus en plus réactif dans le regroupement des documents.

Les résultats de recherche concernant l'impact des stratégies logistiques à l'international sur la performance commerciale à l'export sont hétérogènes, vu la différenciation du contexte de la recherche, des variables, des mesures et des indicateurs.

On conclut donc que les résultats provenant d'un contexte donné ne peuvent pas s'appliquer à des contextes différents, d'où on rappelle l'intérêt de réaliser cette étude dans un environnement particulier qui est le Maroc.

3. CHOIX METHODOLOGIQUE

De par notre problématique, nous optons pour une méthodologie mixte : qualitative et quantitative. La première est appliquée pour s'assurer de la congruence de notre modèle avec la réalité du terrain et si les variables retenues de notre modèle à partir de la littérature trouve un écho favorable dans le contexte des PME exportatrices. La deuxième conduite par le biais d'un questionnaire administré auprès d'un échantillon représentatif, servant de base au test des hypothèses qui sous-tendent notre modèle.

3.1 Méthodologie qualitative

Comme l'indique Perret et Séville (2007), l'étude d'un phénomène s'enrichit au travers de la diversité des approches mobilisées. Une recherche s'entreprennent selon différentes paradigmes épistémologiques est souhaitable pour faire progresser la compréhension des phénomènes sociaux. Dans cette perspective, il importe de justifier le choix de la méthode qualitative et d'exposer les approches mobilisées.

En fait, l'étude qualitative a été réalisée pour tester la pertinence du modèle conceptuel et éventuellement l'enrichir par d'autres variables non étudiées dans la littérature mais qui émanent et qui sont adaptées au contexte marocain. De même, nous avons jugé judicieux de conduire l'étude qualitative pour affiner les hypothèses de notre travail. Enfin, la réalisation de l'étude qualitative constitue un préalable indispensable pour préparer l'étude quantitative qui sera entreprise par la suite (Thiéart et al, 2014).

> Techniques de conduite de l'étude qualitative

L'étude qualitative est de nature exploratoire et conduite par les entretiens semi-directifs, organisé autour des axes qui structurent le guide d'entretien.

Le guide d'entretien a été enrichi au fil des interviews. Généralement, il comprend les axes suivants qui sous-tendent le modèle conceptuel.

Axe 1 : Performance à l'export : La signification (pour l'entreprise) de la performance à l'export, les facteurs logistiques de l'entreprise influant sa performance à l'export.

Axe 2 : Les stratégies logistiques à l'international La structure de la logistique de l'entreprise à l'international, le niveau de la collaboration dans la chaîne logistique, les techniques de partage de l'information en amont et aval, l'expérience du responsable logistique à l'international en termes de métier de la logistique internationale.

Axe 3 : La mesure de la performance commerciale à l'export : le recours à des techniques bien précis (le TBP par exemple), La gestion des inventaires, des flux physiques et des flux d'informations qui y sont reliés, le contrôle des coûts,...

Axe 4 : la perception de la performance logistique à l'export : Comment l'entreprise perçoit sa performance logistique à l'export par rapport aux principaux concurrents ?

> Choix du terrain d'étude et caractéristiques de l'échantillon

Le terrain choisi pour conduire notre recherche est celui des PME exportatrices sises à Tanger et à Casablanca pour un souci de diversité. Aussi, les deux villes constituent les principaux pôles économiques et exportateurs marocains.

Un mail a été envoyé à un échantillon de quelques 50 entreprises sollicitant un rendez-vous pour un entretien, puis des relances téléphoniques ont été réalisées. Par l'email, nous avons présenté brièvement l'étude, ses objectifs, ses implications managériales, notre organisme d'appartenance et on a insisté sur le caractère confidentiel et anonyme des réponses. Pour avoir une idée sur les axes autour desquelles l'entretien se déroulera, un guide d'entretien a été envoyé en attaché. Au final, 25 responsables des entreprises ont accepté de nous recevoir, dont 21 entreprises 12 à Tanger et 9 à Casablanca ont été effectivement visité et qui représente la taille de l'échantillon déterminé selon le principe

de la saturation empirique (Glaser et Strauss, 1967).

Nous étions reçus dans les bureaux des responsables des entreprises interviewées pendant une période de plus de trois (3) mois allant du 08 septembre 2015 au 21 décembre 2015 et la durée moyenne des entretiens est estimée à 45 min.

Les critères qui ont présidé au choix de l'échantillon sont : d'abord l'ancienneté de l'entreprise dans l'activité d'export et l'intensité à l'export. A cet égard, nous avons retenu une durée d'expérience moyenne de cinq ans pour que l'entreprise soit retenue dans notre échantillon, et exportant vers au moins deux pays différents.

➤ *Analyse des données de l'étude qualitative*

Pour analyser les verbatims, nous avons suivi les préconisations de Miles et Huberman (2003) qui consistent en trois étapes :

La première phase de réduction des données a permis de créer des codes thématiques. Les codes thématiques sont des catégories qui découlent généralement des questions de recherche, hypothèses, concepts-clés ou thèmes importants. Nous avons également centré notre attention sur le cœur de notre recherche, à savoir dégager la perception et l'importance des stratégies commerciales à l'export, leurs antécédents et leurs conséquences. Ceci a été réalisé par une analyse de chaque verbatim.

La deuxième phase de mise en forme a facilité l'organisation des données collectées afin d'émettre des propositions finales. Nous avons alors cherché à définir les conceptions types de la performance à l'export, de stratégies et processus types de construction de cette performance logistique à l'export.

La dernière phase de la validité des analyses a permis de tirer et de vérifier les conclusions émises lors de la deuxième phase. Elle s'est référée à une validité d'interprétation dont l'objectif était de vérifier que les résultats obtenus sont exacts et confortent la réalité de façon pragmatique et non pas théorique.

Enfin, au terme de cette phase, nous devons ébaucher le questionnaire et compléter les échelles existantes. L'enquête préparatoire constitue un préalable indispensable pour la conduite de la phase quantitative.

3.2 Méthodologie quantitative

Cette méthodologie a pour objectif principal le test des hypothèses qui sous-tendent les relations causales de notre modèle conceptuel. A cet effet, une enquête par questionnaire a été réalisée.

Usinier et al. (2000) soulignent que les principales décisions concernant l'enquête par questionnaire se rattachent à la mesure des variables (les items), aux modalités d'administration, au type de questions, aux échelles de mesures associées à ces questions, à la présentation du questionnaire et à l'échantillon utilisée pour l'enquête.

➤ **Questionnaire**

Le recours au questionnaire comme outil d'investigation empirique s'est justifié par la nature de notre problématique. En effet, le questionnaire nous permet d'une part, d'éliminer une partie du rempart psychologique du répondant compte tenue de l'objet de l'étude, et aussi, de réaliser nos investigations tout en gardant la distance et l'anonymat. L'élaboration du questionnaire a été faite sur la base des hypothèses de recherche qui sous-tendent notre modèle conceptuel, la revue de littérature et les résultats de l'étude exploratoire.

Au total le questionnaire comprend soixante-dix-huit (68) questions et se compose en six (6) pages. En définitive, nous souhaitons, par l'intermédiaire de cet instrument, collecter des informations sur trois axes essentiels qui constituent les treize parties du questionnaire.

➤ **Echantillonnage et le mode d'administration du questionnaire**

Les PME exportatrices constituent un terrain particulièrement favorable pour l'étude de la performance à l'international. Notre choix s'est ainsi porté sur une enquête auprès des PME exportatrices industrielles, mais cette fois-ci, en étalant l'échantillon pour couvrir plus de zones géographiques, pour que l'étude aie une dimension nationale.

L'unité d'échantillonnage de notre recherche est l'entreprise exportatrice. Ce choix est motivé par le fait qu'il s'agit de collecter des

données sur la performance à l'export et ses dimensions.

Pour se faire, un échantillon de client est sollicité dans l'étude. Pour y être inclus, une entreprise devrait être de nationalité marocaine et disposant au moins de deux années d'expérience dans le domaine d'export.

Cette méthodologie de nature confirmatoire a été réalisée par une enquête par questionnaire qui nous a permis de collecter des données sur trois axes essentiels : les informations générales, la performance logistique à l'export et la performance globale à l'export. Ainsi, nous avons retenu les échelles d'intervalle sous la forme de l'échelle de Likert comportant cinq (5) échelons allant de « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord ».

L'étude quantitative nous a permis de recenser trois cents dix-huit (318) questionnaires dûment renseignés, soit un taux de réponse de 63,2%. Cependant, après le tri des questionnaires, nous avons retenu deux cents soixante-cinq (265) questionnaires dûment renseignés, soit un taux de réponse effectif de 53%. Ces derniers ont fait l'objet d'une analyse des données.

4. MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Dans une approche hypothético-déductive, les modèles conceptuels sont des représentations réduites et des reflets

simplifiés de la réalité (Gavard-Perret et al, 2012). Le modèle conceptuel de cette recherche comprend trois groupes de variables : les antécédents des stratégies logistiques à l'international, les stratégies à l'international elles-mêmes comme variables médiatrices et les conséquences de ces stratégies à savoir la performance logistique et globale à l'export. La relation entre ces variables est la base des hypothèses de recherche retenues dans la présente recherche.

4.1 Les variables du modèle

➤ *Antécédents des stratégies logistiques à l'export*

La revue de littérature et l'étude qualitative exploratoire conduite nous ont permis d'envisager la collaboration dans la chaîne logistique, le partage de l'information amont et aval et l'expérience du responsable logistique à l'international comme variables déterminantes de la stratégie logistique à l'international.

➤ *Conséquences des stratégies logistiques à l'export*

La notion de performance a été mobilisée dans la littérature managériale en vue d'évaluer la mise en œuvre par les entreprises des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2006). Sur la base de ce constat, une dimension stratégique centrale dont les entreprises tiennent compte pour l'impulsion de leur performance à l'export : la stratégie

logistique qui est appelée à s'insérer dans une dynamique d'intégration équilibrée pour la création de valeurs ajoutées.

➤ *Lien entre performance logistique et performance globale à l'export*

La finalité de ce travail est de rechercher le lien entre la performance logistique et la performance globale à l'export. C'est à partir de ces conclusions que les hypothèses de recherche sont formulées et qu'on présente dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses de recherche

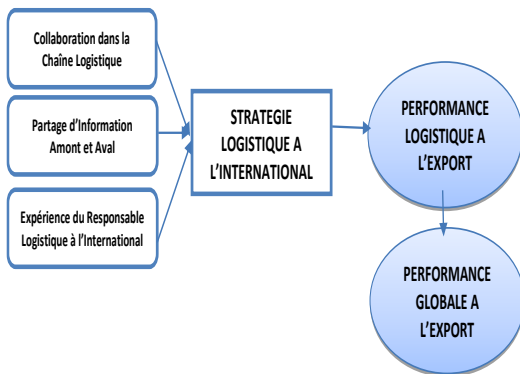
Hypothèses	Enoncés
Hypothèse 1	H1. Plus le niveau de collaboration dans la chaîne logistique est élevé et la stratégie logistique à l'internationale est pertinente.
Hypothèse 2	H2. Plus l'entreprise partage l'information avec ses clients et ses fournisseurs plus la stratégie logistique est pertinente.
Hypothèse 3	H3. Plus l'expérience du responsable logistique à l'international est importante plus la stratégie logistique à l'international est pertinente.
Hypothèse 4	H4. Plus la stratégie logistique à l'international est pertinente plus le niveau de la performance logistique à l'export est élevé.
Hypothèse 5	H5. Plus le niveau de la performance logistique à l'export est élevé plus le niveau de la performance globale à l'export est élevé.

4.2 Modèle conceptuel

La revue de la littérature mobilisée et la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les gérants et responsables des entreprises exportatrices nous a permis de formuler les hypothèses de la recherche et de construire le modèle conceptuel destiné à être testé empiriquement par voie quantitative.

En synthèse, notre modèle conceptuel avec illustration des hypothèses de recherche sont présentés ci-après :

Figure 1 : Modèle Conceptuel



Au total, le modèle conceptuel comprend 5 hypothèses. Les liens postulés correspondent à la fois à des liens causaux directs entre les stratégies logistiques à l'international et la performance logistique à l'export, et des liens de médiation liant plusieurs variables aux stratégies à l'international. Les échelles de mesure mobilisées dans cette recherche ont été adaptées d'instruments de mesures

existants. Elles se sont révélées fiables et valides. Au total, 34 items sont détectés.

5. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Après avoir exposé les approches méthodologiques utilisées en sciences de gestion et celle retenue pour répondre à notre problématique, le présent axe a pour ambition de présenter les résultats de l'étude empirique conduite en deux phases.

5.1 Résultats de l'étude qualitative exploratoire

L'étude qualitative a été conduite en utilisant les entretiens semi-directifs sur un échantillon de 21 PME exportatrices installées à Tanger et Casablanca. Nous exposons d'abord la démarche de l'analyse des données qualitatives retenue puis les résultats de ladite étude.

Selon les Bertrandis et Carricano (2006) « *les méthodes qualitatives peuvent aller de la simple analyse de contenu à des techniques plus poussées comme la comparaison systématique, ou l'analyse typologique en passant par les analyses lexico-métriques des discours* ».

➤ Techniques d'analyse des données qualitatives

Après l'examen des fonctionnalités des logiciels d'exploitation des données qualitatives, nous avons privilégié le recours au logiciel QSR NVIVO 11.0. Ce dernier nous a permis de collecter, organiser et analyser le contenu des discours retranscrits à la suite des interviews semi-directifs réalisés. A noter

que Nvivo ne remplace pas l'apport déterminant du chercheur, seulement il l'aide à organiser les différentes étapes de l'analyse.

➤ **Analyse des données**

L'analyse de contenu peut se faire selon deux méthodes complémentaires : analyse lexicale ou syntaxique dont l'objet de l'analyse est l'occurrence des mots et concepts voisins mais aussi une analyse thématique qui fait du thème l'objet d'analyse (Paillé et Mucchiellin, 2008). Dans notre cas, nous avons concilié les deux méthodes. Ceci est effectué d'abord par le découpage du texte, la codification des données sous forme de nœuds et enfin l'analyse thématique et lexicale. Dans un souci de nous assurer de la bonne formulation de nos hypothèses de base, le traitement du contenu s'est fait sur la base des nœuds en suivant la structure du guide d'entretien, en faisant recours au logiciel NVIVO.11.0.

➤ **Discussions des résultats de l'étude qualitative**

L'étude qualitative exploratoire a été menée en deux phases. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse thématique que nous l'avons complétée dans un deuxième temps, par une analyse lexicale étant donné que nous nous intéressons au niveau de cette étude qualitative à ressortir les variables dans les verbatims énoncés par les interviews.

➤ **Résultats de l'analyse thématique**

Lors des entretiens semi-directifs, nous avons interrogé les répondants sur leurs perceptions quant aux différentes variables mobilisées dans notre recherche ainsi que leur applicabilité.

L'analyse de contenu des verbatims fait ressortir des évocations spontanées quant à l'ensemble de ces éléments, comme le démontre la figure suivante. La performance a été révélée pratiquement dans les propos de tous les interviewés.

Ainsi, à partir du regroupement des nœuds par similarité des mots, le logiciel Nvivo 11.0 permet un premier regroupement entre l'expérience et logistique qui sont complémentaires et indissociables dans la mesure où, pour une meilleure performance à l'export, chaque responsable devra avoir les compétences et l'expérience nécessaire afin de maîtriser son domaine d'intervention à l'international. Un deuxième groupement celui du système d'information avec le partage d'information. Certes la maîtrise du système d'information est une variable fondamentale dans le processus de performance logistique, notamment à travers un partage d'information amont et aval congruent avec les partenaires de la chaîne logistique, d'où sa liaison avec la collaboration. En troisième lieu, un regroupement de la performance logistique et la performance globale. Lors des entretiens, les interviewés ont mis l'accent sur la nécessité de combiner les deux performances

à la fois : il s'agit de planifier et adopter des stratégies logistiques afin de réussir la stratégie globale, dans un cadre de complémentarité pour atteindre la performance export. Nous pouvons donc appuyer notre modèle en retenant les variables qui apparaissent.

➤ **Résultats de l'analyse lexicale**

Les résultats afférents corroborent ceux de l'analyse thématique, du fait qu'on constate l'occurrence et la récurrence des mots liés aux variables de la recherche dans les verbatims avancées par les interviewés.

Nous pouvons conclure que les résultats de l'étude qualitative exploratoire nous ont permis de s'assurer de la congruence de notre modèle avec la réalité du terrain et confirment les variables adoptées dans le cadre conceptuel. Aussi nous avons ressorti une autre conclusion, celle de la non émergence dans le discours des interviewés aucune variable susceptible d'être ajoutée au modèle. Ceci peut être justifié par le fait que le sujet de la performance à l'export est largement débattu, même si le contexte de l'étude est différent.

5.2 Résultats de l'étude empirique confirmatoire

L'épuration des données collectées des enquêtes par questionnaire est effectuée par le biais des méthodes d'analyse factorielle exploratoire notamment l'analyse en composante principale.

Précisons que cette étape est inéluctable pour évaluer la qualité psychométrique des échelles utilisées pour collecter les données et constitue un préalable indispensable pour appliquer la méthode de la régression. Ces analyses ont été faites sous le logiciel SPSS 24.0.

➤ **Descriptif de l'échantillon**

Un bref descriptif de l'échantillon démontre qu'il se compose principalement des SARL avec un pourcentage de 63%, par rapport à 36% des Sociétés Anonymes. 35% des PME exportatrices de l'échantillon réalisent un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 Millions DH et 18% entre 50 et 100 Millions DH, ce qui reflète l'intensité concurrentielle de plus de 50% des PME de notre échantillon. Le dynamisme de l'activité d'export est bien exprimé par un pourcentage qui démontre que plus de 47% de l'échantillon entretiennent des relations commerciales en exportant à plus de 5 pays. La plupart des répondants aux questionnaires occupent le poste de Manager (21%), suivi des responsables d'activité d'export (11%). Cependant les responsables représentent la minorité. Ainsi, quel que soit la qualité du répondant, 33% disposent d'une expérience aux métiers à l'international de plus de 10 ans, 23% entre 5 ans et 10 ans, ce qui constitue un indicateur significatif. La répartition de l'échantillon par région d'installation des PME exportatrices est

équitable, ce qui justifie l'étendue national de l'étude sur des régions différentes du Maroc. A ce niveau on passe à la présentation des résultats de l'étude empirique, en commençant par les résultats de l'analyse en composante principale qui est une technique d'extraction des données proposée par le logiciel SPSS 24.0.

➤ Résultats de l'ACP : Epuration des mesures

Avant de tester les relations causales entre les différentes variables de notre modèle, il importe d'épurer les mesures de chaque variable.

Les résultats avant retrait et après retrait des items sont récapitulés dans le tableau suivant :

En effet, en retirant les items, les résultats de l'ACP se sont considérablement améliorés

pour tous les indices : les variances expliquées, l'indice KMO, l'indice Alpha de cronbach par item et le test de Bartlett. Sauf pour les variables de la performance commerciale puisque les résultats de l'analyse factorielle sont satisfaisants et les variables sont bien épurées. C'est ainsi que l'échelle de toutes les variables est devenue unidimensionnelle. Comme le présente ce tableau :

Tableau 2 : Récapitulation des résultats avant et après retraits des items

Résultats de l'ACP avant retrait des items					Résultats de l'ACP après retrait				
Nom bre	Variance expliquée en %	Alph a	Test KMO	Test de Bartle tt	No mb re	Varianc e expliqu ée en %	Alpha	Test KMO	Test de Bartle tt
6	46,704	0,756	0,806	Signif ¹	4	68,668	0,763	0,767	Signif
5	45,504	0,614	0,659	Signif	3	69,251	0,776	0,650	Signif
5	70,112	0,890	0,883	Signif					
5	60,720	0,814	0,841	Signif					
7	35,340	0,682	0,721	Signif	6	62,560	0,668	0,691	Signif
6	70,414	0,899	0,835	Signif					

➤ **Test des hypothèses : régression linéaire**

La dernière étape de l'analyse quantitative des données est le test des hypothèses par la technique de la régression linéaire. Avant de procéder au test, il convient de s'assurer de la pertinence de l'applicabilité de cette technique pour les variables que nous avons mobilisées dans la présente recherche. Pour se faire nous nous sommes assurés de ces principes :

Le caractère métrique des variables : qui nous a permis de s'assurer que les échelles d'intervalle de Likert à cinq échelons qui sont par essence non métriques sont transformables en variables métriques par le biais d'une ACP.

La normalité des données : elle est testée par le calcul de deux indices : de Skewnes qui varie entre [-3 ; +3] et de Kurtosis entre [-1 ; +1]. Toutefois, Hair et al (2009) affirment que pour les échantillons de taille importante (N>200 individus), les données sont supposées être normales.

Les indices de Skewnes et de Kurtosis sont fournis par SPSS et présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Le test de normalité des données

Variables	Indice d'asymétrie	Indice d'aplatissement
Partage d'informations	-1,160	1,330
Expérience logistique à l'international	-1,411	2,040
Collaboration	-0,815	0,089
Stratégie logistique	-0,609	-0,353
Performance logistique	0,334	-0,750
Performance Globale	-0,128	-0,492

Au regard des résultats présentés, nous affirmons que les variables de notre modèle suivent une distribution normale. D'autres tests ont été réalisés, notamment la linéarité des relations entre la variable à expliquer et les variables explicatives et la Multi colinéarité des variables explicatives qui stipule que le principe d'indépendance des variables explicatives doit être respecté.

➤ **Résultats du test d'hypothèses**

Pour tester notre modèle conceptuel, nous avons utilisé les techniques de régressions linéaires simple et multiple et vérifié ces résultats par la méthode de Path Model par sous-modèle. Les résultats sont présentés à travers 3 indices :

- L'indice B de régression qui exprime l'intensité de la relation entre les variables et qui doit être compris entre -1 et 1.

- L'indice t de student qui permet de tester les hypothèses et qui doit être supérieur à 1,96 avec un seuil de risque de 5%.
- L'indice p de significativité qui plus qu'il tend vers 0 plus qu'il est significatif.

Sous modèle 1 des déterminants de la stratégie logistique à l'international et la stratégie elle-même.

Les premiers comprennent le partage d'informations, Collaboration dans la chaîne logistique et l'expérience logistique à l'international. Nous allons tester les hypothèses par la méthode de la régression linéaire multiple et simple.

Au regard des résultats exposés dans le tableau, La collaboration avec les clients étrangers a un effet sur l'établissement de la stratégie logistique (**Bêta = 0,143 ; t=2,595 ; p = 0,010**). L'expérience logistique à l'international joue également un rôle fondamental dans la définition de la stratégie logistique (**Bêta = 0,649 ; t=12,501 ; p = 0,000**).

Les résultats fait état d'un t de Student supérieur au seuil recommandé (1,96) à 5% de risque. Ceci conduit à confirmer les hypothèses H1 et H3.

Toutefois, le partage d'informations n'a aucun effet sur la définition de la stratégie logistique à l'international (**Bêta = 0,01 ; t=0,021 ; p = 0,983**). Nous pouvons conclure à ne pas supporter l'hypothèse H2.

Sous-modèle 2 liant la stratégie logistique à l'international et la performance logistique à l'export.

La stratégie logistique explique 61% de la performance logistique. Les résultats font état d'une relation conséquente entre les deux **variables (Bêta = 0,779 ; t=19,917 ; p = 0,000)** et conduisent à confirmer l'hypothèse H4.

Ce résultat conforte le paradigme Structure – Comportement- Performance de En fin, il s'agit à présent de tester la relation entre la performance logistique et la performance à l'export.

Sous modèle 3 liant la performance logistique et la performance globale.

Les résultats montrent une grande influence de la performance logistique sur la performance globale et conduisent à confirmer l'hypothèse H5 (**Bêta = 0,489 ; t=8,985 ; p = 0,000**). Ceci s'explique d'une partie par le fait que la maîtrise de la stratégie logistique permet une augmentation de la marge bénéficiaire dans le chiffre d'affaire réalisé, aussi, permet d'instaurer un système d'engagement et de confiance entre la société et son client et par conséquent entretenir des relations commerciales à long terme.

Donc on niveau de notre étude empirique, 4 hypothèses sont validées sur 5.

Tableau 4 : Résumé du résultat du test des hypothèses

Hypothèse	Résultat
H1. Plus le niveau de collaboration dans la chaîne logistique est élevé et la stratégie logistique à l'internationale est pertinente.	Validée
H2. Plus l'entreprise partage l'information avec ses clients et ses fournisseurs plus la stratégie logistique est pertinente.	Non validée
H3. Plus l'expérience du responsable logistique à l'international est importante plus la stratégie logistique à l'international est pertinente.	Validée
H4. Plus la stratégie logistique à l'international est pertinente plus le niveau de la performance logistique à l'export est élevé.	Validée
H5. Plus le niveau de la performance logistique à l'export est élevé plus le niveau de la performance globale à l'export est élevé.	Validée

5. CONCLUSION

En guise de conclusion, nous rappelons que notre recherche s'est fixée comme objectif principal l'examen d'une détermination de la performance logistique à l'export à travers les stratégies logistiques à l'international. En nous basant sur la littérature mobilisée et l'étude exploratoire conduite, nous avons testé un modèle de recherche autour de la performance logistique. Cette recherche avait pour finalité également d'avoir des retombées managériales et constituer un guide pratique pour les métiers d'export.

> Implications Managériales

- Investir dans les systèmes d'informations notamment à l'ère des technologies d'informations et de communication.
- L'exploitation intelligente d'information est l'essence même du data.
- Se forger l'expérience à travers des formations sur le tas à l'international, cela doit être envisagé dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'équipe responsable.

- Consacrer un budget conséquent pour mettre en œuvre cette GPEC.
- La collaboration avec les entreprises en amont et en aval doit être envisagée comme prioritaire dans le plan stratégique de l'entreprise.

➤ **Limites et voies futures de la recherche**

Cependant, notre recherche a été affectée par certaines limites, notamment, tester la validité externe concernant la répliation des résultats de la recherche dans d'autres domaines différents en l'occurrence les entreprises n'opérant pas à l'échelle internationale.

Ce travail n'est que le début d'une étude empirique à laquelle doit participer les chercheurs, les marqueteurs, les logisticiens, les organismes d'appui et d'encouragement de l'export, et évidemment, les institutions publiques, dans le but de contribuer au déploiement des exportations du Maroc et hisser le pays au rang des leaders en échanges commerciales internationales, particulièrement l'export, en s'inscrivant dans la dynamique de la stratégie du développement économique durable.

RÉFÉRENCES

Aaby, N-E., Slater, S.F. (1989) Management influences on export performance : A review of the empiricalliterature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6 (4), 53-68.
 Alexandre, M. R., Stank, T.P., Lynch, D.F. (2004) Linking Strategy, Structure, Process,

and Performance in Integrated Logistics, *Journal of Business Logistics*, Volume 25, Issue 2
 Autumn, 2004, Pages 65-94

Bourguignon, A. (2000) *Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Ed. Economica, pp. 931-941.

Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F. (2006) Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Revue de l'organisation responsable*, Volume 1, p. 98.

Carricano M. et Poujol F. (2008), Analyse de données avec SPSS, Paris, Pearson Education.

Cheng, J-H. (2011) Inter-organizational relationship and information sharing in supply chains, *International Journal of Information Management*, vol. 31, n°4, pp. 374-384.

Defee, C., Stank, T.P. (2005) Applying the strategy-structure performance paradigm to the supply chain environment, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 1, 2005 pp. 28-50.

Chow, G., Heaver T.D., Henriksson, L.E. (1995) Strategy, Structure and Performance: A Framework for Logistics Research, *The logistics and Transportation Review*, Vol. 31, No. 4, p. 285-308.

Galan, J.I., Galende, J., Gonzalez- Benito, J. (1999) Determinant factors of international development: some empirical evidence, *Management Decision*.

- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibrt, A. (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- Hair, J.F., Black , W.C., Babin, B.J. et Anderson, R.E. (2009), *Multivariate Data Analysis*(7th Edition), Prentice Hall.
- Julien, P.A., Ramangalahy, C. (2003) Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs : An Empirical Investigation of the Impact of their Export Information Search and Competencies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2003, p 227-245.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., Samiee, S. (2002) Marketing Strategy Determinants: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, Vol 55, Issue 1, pp 51-67.
- Kauffman, R.J., Mohtadi, H (2003), Analyzing interorganizational information sharing Strategies in B2B e-commerce supply chains, *paper presented at the 2003 INFORMS Conference on Information Systems and Technology*, October 2003, Atlanta, GA.
- Kwon, I.-W.G., Suh, T. (2005) Commitment and relationships in supply chain management; a path analysis, *Supply Chain Management*, vol. 10, n°1, pp. 26–33.
- Larimo, J. (2007) Different types of Exporting SMEs: Similarities and Differences in Export Performance, *Advances in International Marketing*, Volume 17, pp 17-62.
- Lebas, M. (1995) Oui, il faut définir la performance, *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp. 66-71.
- Livolsi, L. (2007) Directeur et Responsable Logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées, *Logistique & Management*, vol. 15, issue 2.
- Madlberger M. (2009) What Drives Firms to Engage in Interorganizational Information Sharing In Supply Chain Management, *International Journal of e-Collaboration*; 5(2):18-42.
- Li, S., Lin, B. (2006) Accessing information sharing and information quality in supply chain management, *Decision Support Systems*, vol. 42, pp. 1641–1656.
- Mansidão, R. et Coelho Luis, A.G. (2014) Logistics Performance: a Theoretical Conceptual Model for Small and Medium Enterprises, *CEFAGE-UE Working Paper*, 2014/12.
- Mathé, J.-C., Chagué, V. (1999) L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Maurel, C. (2009) Determinants of export performance in French wine SMEs, *International Journal of Wine Business Research*, 21(2):118-142.
- Miles, A., Huberman, B. (2003) *Analyse des données qualitative*. Edition: Doboek.
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., Katsikeas, C. S. (2003), Experiential and

- Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National, *Study Decision Sciences*, 34 (2), pp. 287-321.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2008) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 2^{ème} édition. Paris: Armand Colin.
- Perret, V., Séville, M. in Thietart, R. A. et al (2014) *Méthodes de recherche en management*. 4^{ème} édition. Paris: Dunod
- Prax, J.Y (2003) *Manuel de Knowledge Management : une approche de deuxième génération*, Paris: Dunod,.
- Seidmann, A., Sundarajan, A. (1998) Sharing Logistics Information Across Organizations: Technology, Competition and Contracting, *C. F. Kemerer (ed.), Information Technology and Industrial Competition: How IT Shapes Competitiveness*, Kluwer, Boston, MA, 1998, 107-136.
- Saeed, K.A., Malhotra ,M.K. et Grover, V. (2005) Examining the impact of interorganizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer – supplier dyads, *Decisions Sciences*, 36, 3, pp. 365-396.
- Schroeder, R., Flynn, B. (2001) *High Performance Manufacturing*. New York: Edition .John Wiley & Sons, Inc.,
- Sousa, C.M.P., Lengler, J. (2011) Examining the determinants of interfunctional coordination and export performance: An investigation of Brazilian exporters, *Advances in International Marketing*, Vol 21, pp 189-206.
- Stapleton, D., Hanna J. B., Yagla S., Johnson J., Markussen D. (2002) Measuring logisitcs performance using the strategic profit model, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No. 1, p. 89-107.
- Tai, Y.M. (2011) Perceived value from customers in information sharing services, *Industrial Management and Data Sytems*, vol. 111, n°4, pp. 551-569.
- Usunier, J.C., Easterby-Smith, M., Thorpe, R. (2000) *Introduction à la recherché en gestion*. 2^{ème} édition. Paris: Economica.
- Usunier, J.C., Easterby-Smith M., Thorpe, R. (1993) Introduction à la recherche en gestion. Paris: Ed. Economica.*
- Thiétart, R. A. et al (2014) *Méthodes de recherche en management*. 4^{ème} édition. Paris: Dunod.
- Wilson, D. (1995) An integrated model of buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n°4, pp. 335-45.
- Zou, S., Stan, S. (1998) The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, Vol 15, N°5, pp 356.