

Stratégie d'adaptation du produit et performance à l'export :

Effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes de l'entreprise

1214

Résumé :

L'objectif de cet article est d'examiner la relation entre la stratégie d'adaptation du produit et la performance à l'export en prenant en considération les effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes à l'entreprise.

Les résultats d'une enquête par questionnaire auprès de 120 entreprises exportatrices industrielles ont montré que le secteur d'activité, le type de produit exporté et le nombre de pays desservis influencent la stratégie d'adaptation du produit exporté et que les entreprises peuvent obtenir de meilleures performances sur les marchés internationaux grâce à la mise en œuvre d'une stratégie marketing adéquate à l'export.

Mots clés : Performance à l'export, adaptation du produit, caractéristiques internes, secteur d'activité.

INTRODUCTION

L'accroissement de la pression concurrentielle à l'échelle nationale et internationale pousse les entreprises à chercher de nouvelles opportunités à l'étranger. L'export, un mode d'entrée « léger » (Lendrevie et al., 2003), constitue souvent un premier pas vers l'internationalisation (Leonidou et al., 2002 ; Akrouf et Samet, 2003). Généralement, il est la formule d'implantation privilégiée des petites et moyennes entreprises (PME) (Leonidou et al., 2002). Toutefois, l'opération d'exportation est considérée comme un processus difficile, complexe et dynamique (Leonidou, 1995a ; Le et Luong, 2009). En effet, la décision de s'implanter et de vendre les produits dans un pays déterminé sont liés aux coûts et aux risques perçus (Morgan et Katsikeas, 1997b ; Leonidou et al., 1998 ; Lendrevie et al., 2003 ; Bourcieu, 2005).

Principalement centrées sur la mesure de la performance à l'export, les PME constituent le champ d'étude privilégié de la grande majorité des études marketing à l'export. Pour ces entreprises de taille restreinte, s'engager à l'exportation constitue un défi, surtout avec l'intensification de la concurrence au niveau mondial, et une décision difficile à prendre (Le et Luong, 2009) étant donné qu'elles disposent de ressources limitées.

Plusieurs auteurs ont traité les facteurs explicatifs de la performance marketing à l'export. Essentiellement, ils ont distingué les caractéristiques de l'entreprise telles que l'expérience, la taille (Julian, 2003 ; Alvarez, 2004 ; Majocchi et al., 2005 ; Singh, 2009), l'âge ou le statut de l'entreprise (Diamantopoulos et Winklhofer, 1999 ; Alvarez, 2004 ; Bellaaj et Akrouf, 2005) et les caractéristiques du manager (Ogunmokun et Ng, 2004 ; Atabay, 2008 ; Favre-Bonte et Giannelloni, 2008). Aussi, la perception des stimuli et des barrières à l'export a été analysée dans le cas d'une entreprise exportatrice (Morgan et Katsikeas, 1997a ; Alvarez, 2004 ; Leonidou et al., 2007 ; Bellaaj et Akrouf, 2005 ; Le et Luong, 2009) et dans le cas d'une entreprise non exportatrice (Leonidou, 1995a et b ; Morgan et Katsikeas, 1997b). De plus, l'engagement à l'export et les stratégies marketing à l'export ont fait l'objet de plusieurs travaux (Cavusgil et Zou, 1994 ; Robertson et Chetty, 2000 ; Julian et O'Cass, 2002 ; Leonidou et al., 2002 ; Akrouf et Samet, 2003 ; Theodosiou et Leonidou, 2003 ; Calantone et al., 2006 ; Kazem et Ven der Heijden, 2006 ; Bellaaj et Akrouf, 2005 ; Lages et al., 2008 ; Solberg et Durrieu, 2008 ; Maurel, 2009 ; Sousa et Bradley, 2009). Également, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux indicateurs de mesure de la performance à l'exportation

(Shoham, 1998 ; Zou et al., 1998 ; Diamantopoulos, 1999 ; Katsikeas et al., 2000 ; Lages et Lages, 2004 ; Ogunmokun et Ng, 2004 ; Sousa, 2004 ; Bouslama, 2008 ; Lages et al., 2009).

L'analyse de la littérature sur la performance des entreprises exportatrices permet de souligner le caractère contingent des résultats traitant la relation stratégie marketing et performance à l'export. Si globalement, ces recherches montrent que la stratégie marketing influence positivement la performance à l'export, certaines études montrent que la relation entre ces deux variables n'a pas été validée ou reste difficile à cerner (Julian et O'Cass, 2002).

Cependant, il est intéressant de constater que les facteurs qui influencent la stratégie marketing à l'exportation sont relativement peu étudiés et encore moins dans les pays émergents et en voie de développement. Pourtant la littérature suggère un certain nombre de variables internes et externes à l'entreprise qui semblent jouer un rôle important.

L'objectif de cet article est de mettre en évidence la relation entre la stratégie d'adaptation du produit et la performance à l'export en prenant en considération les effets du secteur d'activité et des caractéristiques internes à l'entreprise à savoir : le type du produit exporté, la taille et l'expérience de l'entreprise. L'application concerne un contexte particulier, en l'occurrence celui d'un pays émergent en phase de transition: la Tunisie.

1. CADRE CONCEPTUEL

A ce niveau, il convient de faire le point, d'abord, sur les travaux de recherche relatifs à la stratégie marketing à l'export, ensuite sur les facteurs explicatifs internes et externes liées à l'entreprise et finalement sur la relation entre la stratégie d'adaptation du produit et la performance à l'export. Ceci permettra de poser les hypothèses et de confectionner notre modèle conceptuel à tester empiriquement.

1.1. LA STRATEGIE MARKETING A L'EXPORT

D'une manière considérable, la stratégie marketing à l'export constitue un facteur déterminant de la performance à l'export (Cavusgil et Zou, 1994 ; Katsikeas et al., 2000 ; Leonidou et al., 2002 ; Theodosiou et Leonidou, 2003 ; Calantone et al., 2006 ; Lages et al., 2008). Quoique, pour certains auteurs, le lien entre stratégie et performance à l'export reste vague (Maurel, 2009), difficile à cerner (Solberg et Durrieu, 2008) ou même pas toujours vérifié (Julian, 2002 ; Julian et O'Cass, 2003). Egalement, la question adaptation/ standardisation des

stratégies marketing à l'échelle internationale est encore non résolue et reste dans ses premiers stades de développement (Theodosiou et Leonidou, 2003 ; Lages et al., 2008).

Plusieurs travaux ont tenté d'apporter une réponse au dilemme standardisation/adaptation. Selon Solberg et Durrieu (2008), la standardisation réduit les coûts et donne une image de marque mondialement reconnaissable. En revanche, l'adaptation est indispensable en raison des nombreuses différences entre les consommateurs locaux et étrangers. Cependant, les études de Lages et al. (2008) présentent un intérêt particulier. En effet, au-delà des spécificités du marché, ces auteurs ont tenté de regrouper d'une part, les facteurs qui favorisent la standardisation parmi lesquels : le type de produit (les produits industriels avec des spécificités techniques importantes), la recherche d'économie d'échelle en termes de production, de marketing et de recherche et développement, la similarité des habitudes des consommateurs étrangers, les coûts élevés liés à l'adaptation des éléments du marketing mix. Et d'autre part, ils ont préconisé les facteurs qui favorisent la stratégie d'adaptation à savoir : le type de produit (produits qui varient selon les spécificités des marchés), la variation du pouvoir d'achat des consommateurs, les standards et normes fixés par le marché étranger, les différences culturelles importantes en termes de traditions, langue et habitudes de consommation et les pratiques de la concurrence. En ce sens, il n'existe pas une meilleure stratégie mais, la stratégie adoptée dépend, entre autres, des forces internes et externes spécifiques à une entreprise (Cavusgil et Zou, 1994 ; Theodosiou et Leonidou, 2003 ; Julian et O'Cass, 2004 ; Katsakieas et al., 2006).

Dans cette recherche, nous allons retenir la stratégie d'adaptation du produit comme la stratégie marketing qui peut influencer la performance de l'entreprise à l'export (Cavusgil et Zou, 1994 ; Calontone et al., 2006). L'adaptation du produit a été définie comme : « L'ensemble des activités planifiées et prévues par l'entreprise afin de répondre aux exigences des consommateurs du marché cible » (Cavusgil et Zou, 1994 ; Leonidou et al., 2002). En effet, il s'agit d'une variable qui permet de refléter les pratiques commerciales d'une firme exportatrice dans la mesure où la stratégie suivie par les managers en termes de produit peut déterminer entre autre les stratégies suivies en termes de prix (Sousa et Bradley, 2009).

1.2. LES CARACTERISTIQUES INTERNES ET EXTERNES DE L'ENTREPRISE

Les facteurs internes et externes liés à l'entreprise ont été identifiés comme des variables qui peuvent largement influencer la stratégie adoptée à l'international (Cavusgil et al., 1993 ; Leonidou et al., 2002 ; Julian et O'Cass, 2004 ; Calantone et al., 2006) ainsi que la performance à l'export (Maurel, 2009 ; Nazar et Saleem, 2009). Parmi les facteurs internes les plus utilisés citons : la taille (Seev et Zvi, 1974 ; Wagner, 2001 ; Singh, 2009), l'âge de l'entreprise (Cooper, 1985 ; Majocchi et al., 2005), l'expérience à l'international (Erramilli, 1991 ; Hart et al., 1994 ; Diamantopoulous et Winklhofer, 1999 ; Leonidou et al., 2002), la performance antérieure à l'export (Lages et Montgomery, 2004) et les caractéristiques managerielles et organisationnelles (Leonidou et al., 2002 ; katsikeas et al., 2000).

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons les trois variables : taille, expérience et type de produit pour décrire leur influence sur la stratégie marketing à l'export.

1.2.1. La taille de l'entreprise

Généralement, la taille de l'entreprise fait référence au nombre d'employés (Hart et al., 1994 ; Diamantopoulous et Winklhofer, 1999 ; Majocchi et al., 2005 ; Eusebio et al., 2007) et/ou au chiffre d'affaire global (Seev et Zvi, 1974 ; Cooper et Kleinschmidt, 1985 ; Dhanaraj et Beamish, 2003 ; Maurel, 2009). Mais, malgré le nombre important des recherches traitant la relation entre la taille de l'entreprise, la stratégie et la performance à l'export, il existe une certaine divergence dans les résultats. En effet, la nature de cette relation reste assez controversée (Bellaaj et Akrouf, 2005 ; Maurel, 2009).

Certains auteurs ont démontré que la taille a une influence positive sur la stratégie marketing à l'export et par la suite sur la performance à l'export (Seev et Zvi, 1974 ; Majocchi et al., 2005 ; Maurel, 2009 ; Singh, 2009). En effet, la firme de grande taille dispose plus de ressources, bénéficie d'une large économie d'échelle, acquiert une plus grande expérience à l'international et elle est plus capable de prendre le risque et de vendre à l'étranger (Wagner, 2001 ; Maurel, 2009) et par conséquent la taille de l'entreprise peut affecter le choix et la stratégie marketing à l'export. En revanche, peu d'auteurs n'ont pas démontré une relation significative entre ces variables (Cooper et Kleinschmidt, 1985). Une explication à cela c'est que la taille ne constitue pas toujours le seul atout à l'export.

A la lumière de ces constats, nous allons vérifier l'hypothèse suivante :

H1 : La stratégie d'adaptation du produit à l'export est influencée positivement par la taille de l'entreprise

1.2.2. L'expérience à l'export

Les indicateurs de l'expérience à l'export sont divers. Eramilli (1991) et Maurel (2009) distinguent le nombre d'années à l'export et l'étendue géographique de la firme. Pour d'autres auteurs, le nombre de pays desservis reflète l'expérience de l'entreprise (Kogut et Singh, 1988). Parfois, l'expérience est le reflet du degré de planification de l'activité de l'export (Eusebio et al., 2007), de l'âge de l'entreprise (Majocchi et al., 2005) ou de la performance à l'export.

Pour la majorité des recherches, l'expérience est l'un des nombreux facteurs jugé pertinent dans l'activité d'exportation (Majocchi et al., 2005 ; Eusebio et al., 2007). En effet, elle constitue une variable clé de succès à chaque stade de développement à international (Cavusgil, 1984) et influence la sélection des marchés à desservir (Eramilli, 1991). En d'autres termes, si l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international, sa perception des barrières et des risques à l'export s'affaiblit (Kogut et Singh, 1988) puisqu'elle aura une meilleure connaissance du marché étranger.

En revanche, certaines études ont révélé que cette variable n'a aucun effet sur l'activité exportatrice d'une firme (Bellaaj et Akrouf, 2005). En ce sens, l'expérience et l'ancienneté élevée d'une firme dans des marchés étrangers fait apparaître encore plus de rivales. Nous allons vérifier si :

H2 : La stratégie d'adaptation du produit est influencée par l'expérience de l'entreprise à l'exportation : plus l'expérience augmente moins sera l'adaptation du produit.

1.2.3. Le type de produit

Plusieurs auteurs tels que Cavusgil et Zou (1994), Julian et O'Cass (2002) et Majocchi et al. (2005) ont trouvé que le type du produit exporté influence les pratiques commerciales d'une entreprise à l'étranger. Par conséquent, nous allons intégrer dans notre analyse deux types de produits : l'un industriel et l'autre de consommation. Nous partons par le constat que le degré d'adaptation du produit dépend du type de produit offert par l'entreprise (Samiee et Roth, 1992 ; Cavusgil et al., 1993 ; Julian et O'Cass, 2002) :

H3 : Le degré d'adaptation des produits est plus faible pour les produits industriels que pour les produits de consommation.

1.2.4. Le secteur d'activité

En plus des forces internes, Cavusgil et Zou (1994) et Calantone et al. (2006) ont évalué les variables externes qui peuvent agir sur la stratégie marketing à l'export, à savoir : les caractéristiques de l'industrie et du marché étranger. Diverses autres études ont exploité la variable type d'industrie comme antécédent de la stratégie marketing et de la performance à l'export. La différence entre les secteurs d'activités est manifestée par une certaine variation des barrières à l'exportation : légales, financières, politiques... (Maurel, 2009) de l'intensité concurrentielle ou du degré technologique du secteur (Cavusgil et Zou, 1994). Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H4 : La stratégie d'adaptation du produit à l'export varie selon le secteur d'activité de l'entreprise exportatrice.

1.3. LA PERFORMANCE A L'EXPORT

Malgré qu'elle apparaisse comme la variable centrale dans la majorité des études antérieures, les interprétations de la performance à l'export restent restrictives. L'analyse de la littérature indique qu'il y a peu de consensus sur sa définition conceptuelle et opérationnelle (Shoham, 1998 ; Robertson et Chetty, 2000 ; Sousa, 2004 ; Calantone et al., 2006) et parfois des contradictions dans les résultats (Bousslama, 2008).

La plupart s'accordent que la performance est définie comme le degré de réalisation des objectifs à l'export (Atabay, 2008). Qu'elle concerne les ventes, la rentabilité ou le changement, la performance à l'export renvoie vers les trois dimensions suivantes : efficacité, efficience et engagement continu dans l'export (Favre-Bonte et Giannelloni, 2008). Ces dimensions s'opérationnalisent de différentes façons. En effet, les mesures de la performance à l'exportation n'ont pas fait l'objet d'un consensus dans la littérature et par conséquent diverses échelles ont été développées.

Nous distinguons (Julian et O'Cass, 2002 ; Atabay, 2008 ; Bousslama, 2008) :

- Les mesures objectives : sont de natures financières telles que l'intensité, le profit et la croissance à l'export et de nature non financière telle que le nombre de marché d'exploitation.
- Les mesures subjectives : représentent la satisfaction du manager à l'égard de la performance à l'export, la perception de la rentabilité à l'export et la satisfaction de la clientèle.
- Les mesures hybrides : sont de nature multidimensionnelle, à la fois subjective et objective.

Plusieurs chercheurs en marketing se sont penchés à expliquer la relation stratégie-performance à l'exportation. Dans ce cadre, il a été prouvé que l'adaptation des produits de l'entreprise influence positivement la performance à l'exportation (Calantone et al., 2006). Samiee et Roth (1992) et Solberg et Durrieu (2008) ont montré que la stratégie de standardisation et la performance de la firme ne sont pas corrélées. Par contre, l'étude de Julian et O'Cass (2002) a indiqué que la stratégie marketing à l'exportation ne constitue pas un puissant déterminant de la performance. En effet, la stratégie de marketing à l'exportation n'a pas été identifiée comme une variable modératrice de la relation entre les caractéristiques de la firme et de l'environnement et sa performance. Sur la base de ces controverses, nous allons vérifier l'hypothèse suivante :

H5 : La stratégie d'adaptation du produit influence positivement la performance à l'export.

2. MODELE CONCEPTUEL

L'analyse de la littérature nous a permis de proposer un ensemble d'hypothèses selon lesquelles la stratégie d'adaptation du produit est influencée d'une part, par les caractéristiques internes de l'entreprise et d'autre part par les facteurs de l'environnement. La Stratégie marketing à son tour influence la performance à l'export. Notre de modèle conceptuel est présenté dans la Figure 1.

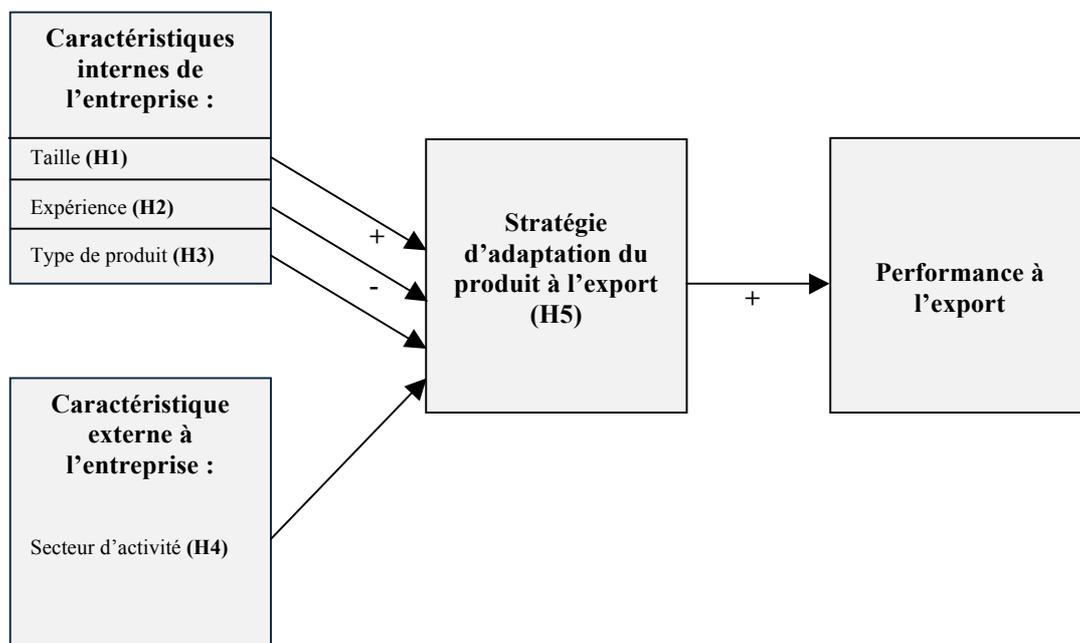


Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1. JUSTIFICATION DU CHOIX DU PAYS

Grâce à sa stratégique position géographique, située au cœur de la méditerranée et au nord de l'Afrique, la Tunisie jouit depuis toujours d'une certaine mobilité commerciale et industrielle, surtout avec ses partenaires européens (Agence de Promotion de l'Industrie API, 2008). Ce pays émergeant encourage l'exportation des biens puisqu'elle contribue à plus de 46,4% dans le PIB avec un taux moyen de l'évolution annuelle des exportations de 13,1% durant la période 2000/2008 (Centre de Promotion de l'Exportation CEPEX, 2008). Ce pays remplit pleinement les exigences de cette étude. En effet, puisque le marché tunisien est très concurrentiel, les entreprises tunisiennes doivent impérativement conquérir de nouveaux marchés étrangers. Cette contrainte due à l'étroitesse du marché local est synonyme de dépendance envers les clients étrangers. Les exportateurs doivent être conscients et attentifs quand à leurs choix stratégiques à l'export.

3.2. JUSTIFICATION DU CHOIX DU SECTEUR D'ACTIVITE

Ce présent travail repose sur une étude comparative entre trois secteurs d'activités industriels. En effet, le but est de mettre en évidence l'effet du secteur sur les pratiques marketings des entreprises exportatrices. Nous avons choisi trois domaines caractérisés par une concurrence acharnée et qui représentent plus que 60% du total des biens exportés de la Tunisie à savoir l'industrie mécanique et électroniques (IME), le textile et habillement (ITH) et l'agriculture et l'agroalimentaire (IAA). Le premier participe à 26,4% des exportations des biens en Tunisie et constitue véritable secteur prometteur avec une augmentation de 18,3% entre 2007/2008 (CEPEX, 2009). Le second est l'un des piliers de l'activité export de la Tunisie avec une part de 25,8% des exportations des biens en 2008 malgré que ce secteur a connu une légère baisse de -0,2% durant la période 2007/2008 (CEPEX, 2009). Le troisième contribue à presque 10% de l'exportation des biens du pays (CEPEX, 2009).

3.3. ECHANTILLON ET COLLECTE DES DONNEES

Après du CEPEX, nous avons eu la liste exhaustive et le nombre des entreprises exportatrices opérant dans les trois secteurs sélectionnés. Nous avons choisi un échantillon de 120 entreprises selon la méthode des quotas en prenant le secteur d'activité comme variable de contrôle (21% IME et 55% ITH et 24% IAA).

Les données sont collectées à travers une enquête par questionnaire administré via Internet et entrevue direct dans les entreprises.

3.4. MESURE DES VARIABLES

3.4.1. Mesure de la stratégie d'adaptation du produit à l'export

En se référant à l'échelle STRATADAPT développée par Lages et al. (2008) et adaptée de Morgan et al. (2004), nous allons étudier dix aspects du produit : Le positionnement, la forme (design), la qualité du produit, les caractéristiques techniques/ (fonctions), la marque, l'emballage, l'étiquette, les services associés au produit, la garantie et le nombre d'articles de la gamme.

3.4.2. Mesure de la variable dépendante : La performance à l'export

Dans cette étude, nous avons préféré l'utilisation des mesures subjectives pour plusieurs raisons. D'abord, une étude récente sur les indicateurs de l'export menée en Tunisie a prouvé l'importance des mesures subjectives (Bousslama, 2008). Deuxièmement, les dirigeants sont généralement réticents à fournir des données financières (Robertson et Chetty, 2000 ; Leonidou et al., 2002 ; Bellaaj et Akrouf, 2005). En plus, les données financières ne sont pas disponibles publiquement, et donc il est impossible de vérifier l'exactitude des chiffres de performance financiers présentés par les entreprises (Robertson et Chetty, 2000). Finalement, les mesures hybrides sont complexes (Bousslama, 2008).

Par ailleurs, d'autres recherches ont distingué les mesures statiques des mesures non statiques. Ces dernières qui découlent de l'approche dynamique, cherchent à étudier le changement ou l'évolution de la performance dans le temps afin de prévoir la performance future (Soussa, 2004 ; Favore-Bonte et Gianelloni, 2008). Parmi les échelles non statiques, nous pouvons indiquer l'échelle de Shoham (1998) qui consiste à mesurer l'intensité, la rentabilité et le changement de la performance sur une période de cinq ans. Aussi, la STEP Scale, échelle développée par Lages et Lages (2004), constitue aussi une mesure non statique. Son intérêt réside dans le fait qu'elle permet d'étudier à la fois la performance passée et attendue (Favore-Bonte et Gianelloni, 2008). Il s'agit d'appréhender les trois dimensions suivantes: la satisfaction à l'égard de l'amélioration de la performance à court terme, l'amélioration de l'intensité de l'activité export à court terme et l'amélioration attendue de la performance.

Nous allons retenir l'échelle subjective la STEP Scale pour la suite de l'enquête puisqu'elle permet de mesurer le changement.

Le tableau suivant résume les échelles de mesure des variables retenues :

Tableau 1 : Echelles de mesure des variables

Variabiles	Echelles de mesure
Taille : Nombre d'employés dans l'entreprise	Echelle quantitative
Expérience à l'exportation : -Nombre d'années d'ancienneté (dédiées à l'export) -Nombre de marchés ciblés	Echelle quantitative
Type de produit exporté	Echelle nominale
Secteur d'activité	Echelle nominale
Stratégie d'adaptation du produit à l'export	Echelle de Likert à cinq points
Performance à l'export	Echelle de Likert à cinq points (STEP SCALE)

4. ANALYSE ET RESULTATS

4.1. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

Au total, nous avons retenu 105 questionnaires qui sont suffisamment complets pour les intégrer dans l'analyse des données.

Une première analyse nous a permis de décrire les caractéristiques des entreprises enquêtées. Les PME, c'est-à-dire les entreprises employant entre 10 et 200 personnes (API, 2010) représentent presque 72 % de notre échantillon. 49 % des entreprises interviewées ont une expérience de moins de 10 ans à l'international et 68,6 % n'exportent qu'à moins de cinq pays et presque 44% des produits exportés sont des produits industriels et 56% sont des produits de consommation.

4.2. PURIFICATION DES ECHELLES DE MESURES

L'échelle performance à l'export a fait ensuite l'objet d'une analyse en composantes principales (ACP). Cette analyse a révélé l'existence de deux facteurs (voir tableau 2). Le premier facteur regroupe les items relatifs à la perception des managers de la performance passée à l'export. Ce facteur explique 50,6% de la variance totale avec une valeur propre

égale à 5,062. Le second facteur comporte les énoncés relatifs à l'amélioration attendue de l'activité export et explique presque 27% de la variance totale avec une valeur propre égale à 2,718. Les deux facteurs expliquent 77,797% du phénomène (KMO=0,784, p=0,00). Les alphas de Crombach des deux facteurs sont respectivement de 0,905 et 0,924 témoignant par conséquent de la bonne fiabilité des deux dimensions de l'échelle.

Tableau 2 : Résultats de l'ACP portant sur les items de la performance à l'export

Items	Moyenne	Facteur 1	Facteur 2
Volume des ventes à l'export*	2,9615	0,851	
Rentabilité à l'export*	3,0288	0,615	
Part de marché dans les principaux pays visés*	2,9903	0,761	
Performance globale à l'export*	2,9712	0,808	
Pourcentage de l'activité export sur le volume des ventes**	2,9615	0,858	
Pourcentage de l'activité export sur la rentabilité totale**	3,0962	0,825	
Volume attendue de vente à l'export ***	3,5333		0,668
Rentabilité à l'export attendue***	3,6286		0,708
Atteinte attendue des objectifs à l'export***	3,6000		0,741
Satisfaction à l'égard de la performance à l'export attendue***	3,6571		0,718
Valeurs propre		5,062	2,718
Variance		77,797 %	
Alphas de Crombach		0,905	0,924
Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)	0,784		

*Mesuré sur une échelle de (1 : beaucoup moins satisfait à 5 : beaucoup plus satisfait).

**Mesuré sur une échelle de (1 : forte régression à 5 : forte amélioration).

***Mesuré sur une échelle de (1 : va fortement se dégrader à 5 : va fortement s'améliorer).

Nous avons par la suite étudié les réponses aux 10 énoncés mesurant le degré d'adaptation du produit à l'export. Ces réponses ont été évaluées à travers une échelle de Likert à cinq points. Dans une première ACP, nous avons été amenés à éliminer un item mal représenté de l'échelle. Cet item indique le degré d'adaptation des caractéristiques techniques et les fonctions du produit. La deuxième ACP appliquée sur les 9 items qui restent prouve l'existence d'une seule composante principale expliquant presque 73% de la variance totale (voir tableau 3). L'indice KMO égale à 0,912 témoigne de la pertinence de notre ACP. Et enfin, le test de fiabilité de Crombach avec un alpha de 0,953 montre la bonne fiabilité de cette échelle de mesure dans le cadre tunisien.

Tableau 3 : Résultats de l'ACP portant sur les items de la stratégie d'adaptation du produit à l'export

Items	Moyenne*	Facteur 1
Le positionnement et l'image du produit	2,6095	0,899
La forme et le design du produit	2,6857	0,853
La qualité du produit	2,6250	0,851
Le nom de la marque du produit	2,4519	0,841
L'emballage du produit	2,6667	0,876
L'étiquette du produit	2,6373	0,861
Les services associés au produit	2,5980	0,853
La garantie	2,4100	0,822
Le nombre d'article de la gamme	3,0097	0,829
Valeurs propre	6,568	
Variance	72,981%	
Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)	0,912	
Alphas de Crombach	0,953	

*Mesurée sur une échelle de (1 : sans aucune modification à 5 : complètement modifié)

4.3. VERIFICATION DES HYPOTHESES

La relation entre la taille de l'entreprise (mesurée par l'effectif global) et la variable stratégie d'adaptation du produit à l'export a été mesurée par le coefficient de corrélation de Pearson. Les résultats n'ont pas indiqué une corrélation significative entre les deux variables ($r=0,17$ et $p=0,25$). Ceci prouve que la taille n'est pas déterminante dans les pratiques commerciales des entreprises exportatrices.

(H1 est rejetée).

Par la suite, nous avons étudié la relation stratégie d'adaptation à l'export et l'expérience de l'entreprise. Seulement une dimension de l'expérience a une influence sur la stratégie adoptée à l'export. Les tests de corrélation de Pearson ont montré qu'il existe une corrélation significative entre le nombre des pays desservis et l'adaptation du produit à l'export ($r=-0,48$ et $p=0,00$). Plus le nombre des pays visés augmente moins sera l'adaptation du produit

exporté. Par contre, le nombre d'années à l'export semblent ne pas avoir une influence sur la stratégie adoptée à l'international ($r=0,04$ et $p=0,6$) :

(H2 est partiellement acceptée).

La relation entre le degré d'adaptation et le type de produit exporté a fait l'objet d'un test de comparaison de moyennes. Les résultats ($t = 10,623$, $p=0,00$) prouvent qu'il existe une relation significative entre le type du produit et la stratégie marketing. Les moyennes de chaque sous-échantillon nous permettent de dire que les produits de consommation sont beaucoup plus susceptibles d'être adaptés aux marchés étrangers que les produits industriels :

(H3 est acceptée).

Les résultats de l'analyse de la variance (ANOVA) utilisée pour tester s'il existe un lien entre le secteur d'activité et la stratégie adoptée à l'export ont montré l'existence d'une relation significative entre les deux variables ($F=3,16$ et $p=0,04$). Par conséquent, nous pouvons dire que le degré d'adaptation du produit à l'export varie selon le secteur d'activité de l'entreprise. Le secteur du textile et de l'habillement ainsi que le secteur alimentaire sont beaucoup plus concernés de la stratégie d'adaptation que l'industrie mécanique et électronique. Alors :

(H4 est acceptée).

Concernant la relation entre la stratégie marketing et la performance à l'export, nous avons utilisé deux analyses de régression puisque la performance comporte deux dimensions : la satisfaction des managers à l'égard de performance passée et la satisfaction des managers à l'égard de performance attendue. Le tableau suivant illustre les résultats de l'analyse de régression.

Tableau 4 : Résultats de l'ACP de l'analyse de régression

Variables explicatives	Bêta stand.	non	Bêta stand.	T	Niv. de sig.	R ²	F	Sig. F
Equation 1 Var. dep. : la performance passée								
Adaptation du produit à l'export	0,217		0,214	2,104	0,00	0,36	4,426	0,03
Equation 2 Var. dep. : la performance attendue								
Adaptation du produit à l'export	-,055		-0,054	-0,516	0,607	0,003	0,267	0,607

Comme le montre le tableau 4, la stratégie d'adaptation du produit à l'export a une influence positive statistiquement significative sur la performance passée à l'export ($R= 0,36$ et $p=0,00$). En revanche, l'adaptation du produit n'a aucun effet sur la performance attendue ($p=0,6$). Par conséquent :

(H5 est partiellement acceptée).

5. CONCLUSIONS ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Dans le contexte actuel où les pressions concurrentielles pèsent de plus en plus sur plusieurs marchés, l'exportation joue un rôle déterminant dans le développement et la survie des entreprises. Ce mouvement a fait depuis quelques décennies, l'objet de plusieurs recherches en marketing en mettant l'accent sur les bénéfices associés aux stratégies marketing à l'export.

Cet article a proposé un cadre simple permettant de présenter les bénéfices découlant de la mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation du produit à l'export sur la performance export d'une entreprise. L'étude a concerné un contexte particulier, celui d'un pays émergent en phase de transition : la Tunisie.

Tout d'abord, l'étude a montré que dans le contexte de l'exportation, la taille d'une entreprise ne peut pas influencer la stratégie d'adaptation du produit. Ce résultat converge avec ceux de Cooper et Kleinschmidt (1985) ayant trouvé que la taille n'a pas un effet sur l'activité export. Ces mêmes résultats ont été aussi enregistrés pour la variable nombre d'années à l'export. En effet, nous n'avons pas trouvé un lien entre cette dimension de l'expérience et la stratégie produit à l'export. Par contre, les résultats ont montré que le nombre de pays desservis (deuxième dimension de l'expérience) agit sur la stratégie export. Plus le nombre de pays desservis augmente, moins sera l'adaptation du produit. De ce fait, la standardisation est plus recommandée dans cas où l'entreprise exporte à plusieurs pays (Cavusgil et al., 1993). En revanche, l'absence de significativité dans la relation entre les deux variables taille et nombre d'années et la variable stratégie à l'export permet d'orienter les décisions des managers, spécialement des PME. En ce sens que la taille réduite ou même le manque d'expérience (en termes de nombre d'années à l'export) ne constituent pas un handicap pour mener avec succès une stratégie marketing adéquate afin de soutenir une activité d'export régulière (Wagner,

2001) même si ces variables peuvent faciliter l'activité de l'entreprise sans pour autant avoir une influence directe.

Par ailleurs, nos résultats ont souligné le rôle majeur du type du produit sur la stratégie adoptée à l'export. Ceci coïncide avec les travaux de Cavusgil et Zou (1994) et de Julian O'Cass (2004) et qui considèrent que les pratiques commerciales de l'entreprise diffèrent selon les caractéristiques du produit. En effet, l'adaptation des produits de consommation aux marchés étrangers semblent être plus appropriée. En revanche, les produits industriels semblent être plus concernés par la standardisation et par conséquent les managers peuvent dans ce cas bénéficier des économies d'échelle.

Cette étude a révélé aussi que le secteur d'activité joue un rôle déterminant dans la stratégie adoptée à l'exportation. Ici, les secteurs du textile et de l'habillement ainsi que le secteur alimentaire sont beaucoup plus touchés par la stratégie d'adaptation que l'industrie mécanique et électronique. Ces résultats riment avec les résultats relatifs au type du produit. Il est donc recommandé aux managers de prendre en considération les caractéristiques de l'industrie dans lequel ils opèrent. De plus, l'étude a montré que l'entreprise a intérêt à adapter ses produits destinés à l'export si le secteur est caractérisé par une forte pression concurrentielle. En revanche, dans le cas où le secteur d'activité est très technologique, la standardisation est plus adaptée.

L'un des résultats les plus importants de cette recherche concerne la relation entre la stratégie d'adaptation du produit à l'international et la performance export de l'entreprise.

Nous avons trouvé que les managers différencient entre la performance perçue à court terme c'est-à-dire la perception d'une amélioration de la rentabilité et de l'activité export pendant une année et la performance attendue c'est-à-dire espérée pour l'année qui suit. Les résultats de l'analyse de régression ont prouvé que la stratégie d'adaptation du produit à l'export n'a pas une influence que sur la performance perçue. Essentiellement, les résultats montrant l'absence de significativité entre la stratégie marketing et la performance espérée devrait être prises avec précaution. En effet, l'aptitude et les décisions marketing ne sont pas toujours les seules garanties de la performance. Il existe d'autres variables qui peuvent jouer un rôle crucial. On peut par exemple citer l'exemple des caractéristiques et les mutations que subit l'économie mondiale. D'ailleurs, lors de l'enquête, il a été constaté que la majorité des managers interviewés n'étaient pas satisfaits de leurs activités car ils pensent qu'ils sont entrain de subir les conséquences de la crise mondiale de la période concernée. En fait, à

l'heure de l'étude, la perception des effets de la crise rend les managers moins ambitieux quand à l'amélioration de la performance à court terme. Si généralement les interviewés étaient satisfaits de leurs activités et leurs résultats enregistrés, ils ont un peu moins optimistes quand à leurs résultats futurs. Ce type de variables devrait être pris en considération dans l'avenir. Toutefois, il faut souligner que les managers devraient entretenir et renforcer leurs pratiques et leurs stratégies marketing à l'export afin de maintenir une activité d'export régulière.

6. LIMITES ET ORIENTATIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES

Malgré l'utilité des résultats obtenus et les recommandations proposées, certaines limites de ce travail de recherche devraient être prises en compte.

Tout d'abord, nous suggérons que dans les futures recherches, la relation stratégie marketing et performance devrait couvrir les quatre aspects du Mix. En effet, à côté de la stratégie d'adaptation du produit, les variables prix, distribution et communication peuvent donner une meilleure compréhension de la complexité de la relation. Également, comprendre la dynamique de la relation stratégie-performance nécessite une étude longitudinale complémentaire sur les cinq premières années à l'export.

Deuxièmement, pour mesurer la performance des entreprises exportatrices, ce travail s'est appuyé sur les seules perceptions des gestionnaires (mesure subjectives). En outre, les futures recherches doivent être renforcées par des données plus objectives. Il serait intéressant de compléter par des informations chiffrées pertinentes.

Finalement, et malgré le nombre assez important de variables incluses dans l'étude, notre recherche ouvre la voie à l'investigation sur l'influence d'autres variables qui, dans l'avenir devront être explorées telles que l'aide gouvernementale, les caractéristiques des marchés étrangers et le profil du dirigeant.

REFERENCES

- Akrout, F. et K.H. Samet (2003), Impact du degré d'implication dans l'exportation sur les stratégies d'influences dans les relations entre exportateurs et importateurs, *3^{ème} Congrès Internationale « Les tendances du marketing »*, Venise, 28 et 29 Novembre 2003.
- Alvarez, R. (2004), Sources of export success in small and medium-Sized enterprises: the impact of public programs, *International Business Review*, 13, 3, 383-400.
- Atabay, I. (2008), The effect of the business manager's attributes on export performance, *The Social Sciences*, 3, 7, 494-497.
- Bellaaj, G.R. et F. Akrou (2005), Les déterminants de la performance d'export ; application au Secteur Agroalimentaire de la Tunisie, *5^{ème} Conférence Internationale « Les tendances du marketing »*, Paris, 21 et 22 Janvier 2005.
- Bourcieu, S. (2005), Les stratégies de développement international des PME face à la dynamique de l'environnement institutionnel, *14^{ème} Conférence Internationale de Management stratégique*, Pays de la Loire, Angers, 5-7 Juin 2005.
- Bousslama, N. (2008), Quels indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export ?, *Journal of Global Management Research*, Juin 2008, 39-48.
- Calantone, R.J., D. Kim, J.B Schmidt. et S.T. Cavusgil (2006), The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison, *Journal of Business Research*, 59, 2, 176-185.
- Cavusgil, S.T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 2, 195-208.
- Cavusgil, S.T., S. Zou et G.M. Naidu (1993), Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 24, 3, 479-506.
- Cavusgil, S.T. et S. Zou (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of marketing*, 58, 1, 1-21.

Cooper R.G. et E.K. Kleinschmidt (1985), The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*, 16, 1, 37-55.

Dhanaraj, C. et P.W. Beamish (2003), A resource-based approach to the study of export performance, *Journal of Small Business Management*, 41, 3, 242-261.

Diamantopoulos, A. (1999), Export performance measurement: reflective versus formative indicators, *International Marketing Review*, 16, 6, 444-457.

Diamantopoulos, A. et H. Winklhofer (1999), The impact of firm and export characteristics on the accuracy of export sales forecasts: evidence from UK exporters, *International Journal of Forecasting*, 15, 1, 67-81.

Eramilli, M.K. (1991), The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies*, 22, 3, 479-501.

Eusebio, R., L.J. Andreu et P.L. Belbeze (2007), Internal factors in export performance: A comparative analysis in the Italian and Spanish textile-clothing sector (part1), *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11, 1, 9-23.

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

Hart, S.J., J.R Webb et M.V. Jones (1994), Export marketing research and the effect of export experience in industrial SMES, *International Marketing Review*, 11, 6, 4-22.

Julian, C. (2003), Export marketing performance: A study of Thailand firms, *Journal of Small Business Management*, 41, 2, 213-221.

Julian, C. et A. O'Cass (2002), Divers and outcomes of export marketing performance in developing country context, *Journal of Asia Pacific Marketing*, 1, 2, 1-21.

Julian, C. et O'Cass A. (2004), The antecedents of the export marketing performance: An Australian perspective, *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3, 2, 99-113.

Katsikeas, C.S., L.C. Leonidou et N.A. Morgan (2000), Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, 493-511.

Kazem, A. et B. Ven Der Heijden (2006), Exporting firm's strategic choices: The case of Egyptian SME's in the food industry, *Advanced Management Business*, 71, 3, 21-34.

Kogut, B. et H. Singh (1988), The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, 19, 3, 411-432.

Lages, L.P. et D.B. Montgomery (2004), Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters, *European Journal of Marketing*, 38, 9/10, 1186-1214.

Lages, L.P. et L.C. Lages (2004), The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12, 1, 36-56.

Lages, L.P., J.L. Abrantes, et R.C. Lages (2008), The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets, *International Marketing Review*, 25, 5, 584-600.

Lages, L.F., G. Silva, C. Styles et Z.L. Pereira (2009), The NEP Scale: A measure of network export performance, *International Business Review*, 18, 4, 344-356.

Lendrevie, J., J. Levy et D. Lindon (2003), *Mercator : théorie et pratique de marketing*, 7^{ème} édition, Dalloz.

Leonidou, C.L (1995a), Export stimulation: A non-exporter's perspective, *International Marketing Review*, 29, 8, 17-36.

Leonidou, C.L (1995b), Export barriers: Non-exporters' perceptions, *International Marketing Review*, 12, 1, 4-25.

Leonidou, L.C., C.S Katsikeas et N.F. Piercy (1998), Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions, *Journal of International Marketing*, 6, 2, 74-102.

Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas et S. Samiee (2002), Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis, *Journal of Business Research*, 55, 1, 51-67.

Leonidou, L.C., C.S Katsikeas, D. Palihawadana et S. Spyropoulou (2007), An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers, *International Marketing Review*, 24, 6, 735-770.

Le, Q. et M.H. Luong (2009), Barrière et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME en Vietnam, *Colloque International : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11^{ème} journées scientifiques du réseau entreprenariat*, 27,28 et 29 mai 2009, Trois Rivières, Canada.

Majocchi, A., E. Bacchiocchi et U. Mayrhofer (2005), Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships, *International Business Review*, 14, 6, 719-738.

Maurel, C. (2009), Determinants of export performance in SMEs: the case of the French wine industry, *International Journal of Wine Business Research*, 21, 2, 118-142.

Morgan, R.E. et C. Katsikeas (1997a), Export stimuli: export intention compared with export activity, *International Business Review*, 6, 5, 477-499.

Morgan, R.E. et C. Katsikeas (1997b), Obstacles to export initiation and expansion, *Omega, International Journal of Management Sciences*, 25, 6, 677-690.

Morgan, N.A., A. Kaleka et C.S. Katsikeas (2004), Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment, *Journal of Marketing*, 68, 1, 90-108.

Nazar, M.S. et H.M.N. Saleem (2009), Firm-level determinants of export performance, *International Business & Economics Research Journal*, 8, 2, 105-112.

Ogunmokun, G. et S. Ng (2004), Factors influencing export performance in international marketing: A Study of Australian Firms, *International Journal of Management*, 21, 2, 172-185.

Robertson, C. et S.K. Chetty (2000), A contingency-based approach to understanding export performance, *International Business Review*, 9, 2, 211-235.

Samiee, S. et K. Roth (1992), The influence of global marketing standardization on performance, *Journal of Marketing*, 56, 2, 1-17.

Seev, H. et A. Zvi (1974), Firm size and export performance, *World development*, 2, 7, 41-46.

Singh, D.A. (2009), Export performance of emerging market firms, *International Business Review*, 18, 4, 321-330.

Shoham, A. (1998), Export performance: A conceptualization and empirical assessment, *Journal of International Marketing*, 6, 3, 59-81.

Solberg, C.A. et F.Durrieu (2008), Strategy development in international markets: a two tier approach, *International Marketing Review*, 25, 5; 520-543.

Sousa, C.M.P., (2004); Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, 2004, 9, 1-22.

Sousa, C.M.P. et F. Bradley (2009), Price adaptation in exports markets, *European Journal of Marketing*, 43, 3/4, 309-458.

Theodosiou, M. et L.C Leonidou (2003), Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research, *International Business Review*, 12, 141-171.

Wagner J. (2001), A note of the firm size-export relationship, *Small Business Economics*, 17, 4, 229-237.

Zou, S., C.R. Taylor et G.E. Osland (1998), The EXPREF scale: A cross-national generalized export performance measure, *Journal of International Marketing*, 6, 3, 37-58.