

# **Le capital humain comme déterminant de la performance à l'export**

**Abdellah EL BOUSSADI,**

*CRMEF - Settlat*

**Youssef OUBOUALI,**

*ENCG - Université Hassan 1<sup>er</sup> Settlat*

## **Résumé :**

Appréhender le capital humain est devenu une des préoccupations prégnantes des chercheurs et des praticiens, parce que, dans un contexte de concurrence acharnée et de quête de part de marché, la question centrale est celle de l'impact de ce capital sur la compétitivité et la performance de l'entreprise. Le capital humain regroupe toutes les capacités individuelles, les connaissances, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise. L'importance du capital humain pour créer de la valeur dans l'économie fondée sur la connaissance ne peut être négligée.

L'importance croissante des exportations a suscité un grand intérêt scientifique, cela est confirmé par le nombre de travaux de recherches publiés dans les revues scientifiques internationales au cours des dernières années. Les chercheurs provenant de divers domaines comme l'économie, la gestion et le marketing ont exploré diverses questions liées aux exportations.

De nombreux chercheurs ont soutenu que ce capital constitue une ressource vitale pour le succès des entreprises qui doivent modifier leurs méthodes de management traditionnelles pour faire face aux pressions exercées par l'environnement. Pour confronter les différents points de vue, nous menons une exploration théorique qui nous permet d'établir le cadre conceptuel relatif au capital humain et à la performance à l'export.

**Mots clés :** Capital humain, performance, PME, performance-export

## **Introduction :**

Les PME exportatrices marocaines sont souvent de petite taille, peu ouvertes à l'international et disposent de peu de moyens financiers. C'est pourquoi, les compétences, et l'implication du capital humain jouent un rôle crucial dans leur performance à l'export. En effet, parmi les principaux déterminants de compétitivité, les déterminants internes tels que l'implication et la motivation des collaborateurs, les perceptions et les pratiques managériales sont essentiels à la performance à l'export.

L'amélioration de la productivité est l'un des principaux déterminants de la performance export des PME car cette performance est liée avec le facteur humain et le facteur physique qui ont été utilisés dans le processus de production. Les entreprises dont la main-d'œuvre est très productive peuvent offrir des biens et des services de qualité, et peuvent distribuer des salaires élevés (Alaoui 2013<sup>1</sup>). En ce qui concerne les PME exportatrices marocaines, la formation en management des opérations du commerce international (le développement des ventes, la recherche de nouveaux marchés, l'analyse et le contrôle financier, la recherche de financement, etc.) s'avère souvent nécessaire. Dans ce sens, notre article vise à explorer les **liens entre le capital humain de la PME marocaine et sa performance-export.**

Pour traiter cette problématique, nous allons répondre à travers une étude théorique à ces différentes questions : Ces deux concepts sont-ils parfaitement intégrés ou bien appartiennent-ils à deux domaines différents ? La relation entre performance et capital humain est-elle linéaire ou non ? Quelle place occupe la compétitivité dans cette relation ?

## **1. Le capital humain :**

Le capital humain est considéré comme étant le cœur du capital immatériel (Bontis, 1996<sup>2</sup>). Il désigne les connaissances tacites et explicites des gens et leur capacité à générer des actifs corporels et incorporels (Brookings, 1996; Edvinsson et Malone, 1997; Sveiby, 1997). Cette connaissance permet aux ressources humaines d'être capable d'exécuter

---

<sup>1</sup> Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME: La prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et Entreprise*, (1), 21-40.

<sup>2</sup> BONTIS, Nick. There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 1996, vol. 60, p. 40-78.

efficacement leurs tâches. Elle comprend l'éducation formelle, la formation spécifique, l'expérience et le développement personnel (Wu et al., 2008; Hsu et Fang, 2009).

En plus des connaissances, les capacités et les comportements sont des dimensions critiques supplémentaires pour comprendre le capital humain (Martin-de-Castro et al., 2011<sup>3</sup>) :

- Les capacités sont les compétences qu'une personne développe avec l'expérience et la pratique (Subramaniam et Youndt, 2005) et ils font référence à l'apprentissage individuel, au travail en groupe, à la communication et au leadership ;
- Les comportements décrivent les manières avec lesquelles les individus effectuent leurs tâches et ils comprennent les modèles mentaux, les croyances comme l'engagement, la motivation personnelle, la satisfaction au travail et la créativité.

La théorie du capital humain (Becker, 1964) utilise la logique économique pour étudier les décisions individuelles portant sur les investissements dans la productivité. Ces investissements visent l'amélioration des compétences et des connaissances (la scolarité, la formation, le savoir-faire), les choix de carrière (décision de travailler, mobilité de la main-d'oeuvre) et d'autres caractéristiques du travail (salaire, les heures de travail). Selon cette théorie, les individus choisissent un emploi qui maximise la valeur actuelle des avantages économiques et psychologiques (satisfaction) au cours de leur vie. Lepak et Snell (1999<sup>4</sup>) soutiennent que la théorie du capital humain insiste sur le coût du travail par rapport au rendement sur l'investissement (c'est-à-dire la productivité future) pour développer les compétences des employés et les connaissances.

La plupart des définitions du capital humain conviennent que c'est une construction au niveau individuel (Bontis, 1998<sup>5</sup>; Walker, 2002<sup>6</sup>; Davenport, 1999<sup>7</sup>) et considèrent d'abord

---

<sup>3</sup> Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.

<sup>4</sup> Lepak, D. and Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 31-48.

<sup>5</sup> Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.

<sup>6</sup> Walker, W.W. (2002), "Human capital: beyond HR?", *Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 2, pp. 4-5.

<sup>7</sup> Davenport, T. (1999), *Human Capital*, Jossey-Bass, San Francisco, CA

comme comprenant les connaissances, les compétences, le niveau intellectuel et les talents des personnes (indépendamment du contexte de l'entreprise). Par exemple, Pennings et al. (1998), déduisent que le capital humain d'une entreprise de services regroupe les connaissances et les compétences de ses spécialistes qui peuvent être utilisés pour produire des services de qualité.

Cependant, Chillemi et gui (2001) préconisent que le capital humain est un atout immatériel incorporé dans une équipe. Conformément à d'autres études japonaises (Nonaka et Takeuchi, 1995<sup>8</sup>, p. 568), ces auteurs constatent que la notion du capital humain est excessivement individualiste, en négligent l'idée que certaines compétences et connaissances ne peuvent être constituées que dans un contexte organisationnel précis. Le capital humain n'est pas donc considérée comme propre à l'entreprise, mais à un " réseau de travailleurs".

Un aspect particulièrement important pour un examen de la littérature du capital humain est la façon de développer cette forme de capital (méthode de l'accumulation de compétences). Les thèmes principaux identifiés dans ce contexte sont liés à la spécificité du capital humain, avec notamment des variations relatives d'abord à des formes génériques du capital humain et deuxièmement au capital humain spécifique de l'entreprise. Lepak et Snell (1999<sup>9</sup>) dans leur développement de l'architecture des ressources humaines propose une théorie prouvant que deux dimensions - la valeur et l'unicité - différencient les capitaux humains.

La notion d'unicité représente le degré de spécificité du capital humain de l'entreprise. Ce capital peut être considéré comme générique et résulte du développement en dehors des frontières de l'entreprise. Cette forme de capital est aussi facilement transférable dans l'ensemble des entreprises. Le capital humain générique peut également être considéré comme une composante des connaissances (Tallman et al., 2004<sup>10</sup>) qui est un élément identifiable d'un corps de connaissances ayant la mobilité entre les organisations.

Ce sont la possibilité de transfert et d'identifications du capital humain générique qui représentent largement les caractéristiques les plus explicites de ce capital. Les mesures les

---

<sup>8</sup> Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>9</sup> LEPAK, David P. et SNELL, Scott A. *The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development*. *Academy of management review*, 1999, vol. 24, no 1, p. 31-48.

<sup>10</sup> Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N. and Pinch, S. (2004), "Knowledge, clusters, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 258-71.

plus fréquemment utilisées pour le capital humain générique incluent : le niveau de l'éducation formelle et le nombre d'années d'expérience en gestion.

Le capital humain de l'entreprise est souvent extrêmement précieux parce que les connaissances et les compétences, détenues par les employés sont uniques à l'entreprise et ne peuvent être facilement transférées à ses concurrents. Le coût du développement du capital humain est donc supporté par l'entreprise en raison du temps consacré par les salariés au détriment du travail (Valcour et Snell, 2002<sup>11</sup>) et en plus il est lié au processus spécifique à l'entreprise. Le développement des compétences est reconnu comme une stratégie visant à retenir les travailleurs compétents en créant des obstacles à la mobilité (Swart et al., 2003<sup>12</sup>). Des compétences uniques sont souvent développées lorsque les employés s'engagent dans la résolution des problèmes spécifiques de l'entreprise ou lorsque des méthodes d'exploitation uniques sont suivies.

Les enquêtes antérieures qui portaient sur des entreprises de services en particulier (Sherer, 1995<sup>13</sup>; Gimeno et coll., 1997<sup>14</sup>) ont identifié une autre forme de capital humain, c'est le capital spécifique à l'industrie. Ce type de capital est développé principalement par l'intermédiaire d'un ensemble de connaissances théoriques et d'expériences de l'industrie subséquente. Par exemple, les avocats, les médecins et les comptables génèrent un capital humain spécifique aux écoles de droit, école de médecine, de l'université et continuent à appliquer et créer d'autres capitaux humains comme associés ou stagiaires. Les coûts associés au développement de ce capital sont supportés tant par la personne (à l'université) ou l'industrie. La connaissance englobe à la fois un savoir explicite théoriques et le savoir tacite élaboré par la pratique d'une profession. Cette forme particulière de la connaissance tacite est transférable entre les entreprises et est donc spécifique à l'industrie.

Bien que l'unicité du capital humain ou le degré de spécificité a été largement utilisée, la valeur du capital humain a été moins évoquée (Lepak et Snell, 1999). C'est principalement

---

<sup>11</sup> Valcour, P.M. and Snell, S.A. (2002), "The boundaryless career and work force flexibility: developing human and social capital for organisational and individual advantage", paper presented at the 2002 Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, CO.

<sup>12</sup> Swart, J., Kinnie, N. and Purcell, J. (2003), *People and Performance in Knowledge Intensive Firms*, CIPD, London.

<sup>13</sup> Sherer, P.D. (1995), "Leveraging human assets in law firms: human capital structures and organizational capabilities", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 671-91.

<sup>14</sup> Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. and Woo, C.Y. (1997), "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 6, pp. 750-83.

l'inclusion de la théorie basée sur les ressources (RVB) de l'entreprise (Barney, 1991<sup>15</sup>; Quinn, 1992<sup>16</sup>), qui souligne la centralité de l'ensemble de connaissances et de compétences sur les compétences de base de l'entreprise. L'analyse de la valeur du capital humain évalue chaque connaissance ou compétence de l'entreprise en fonction de sa contribution à l'adoption de stratégies qui permettent d'améliorer l'efficacité et l'efficacité.

La valeur du capital humain peut donc être mesurée par le ratio des avantages stratégiques aux clients issus de compétences comparativement aux coûts engagés (Youndt et al., 1996<sup>17</sup>). En fonction de cette valeur du capital humain, nous pouvons déterminer si les employés vont réduire les coûts ou fournir des avantages accrus pour l'entreprise. La valeur du capital humain est d'une importance particulière lorsque l'on considère sa nature dans les sociétés de services, parce qu'ici, un client peut conclure un contrat avec une entreprise et obtenir directement l'accès à ce précieux capital.

Ainsi, la dimension de valeur ne doit pas seulement être vue à partir de la position centrale qu'occupent les connaissances et les compétences dans l'avantage concurrentiel de l'entreprise, mais aussi de savoir s'il se trouve au cœur de la compétence de base du client. Par exemple, il est souvent cité que les clients forment des relations à long terme avec des entreprises de consulting parce que les principaux conseillers développent une expertise qui contribue directement à la performance du client. Le développement de compétences de base peut être acquis dans l'entreprise par l'intermédiaire des réseaux de connaissances qui sont à la sa disposition.

Pour résumer, nous pouvons dire que le capital humain regroupe toutes les capacités individuelles, les connaissances, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise. C'est aussi, la créativité et l'innovation de l'organisation (l'apport d'idées nouvelles et leur mise en œuvre). C'est le stock de connaissance que les employés prennent avec eux lorsqu'ils quittent l'entreprise (Gallego et Rodriguez 2005<sup>18</sup>).

---

<sup>15</sup> Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-129.

<sup>16</sup> Quinn, J.B. (1992), *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York, NY.

<sup>17</sup> YOUNDT, Mark A., SNELL, Scott A., DEAN, James W., et al. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 1996, vol. 39, no 4, p. 836-866.

<sup>18</sup> GALLEGO, Isabel et RODRÍGUEZ, Luis. Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 2005, vol. 6, no 1, p. 105-126.

## **2. La performance export :**

### **2.1. Définition de la performance export :**

La littérature existante sur l'exportation peut être divisée en deux catégories : la recherche au niveau macro et la recherche au niveau micro (Singh 2009)<sup>19</sup> :

- Au niveau macroéconomique, les chercheurs se sont basés sur les théories du commerce international pour modéliser les performances à l'exportation. Les questions étudiées comprennent la compétitivité à l'exportation des nations, l'ampleur et l'orientation des flux commerciaux entre les nations et l'impact des politiques publiques sur les activités d'exportation dans certains secteurs et certaines industries. Ces études concluent que les flux commerciaux entre les nations sont en fonction de la dotation en facteurs des pays et des politiques gouvernementales.
- Au niveau micro, les chercheurs se sont concentrés sur l'établissement d'un lien entre les différentes caractéristiques de l'entreprise, telles que la taille, les capacités technologiques, et les motivations des managers avec la performance à l'exportation (Wilkinson & Brouthers, 2006; Zou & Stan, 1998) cités par Singh (2009)

Pour définir la performance à l'exportation, certains auteurs cherchent à la relier à celle de l'entreprise en considérant qu'après tout, l'exportation n'est jamais qu'une des activités de l'entreprise. D'autres proposent de comprendre la performance à l'exportation comme une comparaison des résultats obtenus à l'étranger avec les objectifs initialement fixés. Malgré toutes les recherches menées sur la performance à l'exportation, il s'avère qu'il faut accepter l'hétérogénéité de ses mesures, ce qui résulte probablement du caractère multidimensionnel du concept.

En effet, la littérature antérieure indique qu'il y a peu de consensus sur la définition conceptuelle et opérationnelle de la performance à l'export (Shoham, 1998<sup>20</sup> ; Robertson et

---

<sup>19</sup> Deeksha A. Singh (2009), Export performance of emerging market firms, *International Business Review* 18, 321–330, doi:10.1016/j.ibusrev.2009.03.002

<sup>20</sup> Shoham, A. (1998), Export performance: A conceptualization and empirical assessment, *Journal of International Marketing*, 6, 3, 59-81.

Chetty, 2000<sup>21</sup> ; Sousa, 2004<sup>22</sup> ; Calantone et al., 2006<sup>23</sup>) et parfois des contradictions dans les résultats (Bouslama, 2008<sup>24</sup>).

Définir la performance à l'export est une mission dont les qualités et défauts respectifs sont encore très largement débattus (ZOU *et al.*, 1998<sup>25</sup>). Ainsi, Atabay (2008<sup>26</sup>) définit la performance à l'export comme le degré de réalisation des objectifs escomptés sur les marchés étrangers. Ces objectifs peuvent concerner les ventes, la rentabilité ou le changement. Ces trois facettes traduisent, respectivement, les notions d'efficacité, d'efficience et d'engagement continu dans l'export.

L'importance croissante des exportations a suscité un grand intérêt scientifique, cela est confirmé par le nombre de travaux de recherches publiés dans les revues scientifiques internationales au cours des dernières années. Les chercheurs provenant de divers domaines comme l'économie, la gestion et le marketing ont exploré diverses questions liées aux exportations (Singh 2009).

Les premières études sur les comportements d'exportation au niveau de l'entreprise ont essayé d'identifier la raison derrière les activités d'exportation, leur adoption progressive par les entreprises et les facteurs qui contribuent à la croissance des exportations (Cavusgil, 1976; Johanson et Vahlne, 1977; Tookey, 1964). Plusieurs modèles d'exportation ont été fondés sur le modèle des étapes de l'expansion internationale (Johanson et Vahlne , 1977). Bien qu'importants pour bâtir notre compréhension fondamentale, le modèle des 'étapes' n'a pas pu expliquer le comportement de beaucoup d'entreprises, qui n'ont pas passé par les différentes étapes (Rao et Naidu, 1992). Plusieurs chercheurs ont exploré les effets de la taille de l'entreprise et des déterminants environnementaux sur ses activités d'exportation (Cavusgil et Zou, 1994; Zou et Stan, 1998).

---

<sup>21</sup> Robertson, C. et S.K. Chetty (2000), A contingency-based approach to understanding export performance, *International Business Review*, 9, 2, 211-235.

<sup>22</sup> 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.

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> Bouslama, N. (2008), Quels indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export ?, *Journal of Global Management Research*, Juin 2008, 39-48

<sup>25</sup> ZOU, S.; STAN, S. The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, 1998, p. 333-356.

<sup>26</sup> Atabay, I. (2008), The effect of the business manager's attributes on export performance, *The Social Sciences*, 3, 7, 494-497



Dans ce sens, de nombreux chercheurs ont trouvé la taille de l'entreprise comme l'un des facteurs importants qui affectent les performances à l'exportation. Certaines études ont montré une relation positive entre la taille de l'entreprise et les ventes à l'exportation (par exemple, Majocchi et coll., 2005; Wagner, 1995). D'autres études signalent que la taille de l'entreprise n'a pas ou très peu d'incidence sur les activités d'exportation (par exemple, Bonaccorsi, 1992). D'autres encore signalent que la taille de l'entreprise affecte négativement les ventes à l'exportation d'une entreprise (par exemple, Patibandla, 1995). D'autres variables d'intérêt comprennent les capacités technologiques, le capital humain et les facteurs externes.

En plus du manque de sophistication sur les aspects théoriques et méthodologiques, les chercheurs n'ont pas prêté suffisamment d'attention, dans les tests empiriques, aux contextes au-delà des économies avancées. De nombreux chercheurs ont soutenu que les conclusions tirées d'un contexte ne peuvent pas être applicable à un autre contexte en particulier s'il existe d'importantes différences en termes de caractéristiques des entreprises et l'environnement des affaires (Khanna & Rivkin, 2001).

## **2.2. Indicateurs de mesure de la performance-export :**

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. Ainsi, les auteurs (Julian et O'Cass, 2002 ; Atabay, 2008<sup>27</sup> ; Bouslama, 2008) distinguent les mesures objectives, subjectives et hybrides.

- 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.

---

<sup>27</sup> Atabay, I. (2008), The effect of the business manager's attributes on export performance, The Social Sciences, 3, 7, 494-497

Les mesures objectives sont préférables scientifiquement mais souffrent de certains problèmes. Le premier problème concerne les informations comptables disponibles qui ne sont pas toujours fiables et les documents financiers des entreprises distinguent rarement d'une manière claire les ventes domestiques des ventes à l'export (YANG *et al.*, 1992<sup>28</sup>), donc deux entreprises présentant une même valeur sur un indicateur peuvent donc être dans des situations financières réelles différentes.

Le second problème est lié aux décideurs export de l'entreprise qui sont parfois guidés par leurs perceptions subjectives de la performance de l'entreprise sur les marchés exports, plus que par des ratios de performance objectifs et absolus. La solution préconisée par plusieurs auteurs consiste par conséquent à construire des mesures subjectives, largement contingentes au contexte général dans lequel se réalise l'activité d'exportation (MADSEN, 1989<sup>29</sup>).

L'un des principaux défis que cherchent à relever les auteurs est la mesure de la performance à l'export. En effet, Cavusgil et Zou (1994)<sup>30</sup> ont répertorié les mesures de rendement à l'exportation utilisées dans plusieurs études de recherche y compris : niveau des ventes à l'exportation; la croissance des ventes à l'exportation; les recettes d'exportation; le ratio des ventes à l'exportation aux ventes totales; le ratio des bénéfices à l'exportation pour les bénéfices totaux; augmentation de l'importance de l'exportation d'entreprise total; surmonter les obstacles à l'exportation; propension à l'exportation; l'acceptation du produit par les distributeurs à l'export; participation d'exportation; l'exportateur l'internationalisation; et attitudes à l'égard de l'exportation (Wheeler *et al.* 2008)<sup>31</sup>. Par la suite, Cavusgil et Zou (1994) ont proposé une échelle unifiée de performance à l'export, composée de la somme des valeurs de quatre indicateurs : **la réalisation des objectifs stratégiques, succès perçu, la croissance des ventes et de la rentabilité.**

---

<sup>28</sup> YANG, Y. S.; LEONE, R. P.; ALDEN, D. L. A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 1, 1992, p. 84-96.

<sup>29</sup> MADSEN, T. K. Empirical Export Performance Studies: a Review of Conceptualizations and Findings In: CAVUSGIL, S. T.; AXINN, C. (Eds). *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, v. 2, 1987, p. 177-198.

<sup>30</sup> Cavusgil, S. T. and Zou, S. (1994) 'Marketing Strategy-Performance Relationships: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures', *Journal of Marketing* 58(1): 1-21.

<sup>31</sup> Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.

Pour leur part, Aaby et Slater (1989) cités par Carneiro et al. (2016)<sup>32</sup> ont proposé trois mesures : une mesure de performance comportementale (la propension à l'exportation, les problèmes d'exportation et les obstacles à l'exportation), une deuxième mesure des performances des ventes à l'exportation (ventes à l'exportation, le niveau de l'exportation et la croissance des de l'intensité exportations) et une mesure de performance globale (perceptions de l'exportation).

Afin d'intégrer les dimensions de la performance, Al-Khalifa et Morgan (1995)<sup>33</sup> distinguent l'efficacité d'exportation (réalisation des objectifs d'exportation); l'efficience d'exportation (la relation entre les outputs de la performance à l'export et les inputs nécessaires pour les réaliser); et l'adaptabilité de l'exportation (la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements dans son environnement d'exportation). En revanche, Leonidou et al. (2002)<sup>34</sup> énumèrent six dimensions de la performance à l'exportation à savoir le volume des ventes à l'exportation, la croissance des ventes à l'exportation, l'intensité des ventes à l'exportation, le niveau de bénéfices à l'export, la contribution des bénéfices à l'export, et la part de marché à l'exportation.

Plusieurs auteurs recommandent l'utilisation de l'échelle de Zou et al. (1998)<sup>35</sup> relative à la mesure de la performance à l'export. Ce barème comprend des mesures objectives ou financières (ventes, profits, croissance), des mesures non financières ou subjectives (succès apparent, satisfaction, l'atteinte des objectifs), et une mesure composite. Cette échelle a comblé la dichotomie entre l'évolution quantitative et qualitative des mesures de la performance à l'export, fournissant ainsi une mesure appropriée du spectre pour les entreprises aux différents stades de l'exportation et à l'internationalisation du processus de développement. La validation empirique de cette échelle par Styles (1998), à l'aide de cross-national (Royaume-Uni et Australie) des preuves empiriques, et son adoption par plusieurs

---

<sup>32</sup> Carneiro, J., Farias, I., da Rocha, A., & da Silva, J. F. (2016). How to measure export performance? Scholars' vs. practitioners' answers. *Journal of Business Research*, 69(2), 410-417.

<sup>33</sup> Al-Khalifa, A., & Morgan, N. A. (1995). Export performance measurement: a review and suggested directions. *Marketing theory and Applications*, 6, 313-318.

<sup>34</sup> Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business research*, 55(1), 51-67.

<sup>35</sup> Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of international Marketing*, 37-58.

chercheurs, a renforcé la valeur de l'échelle comme une mesure globale de la performance à l'exportation (Wheeler et al. 2008)<sup>36</sup>.

Une des raisons de cette divergence est que les recherches portant sur le comportement à l'export englobent des études d'entreprises à différents niveaux des processus de développement à l'exportation (Leonidou et Katsikeas 1996<sup>37</sup>). Alors que l'usage des mesures qualitative (non-financière, subjectives) semblent être principalement utilisées pour les études impliquant, totalement ou partiellement, les entreprises au niveau pré-export, les mesures quantitative (financières, objectives) sont, en général, associés aux études d'entreprises à des stades plus avancés de développement des exportations (Wheeler et al. 2008)<sup>38</sup>.

Par ailleurs, d'autres recherches ont distingué les mesures statiques de celles non-statiques (qui tentent d'appréhender les changements, dans le temps, de la performance). La tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, éventuellement composites, dans une approche plutôt dynamique, c'est-à-dire en cherchant à capter la perception, par le manager, de l'évolution dans le temps de la performance de son entreprise. C'est le cas de toutes les échelles qui incluent une dimension "changement". (FavoreBonte et Gianelloni, 2008<sup>39</sup>).

### **3. Le capital humain comme déterminant de la performance à l'export de la PME :**

L'exportation est une activité menée par l'entreprise non seulement pour réaliser des marges provenant des activités internationales, mais aussi pour être rentable sur le marché intérieur en réalisant une production optimale (Kavida et Sivakoumar 2010). L'activité d'exportation émane d'avantage concurrentiel qu'une entreprise possède, de tel avantage concurrentiel provient de ses capacités technologiques, marketing ; ses ressources matérielles et immatérielles.

Ces compétences dites 'spécifiques à la firme' peuvent influencer sa performance à l'exportation. La littérature sur les déterminants spécifiques de la performance à l'exportation de l'entreprise est très riche et couvre des questions telles que la relative importance des

---

<sup>36</sup> Op. cit.

<sup>37</sup> Leonidou, L. C. and Katsikeas, C. S. (1996) 'The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models', *Journal of International Business Studies* 27(3): 517-49.

<sup>38</sup> Op. cit.

<sup>39</sup> 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.

données démographiques ou l'impact relatif des croyances, attitudes et perceptions à l'égard de l'entreprise

Zhang et al (2003, p. 550) affirment que « *dans un marché de plus en plus compétitif, les outils marketing classiques comme le prix, la qualité du produit sont susceptibles d'être imités par les concurrents, ce qui renforce l'idée qu'une source durable d'avantage concurrentielle devrait provenir de relations mutuellement bénéfiques, basées sur la confiance avec les clients.* ». Donc, la capacité de l'entreprise à gérer les relations avec ses partenaires d'affaires pourrait être plus importante que ses capacités fonctionnelles.

Dans cette section, nous nous concentrons sur les effets du capital comme variables explicatives de cette performance.

En ce qui concerne les PME exportatrices marocaines, la formation en management des opérations du commerce international (le développement des ventes, la recherche de nouveaux marchés, l'analyse et le contrôle financier, la recherche de financement, etc.) s'avère souvent nécessaire.

Dans ce sens, M. Thévenet (2009<sup>40</sup>) conclue sa revue de la littérature sur les déterminants de la performance des PME exportatrices, par le constat que les entreprises performantes se démarquent par la mise en place des programmes de formation spécifiques. Ces formations sont axées sur la segmentation des marchés étrangers, les stratégies marketing et les aspects culturel, fiscal et légal de l'exportation (Alaoui 2013<sup>41</sup>)

L'amélioration du capital humain de l'entreprise passe aussi par la formation des dirigeants et des responsables export afin d'améliorer leur compétences pour la conquête des marchés étrangers car la capacité d'un dirigeant à gérer efficacement son entreprise au niveau national n'induit pas forcément un succès à l'international. L'international recouvre souvent des enjeux totalement différents : les prendre en compte pourra rendre nécessaire un complément de formation et un recadrage du rôle de dirigeant dans ces opérations. (Alaoui 2013<sup>42</sup>)

---

<sup>40</sup> THEVENET, M. (2009). : *Manager en temps de crise*. Edition d'Organisation

<sup>41</sup> Op. cit.

<sup>42</sup> Op. cit.

De même, la formation continue pour les salariés pourrait constituer une solution parfaite en cas de problème de recrutement (Alaoui 2013) car la réussite de la stratégie d'internationalisation de la PME est conditionnée, selon plusieurs auteurs, par la disposition de compétences et par l'amélioration de la productivité de travail.

Que ça soit pour les dirigeants ou les autres salariés, la formation pourrait porter sur des axes variés tels que l'étude de marché étrangers (l'identification des besoins, recherche de clients, recherche d'agents et distributeurs..), le financement et le recouvrement, les normes et techniques exigées et la connaissance des langues et des cultures.

Alaoui (2013) postule que l'amélioration de la compétitivité de la PME exportatrice est fortement tributaire de la productivité du capital humain et de son amélioration par le une formation en management des opérations inhérentes au commerce international

Le dirigeant de la PME est le moteur d'une internationalisation réussie car il est la base de tout le processus. Ses caractéristiques principales sont d'une part la vision globale, grâce à laquelle il va chercher les opportunités au-delà des frontières nationale et, d'autre part son expérience internationale antérieure qui joue le rôle clé.

Le profil du manager favorise la PME à trois niveaux différents. Premièrement, au niveau du marché<sup>43</sup>, l'écoute attentive des besoins des clients et les liens tissés avec eux permettent à l'entreprise de produire les biens avant les concurrents et d'améliorer, le cas échéant, la qualité des produits existants. Deuxièmement, au niveau de la firme<sup>44</sup>, les compétences du dirigeant permettant d'assimiler le savoir et d'innover à l'intérieur de l'entreprise. Troisièmement, au niveau de réseau<sup>45</sup> (), la ressource vitale pour les PME, que le manager utilise afin d'acquérir le nouveau savoir et de nouvelles ressources.

Toutes ces capacités amènent les PME à produire les biens (ou services) de qualité permettant de satisfaire les besoins des clients. De ce fait, les caractéristiques de manager ainsi impactent directement les capacités marketing c'est-à-dire l'habilité de la PME à adopter un marketing-mix efficace.

---

<sup>43</sup> market-focused learning capability

<sup>44</sup> internally-focused learning capability

<sup>45</sup> networking capability

Ces arguments nous conduisent à proposer une première hypothèse selon laquelle, plus le capital humain de la PME est important, plus sa performance à l'export sera élevée

## Conclusion

Selon les enquêtes de l'OCDE, environ un tiers de l'ensemble des PME européennes indique avoir eu des contacts d'affaires internationaux pendant les cinq dernières années. Environ une PME sur cinq en Europe obtient au moins 25% de son chiffre d'affaires au-delà des frontières. Aux États-Unis, comme au Japon ou en Corée du sud la part des PME dans les exportations et dans les investissements à l'étranger est désormais considérable (OCDE, 2002, 2005<sup>46</sup>).

Ainsi, la PME doit faire face aux contraintes de la mondialisation qui favorise une interdépendance économique, politique, culturelle ou financière dans tous les pays. A travers les investissements directs étrangers (IDE), les firmes multinationales (FMN) forment l'acteur principal autour duquel s'articule ce phénomène de mondialisation. Toutefois, la PME est aussi présente dans toutes les sphères de l'économie et cherche à rivaliser contre la puissance des FMN. Ces PME réalisent des avancées considérables sur des marchés demandant plus de flexibilité et d'innovation.

Les PME peuvent tirer parti des échanges à l'échelle internationale et accroître leurs performances malgré le contexte actuel d'intensification du phénomène de mondialisation, et des pressions concurrentielles exercées. En se basant sur des critères objectifs de mesure de performance tels que la rentabilité, la production, les salaires ainsi que le volume de ventes, plusieurs auteurs constatent que les PME exportatrices réalisent souvent des performances meilleures que leurs homologues non exportatrices.

L'une des questions très débattues ces dernières années est celle du pilotage de la performance cela est dû à l'intérêt croissant pour les entreprises de faire évoluer les pratiques de contrôle de gestion. Ainsi, des systèmes tels que le tableau de bord en France, le *balanced scorecard* aux États-Unis, le navigateur Skandia en Suède ont été développés ou « redécouverts ».

D'autres chercheurs concluent que les risques auxquels les PME sont confrontées sont récompensés par les avantages procurés par l'internationalisation tels que la capacité

---

<sup>46</sup> OCDE (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, OCDE, Paris

d'augmenter sa part de marché, d'améliorer son efficience, de réaliser des économies d'échelle et de diminuer les variations de revenus en diversifiant ses marchés. Toutefois, la part des PME dans les activités de commerce international reste inférieure à leur part des activités commerciales en proportion du PIB.

Pour conclure cette recherche théorique, nous pouvons proposer le modèle de recherche de recherche suivant que nous allons tester empiriquement sur un échantillon de PME marocaines.



## Bibliographie :

- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME: La prégnance des facteurs endogènes. *Humanisme et Entreprise*, (1), 21-40.
- Al-Khalifa, A., & Morgan, N. A. (1995). Export performance measurement: a review and suggested directions. *Marketing theory and Applications*, 6, 313-318.
- Atabay, I. (2008), The effect of the business manager's attributes on export performance, *The Social Sciences*, 3, 7, 494-497
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-129.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- BONTIS, Nick. There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly*, 1996, vol. 60, p. 40-78.
- Bouslama, 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.
- Carneiro, J., Farias, I., da Rocha, A., & da Silva, J. F. (2016). How to measure export performance? Scholars' vs. practitioners' answers. *Journal of Business Research*, 69(2), 410-417.
- Cavusgil, S. T. and Zou, S. (1994) 'Marketing Strategy-Performance Relationships: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures', *Journal of Marketing* 58(1): 1-21.
- Davenport, T. (1999), *Human Capital*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Deeksha A. Singh (2009), Export performance of emerging market firms, *International Business Review* 18, 321-330, doi:10.1016/j.ibusrev.2009.03.002
- 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.
- GALLEGO, Isabel et RODRÍGUEZ, Luis. Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 2005, vol. 6, no 1, p. 105-126.
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C. and Woo, C.Y. (1997), "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 6, pp. 750-83.
- internally-focused learning capability
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L. C. and Katsikeas, C. S. (1996) 'The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models', *Journal of International Business Studies* 27(3): 517-49.
- Lepak, D. and Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 31-48.
- MADSEN, T. K. Empirical Export Performance Studies: a Review of Conceptualizations and Findings In: CAVUSGIL, S. T.; AXINN, C. (Eds). *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, v. 2, 1987, p. 177-198.
- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-662.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.
- OCDE (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, OCDE, Paris
- Quinn, J.B. (1992), *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York, NY.
- Robertson, C. et S.K. Chetty (2000), A contingency-based approach to understanding export performance, *International Business Review*, 9, 2, 211-235.

- Sherer, P.D. (1995), "Leveraging human assets in law firms: human capital structures and organizational capabilities", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 671-91.
- Shoham, A. (1998), Export performance: A conceptualization and empirical assessment, *Journal of International Marketing*, 6, 3, 59-81.
- 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.
- Swart, J., Kinnie, N. and Purcell, J. (2003), *People and Performance in Knowledge Intensive Firms*, CIPD, London.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N. and Pinch, S. (2004), "Knowledge, clusters, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 258-71.
- THEVENET, M. (2009). : *Manager en temps de crise*. Edition d'Organisation
- Valcour, P.M. and Snell, S.A. (2002), "The boundaryless career and work force flexibility: developing human and social capital for organisational and individual advantage", paper presented at the 2002 Annual Meeting of the Academy of Management, Denver, CO.
- Walker, W.W. (2002), "Human capital: beyond HR?", *Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 2, pp. 4-5.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- YANG, Y. S.; LEONE, R. P.; ALDEN, D. L. A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 1, 1992, p. 84-96.
- YOUNDT, Mark A., SNELL, Scott A., DEAN, James W., et al. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 1996, vol. 39, no 4, p. 836-866.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of international Marketing*, 37-58.
- ZOU, S.; STAN, S. The Determinants of Export Performance: a Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, 1998, p. 333-356.