

Les facteurs de succès à l'exportation des coopératives agricoles dans la région Souss Massa – Maroc

Success factors for exporting agricultural cooperatives in the Souss-Massa region - Morocco

Dounia BOUDAD

Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

Jaouad El Kaissouni

Maitre de conférences
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Ait Melloul
Université Ibn Zohr – Maroc

Sabah JRHIRID

Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

Maryem THIS

Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

Safae Aboudrar

Doctorante chercheuse
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr – Maroc

Date de soumission : 07/05/2025

Date d'acceptation : 26/06/2025

Pour citer cet article :

BOUDAD. D. & AL. (2025) « Les facteurs de succès à l'exportation des coopératives agricoles dans la région Souss Massa – Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 7 » pp : 139- 156.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'importance de l'activité exportatrice peut être abordée sous deux angles différents. D'un point de vue macroéconomique, l'expansion des exportations permet d'améliorer l'accumulation et l'utilisation de devises, tout en augmentant la productivité nationale et la croissance économique. Du point de vue de l'entreprise, les exportations contribuent à optimiser l'utilisation de sa capacité productive, à développer de meilleures capacités de gestion, à améliorer sa capacité d'innovation produit et ses processus, et à consolider ses résultats. Dans le processus d'exportation, la stratégie d'exportation constitue une variable fondamentale qui détermine le succès de ces activités. Dans ce travail, nous tentons de déterminer comment celle-ci affecte les performances à l'exportation des coopératives agricoles des légumineuses dans la région Souss Massa.

Mots clés : Export ; Coopératives agricoles ; Stratégie d'exportation ; Performance à l'export ;

Abstract

The importance of export activity can be approached from two different perspectives. From a macroeconomic perspective, expanding exports improves the accumulation and use of foreign exchange, while increasing national productivity and economic growth. From a company's perspective, exports contribute to optimizing the use of its productive capacity, developing better management capabilities, improving its product and process innovation capacity, and consolidating its results. In the export process, export strategy is a fundamental variable that determines the success of these activities. In this work, we attempt to determine how this strategy affects the export performance of legume agricultural cooperatives in the Souss-Massa region.

Keywords : Export ; Agricultural cooperatives ; Export strategy ; export performance ;

Introduction

L'ouverture progressive et l'interdépendance des systèmes économiques et politiques, particulièrement développée à partir de la décennie des temps, a conduit de manière irréversible à la mondialisation de l'économie. Il s'agit d'un phénomène qui affecte tant les entreprises qui font partie du niveau international, comme celles qui peuvent développer leur activité exclusivement dans le cadre national ou local, qui expérimentent une forte pression compétitive d'entreprises étrangères.

L'importance et l'adéquation de l'exportation dans le processus d'internationalisation comme méthode d'entrée dans les marchés extérieurs (Cavusgil et Nevin, 1981), nous motivent à ce que ce travail soit profond dans cette activité comme stratégie d'internationalisation et dans le résultat de cette activité. Par conséquent, nous sommes à notre centre d'enquête sur la question relative à la relation qui existe entre la stratégie d'exportation adoptée par l'entreprise et l'expérience dans le développement de cette activité, car cette relation ne semble pas être très claire dans la littérature (Zou y Stan, 1998).

L'activité exportatrice représente un moteur essentiel du développement économique, notamment dans les pays en voie d'émergence comme le Maroc. Sur le plan macroéconomique, l'exportation favorise l'accumulation de devises, l'équilibre de la balance commerciale et la stimulation de la croissance. Sur le plan microéconomique, elle permet aux entreprises et coopératives d'élargir leurs marchés, d'améliorer leur compétitivité et d'optimiser leur capacité productive.

Dans ce contexte, les coopératives agricoles, en particulier celles spécialisées dans les fruits et légumes dans la région Souss Massa, jouent un rôle stratégique. Cette région constitue l'un des principaux bassins de production et d'exportation de produits agricoles du Maroc. Toutefois, si ces coopératives disposent d'un fort potentiel, leurs résultats à l'exportation restent hétérogènes. L'efficacité de leur stratégie d'exportation pourrait expliquer en partie ces écarts de performance. Cela conduit à poser la question suivante :

Dans quelle mesure la stratégie d'exportation développée par les coopératives de fruits et légumes de la région Souss Massa a-t-elle un impact significatif sur leurs résultats à l'exportation ?

Ce travail a pour objectif principal d'évaluer l'impact des stratégies d'exportation adoptées par les coopératives agricoles de fruits et légumes de Souss Massa sur leurs performances à l'export.

Nous proposons, à partir d'une étude empirique, l'analyse des déterminants du résultat exportateur dans le contexte des coopératives agricoles de légume dans la région Souss Massa et en réponse aux questions de s'il existe une relation directe entre la stratégie d'expansion des marchés extérieurs et le résultat des exportations des coopératives agricoles.

1. Aperçu théorique sur les déterminants des résultats à l'exportation

Le schéma de classification d'Aaby et Slater (1989) considère deux niveaux en ce qui concerne la connaissance actuelle des matières d'exportation : externe et interne. De fait, avec ces niveaux, on définit deux nombreuses catégories de prédicteurs : influences externes – environnement– et influences internes –compétences de l'entreprise, caractéristiques de l'entreprise et stratégie.

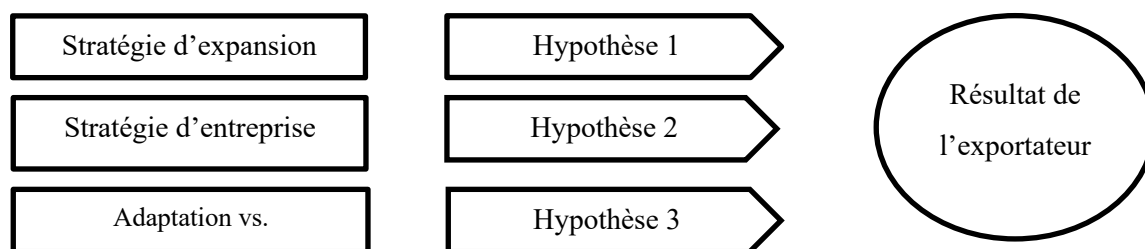
La révision menée à bien par Zou et Stan (1998) sur les déterminants du résultat exportateur manifeste un problème patent dans les études révisées, comme la multiplicité des facteurs/variables, propres aux enquêteurs, qui influencent le résultat de l'exportation, le grand nombre de modes en ce que les facteurs sont mesurés et la carence d'un cadre théorique cohérent avec la logique qui guide le choix des facteurs indépendants. En conséquence, il en résulte une série de conclusions complexes, confuses et contradictoires. Les catégories de facteurs identifiés dans les révisions théoriques antérieures, comme celles d'Aaby et Slater (1989) et Da Rocha et Christensen (1994), sont faites par Zou et Stan (1998) pour relever la classification des choses à l'intérieur du marché proposé. Cela comprend la stratégie d'exportation, les activités et les perceptions des directeurs et de leurs caractéristiques, les caractéristiques de l'entreprise et de leurs compétences, le secteur et les caractéristiques des marchés nationaux et extérieurs. Compte tenu de la première dimension, la classification des facteurs déterminants du résultat de l'exportation en facteurs internes et externes est justifiée théoriquement par votre correspondance avec différentes bases théoriques. Concrètement, les déterminants internes ont leur justification dans la théorie basée sur les ressources, tandis que les déterminants externes sont appliqués à l'Organisation Industrielle.

En ligne avec les règles révisées, vous pouvez classer les facteurs de la forme suivante : a) niveau d'internationalisation de l'entreprise (Sullivan, 1994) ; b) le compromis exportateur en fonction des années d'expérience exportatrice, de l'existence d'une unité ou d'un département chargé des opérations extérieures et des caractéristiques personnelles du sujet décideur ; c) entre les caractéristiques internes de l'entreprise, la taille mesurée par le nombre d'employés-, les capacités organisationnelles et le degré d'expansion nationale ; d) la perception de la direction des barres à l'exportation ; et e) la stratégie d'exportation, aux termes de l'expansion

internationale, des actions ou méthodes concurrentielles utilisées et de la politique de produits.

Dans ce travail, nous sommes concrètement au centre de la stratégie d'exportation, car il s'agit du facteur qui suscite le plus de controverses en raison de sa relation avec les résultats exportateurs (Zou et Stan, 1998 ; Navarro, 2002).

Figure N° 1 : Modèle de recherche



2. La stratégie d'exportation

Afin de préciser le contenu de la stratégie d'exportation, nous nous baserons sur l'approche proposée par Aulakh, Kotabe et Teengen (2000), qui définissent la stratégie d'exportation en fonction de trois dimensions : les stratégies concurrentielles, le degré d'adaptation ou de standardisation des activités de marketing sur les marchés étrangers et la stratégie d'expansion, c'est-à-dire le degré de diversification ou la portée géographique des exportations.

A) La première composante de la stratégie à considérer, appelée stratégie d'expansion, fait référence au nombre de marchés étrangers vers lesquels une entreprise exportatrice se dirige et qui constitue une décision stratégique qui peut avoir des implications importantes sur le résultat global de son activité d'exportation.

B) Les stratégies concurrentielles déterminent la manière dont l'entreprise fonde sa compétitivité sur les marchés étrangers, c'est-à-dire la manière dont les entreprises cherchent à créer un avantage concurrentiel. En général, la typologie de Porter (1980) a été prise comme cadre de référence.

C) Enfin, ils ont défini la standardisation de la politique marketing comme le degré auquel une entreprise exportatrice utilise les mêmes actions et programmes marketing sur différents marchés étrangers. À un extrême, une entreprise peut développer des politiques marketing qui diffèrent en termes de produits, de prix, de distribution et de promotion pour chacun des marchés étrangers sur lesquels elle est en concurrence. Dans l'autre, la même stratégie marketing est mise en œuvre sur tous les marchés d'exportation. Alors que les stratégies concurrentielles de différenciation et de leadership en matière de coûts se rapportent à la

position d'une entreprise par rapport à ses concurrents, l'adaptation de la politique marketing fait référence à la cohérence des processus et des programmes marketing sur différents marchés. Par conséquent, les entreprises qui poursuivent des stratégies concurrentielles basées sur la différenciation ou le leadership en matière de coûts peuvent mettre en œuvre des politiques marketing standardisées ou adapter leurs programmes à chaque marché individuellement.

2.1. Stratégie d'expansion

La plupart des études sur les stratégies d'expansion des marchés d'exportation ont été publiées entre 1975 et 1985. Ces études se sont attachées à identifier quelle stratégie – concentration ou diversification – conduit à de meilleures performances à l'exportation.

Cette discussion – concentration du marché versus diversification – a adopté trois perspectives. Depuis le premier d'entre eux (Robinson, 1967; Tookey, 1975; Day, 1976; Tesseler, 1977; Attiyeh et Wenner, 1978; Reid, 1986; Madsen, 1989; Beamish et al., 1993; Bodur, 1994), une stratégie de concentration est recommandée, basée sur des parts de marché plus importantes et dans le but d'un développement intensif. Autrement dit, se concentrer sur un nombre relativement restreint de marchés clés peut permettre aux entreprises d'obtenir une plus grande part de marché, ce qui améliorera également leur rentabilité à long terme.

Un autre groupe d'études (Piercy, 1981 ; Cooper et Kleinschmidt, 1985 ; Alonso et Donoso, 1989, 1998 ; Diamantopoulos et Inglis, 1988 ; Hoang, 1998 ; Da Rocha, Christensen et Da Cunha, 1990 ; Lee et Yang, 1990 ; Czincota et Ursic, 1991 ; Beamish, Graig et McLellan, 1993 ; Kaynak et Kuan, 1993 ; Naidu et Prasad, 1994 ; Aulakh et al., 2000 ; Navarro, 2002) est en faveur d'une stratégie de diversification des marchés, basée sur (Aulakh et al., 2000) :

- a) la réduction du risque découlant de la diversification des investissements ;
- b) une plus grande couverture du marché ;
- c) l'accès à des économies d'échelle plus importantes ;
- d) une plus grande connaissance accumulée sur une grande variété de scénarios internationaux.

Un troisième point de vue (Ayal et Zif, 1979), Piercy, 1981, 1982 ; Reid, 1987; Louter, Ouwerkerk et Bakker, 1991 ; Aulakh et al., 2000), situé entre les deux extrêmes précédents, est en faveur d'une approche contingente, proposant que la pertinence d'une stratégie d'expansion de marché donnée dépend de facteurs situationnels et de facteurs sectoriels, tels que l'entreprise, le marché, le produit et d'autres facteurs commerciaux. Sur la base de ces approches, et compte tenu de la prédominance des études qui reconnaissent l'effet positif de la

stratégie de diversification sur les résultats, nous proposons l'hypothèse suivante pour une validation plus approfondie :

Hypothèse 1 : Les entreprises qui suivent une stratégie de diversification des marchés obtiennent une dimension quantitative du résultat à l'exportation supérieure à celle obtenue par les entreprises qui suivent une stratégie de concentration.

2.2. Stratégie concurrentielle

En ce qui concerne les méthodes concurrentielles utilisées par les entreprises de l'échantillon sur les marchés étrangers, les questions suivantes se posent :

Quelles stratégies les coopératives suivent-elles pour être compétitives sur ces marchés ?

Quels types de stratégies contribuent de manière décisive à fournir aux coopératives des avantages concurrentiels sur les marchés d'exportation et conduisent donc à de meilleures performances à l'exportation ?

Cette dimension de la stratégie a été largement discutée dans la littérature, constituant la base de nombreux schémas de classification (Abell, 1980 ; Porter, 1980 ; Galbraith et Schendel, 1983 ; Hambrick, 1983 ; Robinson et Pearce, 1988). La mesure de cette dimension a été réalisée dans la littérature à travers l'identification des méthodes concurrentielles appliquées par les entreprises.

L'étude de Namiki (1988) applique le système de classification des stratégies génériques de Porter aux entreprises qui sont en concurrence sur les marchés étrangers. Aulak, Kotabe et Teegen (2000), Baldauf, Cravens et Wagner (2000), Flor, Camisón et Oltra (2004) intègrent les stratégies concurrentielles de leadership en matière de coûts et de différenciation pour expliquer la performance à l'exportation.

Ainsi, l'une des stratégies génériques, le leadership en matière de coûts, met l'accent sur la création d'avantages concurrentiels par la génération et le maintien d'une position à faible coût par rapport aux concurrents. La stratégie de différenciation exige que l'entreprise propose des produits ou des services considérés comme uniques dans le secteur. Troisièmement, une entreprise qui développe une stratégie de concentration se concentre sur un groupe spécifique de clients, de marchés géographiques ou de segments de produits, poursuivant soit une stratégie de différenciation, soit une stratégie de leadership en matière de coûts. Les entreprises qui se concentrent sur une stratégie spécifique ont tendance à obtenir de meilleurs résultats que celles qui ne le font pas. Bien que des développements ultérieurs aient identifié des combinaisons de ces stratégies qui ont également conduit à des résultats

supérieurs. Sur la base de ces approches, nous proposons l'hypothèse suivante pour une validation plus approfondie :

Hypothèse 2 : L'orientation stratégique de l'entreprise vers l'exportation, exprimée à travers une stratégie clairement définie, se traduit par des niveaux de résultats plus élevés – ventes, parts de marché et croissance des parts de marché.

2.3. Stratégie produit, standardisation vs adaptation

Dans cette section, nous proposons d'analyser la politique commerciale des coopératives de notre échantillon sur les marchés étrangers, et plus spécifiquement, en termes de décisions liées aux produits, dans le but de vérifier l'effet de ces décisions sur la performance à l'exportation des entreprises étudiées.

L'importance croissante du marketing international est devenue évidente au cours des trente dernières années, constituant un facteur important pour les entreprises cherchant à être plus compétitives sur les marchés internationaux. Les variables liées à la stratégie de marketing international ont souvent été liées aux performances d'exportation des entreprises. Cependant, les résultats obtenus n'ont pas été très éclairants (Aaby et Slater, 1989 ; Albaum, Strandskov et Duerr, 1998). D'autre part, il faut souligner l'attention inégale que la littérature export a accordée aux différents éléments du marketing mix. Ainsi, les variables liées à l'adaptation du produit sont celles qui ont reçu le plus d'attention (Zou, Andrus et Wayne, 1997), comme le montre le fait qu'une grande partie des travaux réalisés sur le comportement à l'exportation ne portent que sur l'adaptation du produit (e.g., Dean, Mengüç et Myers, 2000 ; Navarro, 2002), alors qu'il existe très peu de travaux qui ont étudié toutes les variables du marketing mix simultanément (e.g., Shoham, 1999 ; Aulakh et al., 2000 et Zou et al., 1997).

Un dilemme qui a pratiquement monopolisé l'intérêt du marketing international, dans l'aspect stratégique lié au produit, a été le développement d'une stratégie d'adaptation ou de standardisation du produit exporté. La standardisation implique une approche globale dans le développement du programme de marketing sur les marchés étrangers où l'entreprise opère (Nieto et Llamazares, 1995), c'est-à-dire la commercialisation des mêmes produits sur tous les marchés (Levitt, 1983). L'adaptation implique d'ajuster les décisions concernant les éléments du mix marketing en fonction du pays cible. Alors que le fait d'opérer sur les marchés mondiaux déterminerait la décision d'adopter une stratégie de standardisation des produits, d'un autre côté, les différences dans les besoins des clients orienteraient la décision vers des modifications des caractéristiques des produits. En ce sens, le problème fondamental auquel les entreprises sont confrontées dans le développement de leur activité internationale,

lorsqu'elles adoptent ce type de décisions, fait référence à la connaissance des conditions qui doivent exister et qui déterminent la stratégie la plus appropriée (Shoham, 1999).

Les différences culturelles et économiques, l'hétérogénéité des perceptions et des comportements de gestion et de l'environnement externe des différents pays (Soham, 1999) peuvent conduire à un niveau élevé de standardisation inapproprié pour tous les marchés (Douglas et Wind, 1987), incitant les coopératives à appliquer des stratégies d'adaptation. L'adaptation du produit aux exigences des marchés d'exportation facilite le positionnement international des entreprises et la différenciation des produits commercialisés à l'international, en contribuant à la réduction de l'incertitude du consommateur associée à l'achat de produits importés, favorisant la répétition de tels comportements (Madsen, 1989). Ce qui aura finalement une influence positive sur le résultat des exportations (Shoham, 1999).

D'autre part, l'existence de conditions similaires sur les marchés internationaux dans lesquels l'entreprise opère oriente le développement d'une stratégie de normalisation (Levitt, 1983). La normalisation, selon Levitt (1983), contribuerait favorablement à la mondialisation des marchés. De plus, chaque fois qu'il est possible de réaliser des économies d'échelle dans la production, la distribution et la communication, les études de marché, etc., on considère que la stratégie de normalisation peut contribuer au résultat de l'activité d'exportation (Porter, 1980), bien que pour ce faire, l'entreprise ait besoin d'obtenir une bonne image sur la scène internationale. Sur cette base, nous proposons l'hypothèse suivante pour une validation plus approfondie :

Hypothèse 3 : Il existe une relation positive entre la politique de standardisation du produit exporté et la dimension quantitative du résultat d'exportation.

3. Méthodologie adoptée

Afin de répondre aux hypothèses proposées, un questionnaire a été préparé. Les spécifications techniques de la recherche sont incluses dans le tableau suivant :

Tableau 1: Fiche de données de recherche

population	40
Taille de l'échantillon	30
Unité d'analyse	cooperative
Portée géographique	Region Souss Massa
Entretien	Le personnel via un questionnaire adressé au directeur général
Procédure d'échantillonnage	De commodité – entités accessibles ou favorables – qui exercent des activités
Erreur d'échantillonnage	95,5%
Niveau de confiance	Mars 2025

Source : Élaboration personnelle

3.1. Mesures des variables

Lors de la conception de la mesure de la performance à l'exportation, la première décision à prendre concerne l'unité d'analyse. Dans ce cas, comme la plupart des coopératives de notre secteur n'ont pas de portefeuille diversifié, il convient de prendre la coopérative comme unité d'analyse, ce qui a d'ailleurs été le niveau d'analyse considéré dans la plupart des travaux examinés (par exemple Hoang, 1998 ; Styles, 1998 ; Solberg, 2002 ; Akyol et Akehurst, 2003). Deuxièmement, il faut décider de l'instrument de mesure utilisé pour évaluer les résultats de l'activité d'exportation. Dans ce travail, nous avons utilisé une mesure subjective, composée de trois éléments sur le degré de réalisation des objectifs en matière d'activité d'exportation, qui comprend le volume des ventes à l'étranger, la part de marché et la croissance de la part de marché, car ce sont les indicateurs les plus fréquemment utilisés dans la plupart des recherches (Zou et Stan, 1998).

Nous avons opté pour des indicateurs subjectifs afin de surmonter les limites inhérentes aux indicateurs objectifs :

- a) le manque de volonté des dirigeants à répondre efficacement aux questions portant sur des estimations absolues de la performance à l'exportation ;
- b) la difficulté d'obtenir des indicateurs objectifs, étant donné que les états financiers et les rapports des entreprises n'établissent souvent pas de distinction claire entre les opérations commerciales à l'exportation et les opérations commerciales nationales, car de nombreuses coopératives considèrent les opérations d'exportation comme une extension de leurs opérations nationales ; et
- c) le manque d'indicateurs comparables.

Les pratiques comptables internes varient souvent d'une entreprise à l'autre – par exemple, la rentabilité dépend de facteurs tels que la politique d'amortissement ou la méthode de répartition des frais généraux. En ce qui concerne la stratégie concurrentielle, la mesure utilisée dans notre travail consistait en une échelle multi-items, pour le développement de laquelle nous avons réalisé une revue des construits utilisés dans diverses études (Dess et Davis, 1984 ; Namiki, 1988 ; Robinson et Pearce, 1988 ; Kim et Lim, 1988 ; Morrison et Roth, 1992 ; Flor, Camisón et Oltra, 2004). Pour mesurer chaque élément, les répondants ont été invités à l'évaluer sur une échelle de cinq points, allant de 1 « pas du tout important » à 5 « très important ». Le degré de diversification des exportations a été déterminé en demandant aux répondants le nombre de pays dans lesquels ils commercialisent leurs produits. Enfin, le niveau d'adaptation du produit a été mesuré en interrogeant les répondants sur le niveau de

standardisation de leur produit, de leur marque et de leur emballage, de manière similaire à celle proposée par Aulakh et al. (2000).

Enfin, la taille, mesurée comme le logarithme du nombre d'employés, et l'expérience à l'exportation, prenant en compte le nombre d'années d'exportation de l'entreprise, seront utilisées comme variables de contrôle. Les deux variables représentent des caractéristiques de l'entreprise qui peuvent affecter son comportement à l'exportation (Aulakh et al., 2000 ; Flor et al., 2004)

4. Traitement et Analyse

La technique statistique utilisée est la régression linéaire multiple, dans laquelle la variable dépendante est les résultats et les variables indépendantes sont les différentes dimensions de la stratégie d'exportation développées par les entreprises de l'échantillon : stratégie d'expansion, stratégie concurrentielle et stratégie produit. À celles-ci s'ajouteront les variables de contrôle précédemment définies. L'introduction des variables s'est faite en deux étapes, ce qui a conduit à la spécification de quatre modèles, un avec les variables de contrôle, et trois autres pour chacune des dimensions considérées.

4.1. Influence sur les résultats de la stratégie d'expansion

La première hypothèse fait référence à l'effet positif sur la performance à l'exportation résultant de la diversification en termes de marchés étrangers. À cette fin, nous proposons le modèle suivant,

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \epsilon$$

où Y est le résultat de l'exportation ; X1 est la taille de l'entreprise ; X2 est l'expérience d'exportation ; X3 est le niveau de diversification des marchés étrangers.

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 2. Dans la première étape, les variables de contrôle sont introduites et, comme vous pouvez le constater, le modèle est significatif dans son ensemble, expliquant 8 % du résultat, le coefficient des variables de contrôle étant également significatif. La deuxième étape a consisté à introduire dans le modèle les variables correspondant à la stratégie d'expansion, et plus précisément au degré de diversification. Dans ce cas, on observe que la qualité du modèle augmente considérablement ainsi que son degré de signification, ce qui se reflète dans l'augmentation de la statistique F. Ainsi, le modèle passe d'une explication de seulement 8% de la variation de la variable indépendante à 14%, ce qui se reflète dans les valeurs du coefficient de détermination R². Cela nous permet de soutenir la première hypothèse de travail, à savoir que le degré de diversification a un impact positif sur les résultats des entreprises.

Tableau 2 : Test de la première hypothèse

	Modèle 1		Modèle 2	
	Coefficients non standardisés	T	Coefficients non standardisés	t
Constante	6.548***	13.754	5.458***	11.754
Taille	0,184**	2.45	0,158**	2.12
expérience	0.17**	2.32	0,15**	2.05
exportateur	-	-	0.214***	2.248
Diversification	2,620*		3,217**	
F	0,08		0,14	
R2	0,05		0,098	
R2 ajusté	0,08		0,06	
ΔR2	2,620*		4,133**	
* Significatif avec $p < 0,10$ ** Significatif avec $p < 0,05$ *** Significatif avec $p < 0,0$				

Source : Élaboration personnelle

4.2. Influence sur les résultats de la stratégie concurrentielle

Afin de déterminer la stratégie concurrentielle développée par les coopératives du secteur qui composent l'échantillon, nous avons procédé à une analyse factorielle sur les 21 items qui composent l'échelle, ce qui nous a permis de déterminer les bases sur lesquelles se base la manière de concourir sur les marchés étrangers, en regroupant ceux qui sont corrélés, en réduisant la structure dimensionnelle de l'échelle.

L'analyse factorielle a identifié quatre facteurs basés sur les variables de positionnement concurrentiel sur les marchés étrangers. Ce résultat montre un parallélisme notable avec la solution factorielle obtenue par Morrison et Roth (1992) pour sa dimension compétitive. Le premier facteur, qui explique 27,031% de la variance, est dû aux fortes saturations des variables liées à la fonction marketing. De cette manière, les variables de connaissance des marchés d'exportation, d'une force de vente qualifiée, d'innovation dans les méthodes et techniques de vente, de création d'une image de marque, de maîtrise des canaux de distribution, de suivi des opportunités du marché et de service client sont intégrées. Des prix compétitifs sont également inclus avec ces articles, bien qu'avec une charge factorielle inférieure. Nous appelons ce facteur « différenciation marketing ». Le deuxième facteur, qui explique 21,70 % de la variance, est un facteur qui rassemble des informations provenant de variables liées au processus de fabrication : contrôle des coûts, efficacité opérationnelle,

usines et installations automatisées, utilisation élevée de la capacité de production, large gamme de produits et innovation dans les processus de fabrication. C'est pourquoi nous avons appelé ce facteur « capacité de production ». Le facteur trois explique 15,49 % de la variance. Les variables qui présentent des saturations élevées pour ce facteur sont le développement de produits différenciés, le développement de produits spécialisés, la capacité à développer de nouveaux produits et l'utilisation d'une main-d'œuvre qualifiée. Ce facteur fait référence à un avantage concurrentiel dans les produits, c'est pourquoi, suivant Morrison et Roth (1992), nous appelons ce facteur « spécialisation du produit ». Enfin, le facteur quatre comprend les variables de qualité du produit, de réputation dans le secteur et de fabrication de produits à prix élevé. Ce facteur, qui explique 9,27% de la variance, fait référence à des aspects liés à la réputation de l'entreprise dans le secteur et à la qualité de ses produits, tout en soulignant sa capacité à fabriquer des produits prestigieux pour des marchés de niche. Autrement dit, ce facteur représente une différenciation du produit mais axée sur des groupes particuliers de clients. Nous appelons ce facteur « produits de réputation et de prestige ».

Une fois les stratégies concurrentielles déterminées, nous évaluerons dans quelle mesure leur adoption se traduit par des niveaux de performance plus élevés. Pour ce faire, et comme dans le cas précédent, après avoir introduit les variables de contrôle dans le modèle, la stratégie concurrentielle sera introduite. L'introduction des différentes stratégies de connaissance dans l'équation a été réalisée, suivant Aiken et West (1991). Dans ce cas, k-1 variables –3– seront générées, puisque nous sommes confrontés à la présence de k groupes –4–. La manière de créer les variables factices est établie à partir d'une variable de référence (l'un des groupes), comme indiqué dans le tableau. La variable que nous avons laissée comme groupe de référence est celle qui correspond au cluster 4, car ils ne développent pas de stratégie claire. Le modèle proposé est le suivant,

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \alpha_6 X_6 + \alpha$$

où X_4 correspond au développement d'une stratégie de différenciation ; X_5 avec le développement d'une stratégie de concentration ; et X_6 avec le développement d'une stratégie de leadership en matière de coûts. Les résultats obtenus à partir de l'analyse de régression sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Contraste de la deuxième hypothèse

	Modèle 1		Modèle 2	
	Coefficients non standardisés	t	Coefficients non standardisés	t
Constante	6.548***	13.754	5.367***	10.256
taille	0,184**	2.45	0,158**	2.322
Expérience d'exportation	0.17**	2.32	0,153**	2.164
différenciation	-	-	-0.112	-1.238
approche	-	-	- 0.078	-1.051
Leadership en matière de coûts	-	-	0.478***	3.051
F	2,620*		3,762**	
R2	0,08		0,25	
R2 ajusté	0,05		0,185	
ΔR2	0,08		0,17	
Changement en F	2,620*		4,237**	
* Significatif avec p<0,10 ** Significatif avec p<0,05 ***Significatif avec p<0,01				

Source : Élaboration personnelle

L'introduction de la stratégie concurrentielle dans le modèle améliore sa qualité d'ajustement, ainsi que le pourcentage de variance expliquée, qui augmente de 17 %. Considérant le type de stratégie concurrentielle, des relations significatives sont évidentes entre la stratégie de leadership en matière de coûts et la performance à l'exportation, conformément aux résultats obtenus par Baldauf et al. (2000). À cet égard, il semble y avoir un consensus dans la littérature concernant la relation positive entre cette stratégie et les résultats établis en termes quantitatifs, tels que ceux inclus dans ce travail, tandis que lorsque les résultats sont établis en termes de rentabilité, ce sont les stratégies de différenciation et de segmentation qui présentent des niveaux plus élevés.

4.3. Influence sur les résultats de la stratégie produit – standardisation vs adaptation

La dernière hypothèse est liée à la vérification de l'influence sur les résultats de la stratégie produit développée par les coopératives qui composent l'échantillon. Plus précisément, il a été suggéré que l'adaptation des produits aux marchés étrangers a un impact positif sur les performances à l'exportation. Dans le modèle de régression utilisé,

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_7 X_7 + \beta_8$$

où X7 correspond à l'adaptation du produit aux marchés étrangers, on observe une légère augmentation de R2, ce qui, avec la non-significativité du coefficient β pour cette variable, permet de rejeter l'hypothèse 3.

Tableau 5 : Contraste de la troisième hypothèse

	Modèle 1		Modèle 2	
	Coefficients standardisés	non t	Coefficients standardisés	non t
Constante	6.548***	13.754	4.895***	7.546
Taille	0,184**	2.45	0,158**	2.22
Expérience d'exportation	0.17**	2.32	0,15**	2.17
Adaptation	-	-	0.08	1.476
F	2,620*		1,527	
R2	0,08		0,12	
R2 ajusté	0,05		0,041	
$\Delta R2$	0,08		0,04	
Changement en F	2,620*		0,815	
Significatif avec $p < 0,10$ ** Significatif avec $p < 0,05$ *** Significatif avec $p < 0,01$				

Comme on peut le constater, le degré d'adaptation du produit n'a pas d'impact positif sur les résultats quantitatifs. Cela suggère que les coopératives qui cherchent à augmenter leurs ventes en basant leur compétitivité sur des facteurs liés à l'efficacité adaptent mal leurs produits aux marchés étrangers. En fait, un certain parallèle peut être établi entre les résultats obtenus dans le contraste de cette hypothèse et la précédente, puisque pour cette dernière les stratégies de différenciation et de focalisation n'impactent pas les résultats quantitatifs.

Conclusion

Dans ce travail, nous avons vérifié dans quelle mesure la stratégie d'exportation développée par les coopératives de fruits et légumes de la région Souss Massa a un impact significatif sur les résultats à l'exportation. Il apparaît donc que le volume des ventes à l'étranger est positivement lié à la stratégie de leadership en matière de coûts et à la diversification du marché. En revanche, le niveau de diversification, considéré comme le nombre de marchés étrangers sur lesquels la coopérative opère, est positivement lié au volume des exportations. Il serait également intéressant de déterminer comment cela affecte leur rentabilité. Enfin, la standardisation-adaptation des produits aux caractéristiques particulières des marchés ne

constitue pas une variable déterminante du succès, conformément au grand nombre d'études examinées dans les travaux de Theodosiou et Leonidou (2003), ce qui peut être dû à l'existence de variables de contingence qui peuvent modérer cette relation, comme les variables environnementales et même la stratégie concurrentielle développée.

Les axes de recherche futurs devraient se concentrer sur des études longitudinales qui permettent d'intégrer la nature dynamique du processus d'internationalisation. En ce sens, dans le modèle d'Uppsala réalisé par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), des changements progressifs ont été observés dans leur engagement envers les marchés étrangers, ce qui a un impact clair sur les résultats à l'exportation. Notre étude ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexion et de recherche futures. Il serait pertinent, par exemple, d'élargir l'analyse à d'autres régions agricoles du Maroc ou à d'autres filières agroalimentaires afin de comparer les approches stratégiques et leur efficacité relative. De plus, l'intégration de variables contextuelles telles que l'accès au financement, la gouvernance coopérative, la digitalisation des processus ou encore les partenariats internationaux pourrait enrichir la compréhension des facteurs de réussite à l'export.

Enfin, dans un contexte de changement climatique et de pressions croissantes sur les ressources naturelles, la durabilité des stratégies d'exportation devrait être analysée comme un critère central de performance à long terme.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de revue

Aaby, N. & Slater, S. (1989). Management influences on export performance : A review of the empirical literature 1978–1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.

Akyol, A. & Akehurst, G. (2003). An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. *European Business Review*, 15(1), 5-19.

Aulakh, P.S., Kotabe, M. & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.

Baldauf, A., Cravens, D. & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and strategic competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 16(February), 114-119.
- Da Rocha, A. & Christensen, C. (1994). The export experience of a developing country: A review of empirical studies of export behaviour and the performance of Brazilian firms. *Advances in International Marketing*, 6(1), 111-142.
- Dean, D., Menguc, B. & Myers, C. (2000). Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: A survey of the literature and investigation of New Zealand small manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 461-477.
- Dess, G. & Davis, P. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Douglas, S. & Wind, Y. (1987). The myth of globalisation. *Columbia Journal of World Business*, (Fall), 19-29.
- Flor, M.L., Camisón, C. & Oltrá, M.J. (2004). El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 20, 151-174.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(1), 305-322.
- Kim, K. & Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827.
- Lee, C.S. & Yang, Y.S. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4), 41-51.
- Leonidou, L. (1995). Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Madsen, T.K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-57.
- Morrison, A.J. & Roth, K. (1992). A taxonomy of business-level strategies in global industries. *Strategic Management Journal*, 13, 399-418.
- Namiki, N. (1989). The impact of competitive strategy on export sales performance: An exploratory study. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 25(6), 21-37.

Navarro, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Revista del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*, 802, 99-115.

Piercy, N. (1981). Company internationalization: Active and reactive exporting. *European Journal of Marketing*, 13(3), 26-40.

Shoham, A. (1999). Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination. *Journal of International Marketing*, 7(2), 24-50.

Solberg, C. (2002). The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: Organizational contingencies and performance. *Journal of International Marketing*, 10(3), 1-21.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.

Theodosiou, M. & Leonidou, L.C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(1), 141-171.

Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Zou, S., Andrus, D.M. & Wayne, N. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.

Ouvrages :

Albaum, G., Strandkov, J. & Duerr, E. (1998). *International Marketing and Export Management*. Harlow, UK: Addison Wesley.

Nieto, A. & Llamazares, O. (1995). *Marketing Internacional*. Madrid : Ediciones Pirámide.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.

Robinson, R.D. (1967). *International Management*. New York, NY: Rinehart and Winston