



**HAL**  
open science

## Profil entrepreneurial et capacités d'innovation des dirigeants des PME exportatrices en Algérie

Mohamed Kadi, Foued Cheriet

► **To cite this version:**

Mohamed Kadi, Foued Cheriet. Profil entrepreneurial et capacités d'innovation des dirigeants des PME exportatrices en Algérie. *Revue africaine de management = African management review*, 2022, 7 (1), pp.238-254. 10.48424/IMIST.PRSM/ram-v1i7.27192 . hal-03720584

**HAL Id: hal-03720584**

**<https://hal.inrae.fr/hal-03720584v1>**

Submitted on 12 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Profil entrepreneurial et capacités d'innovation des dirigeants des PME exportatrices en Algérie,**

*Mohamed Kadi<sup>a</sup> et Foued Cheriet<sup>b</sup>,*

<sup>a</sup> Centre de recherche en économie appliquée pour le développement, Alger, Algérie

<sup>b</sup> Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, Montpellier, France

### **Résumé**

Cet article analyse la place qu'occupe la dimension entrepreneuriale et d'innovation des dirigeants d'entreprises exportatrices. En utilisant une enquête auprès de 43 PME exportatrices algériennes et on nous basant sur une analyse multivariée (ACP), trois résultats principaux ont été obtenus : d'abord, des niveaux élevés d'innovation notamment en matière de procédés de production et de commercialisation. Ensuite, les dimensions entrepreneuriales du dirigeant exportateur portent sur sa gestion du risque économique des pays ciblés et sa recherche et saisie d'opportunités commerciales internationales. Enfin, pour le dirigeant exportateur algérien, la capacité d'innovation s'apprécie davantage en termes de résultat d'amélioration de la qualité des produits destinés à l'export.

**Mots clés :** Innovation, profil entrepreneurial, entreprises algériennes, exportation, dirigeant

### **Abstract**

This article analyses the importance of the entrepreneurial and innovative dimension of the exporting companies' managers. Three main results were achieved, by using a survey of 43 Algerian exporting SMEs and basing it on multivariate analysis (ACP). The first one, high levels of innovation, particularly in production and marketing processes. The second one, the entrepreneurial dimensions of the exporting manager relate to his economic risk management of the targeted countries, his research, and the seizure of international business opportunities. Finally, for the Algerian exporting manager, the capacity for innovation is more appreciated in terms of the result of improving the quality of products destined for export.

Keys words : Innovation, entrepreneursip profile, Algerian enterprises, exportation, manager

## 1. Introduction

Dans le champ du management international, les travaux sur l'activité export sont foisonnants. Ils ont traité de la mesure et de la performance de l'export (Yang et al., 1992 ; Sousa, 2004), de son processus (Pinho et Prange, 2016 ; Haddoud et al, 2019), des choix des pays visés (Sousa, 2004), de sa planification et de ses déterminants (Haddoud et al, 2019 ; Purnamawatia et al., 2020). Parmi ces derniers facteurs, la littérature qui a signalé à juste titre l'importance des compétences et des capacités de l'entreprise, s'est rapidement orientée vers le dirigeant dans le cas des petites structures (Medjri et Ramadan, 2016 ; Basly, 2020). Ce dernier, à travers son orientation export (Basly, 2020), son innovativité (son ouverture internationale et certaines caractéristiques vis-à-vis de la gestion des risques et la saisie d'opportunités internationales peut décider de la trajectoire de son entreprise à l'export (Gilmore et al., 2004 ; St- Pierre et Perrault, 2010 ; Garcia-morales et al., 2012 ; Kantaruk-Pierre et al., 2019 ; Kadi et Himrane, 2020, Kadi, 2020).

Cette question se retrouve également dans le champ de l'entrepreneuriat. Plusieurs recherches antérieures ont montré la spécificité de l'activité export, suggérant d'intégrer des facteurs spécifiques comme le profil entrepreneurial et la capacité d'innovation du dirigeant, afin de cerner la question de l'internationalisation des entreprises (Muller et Dicht, 1984 ; Sala et Yalcin, 2015). De ce fait, le niveau d'engagement du dirigeant, son savoir-faire, son expérience, et sa perception de l'innovation constituent des clés de réussite des entreprises à l'international (Cavusgil et Névin, 1981; Basly, 2020 ; Meihong et al., 2020).

Bien que le lien entre le profil entrepreneurial et d'innovation du dirigeant et l'exportation ait été largement investigué dans les pays développés (Kantaruk-Pierre et al., 2019 ; Haddoud, 2019), peu d'études se sont intéressées à cette thématique dans les pays en développement. Par conséquent, notre recherche se propose d'explorer le profil des dirigeants et la capacité d'innovation des entreprises exportatrices algériennes et leurs liens avec l'activité export de ces entreprises. Pour y arriver, nous nous basons sur une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises exportatrices algériennes.

En Algérie, les entreprises exportatrices font face à plusieurs défis. Elles subissent un contexte institutionnel et administratif marqué par des lourdeurs bureaucratiques, des contraintes logistiques et bancaires et un faible soutien des pouvoirs publics aux initiatives d'export des petites entreprises (Haddoud et al., 2019 ; Kadi et Himrane, 2020). Les exportations hors hydrocarbures en Algérie ne représentent que 3 à 4% du total en moyenne entre 2010 et 2020 (de 1,7 à 2,6 milliards US\$) et les PME industrielles ne représentent que 8% du tissu économique privé. Parmi cette catégorie déjà restreinte, uniquement une cinquantaine d'entreprises réussissent à réaliser des activités suivies d'export, dans les secteurs agroalimentaires, l'acier et ses dérivés, les engrais et quelques opérations dans le textile et le montage électronique. Les marchés visés sont généralement proches (Europe et Afrique du Nord). Enfin, les parts de l'export dans les chiffres d'affaires de ces entreprises restent en deçà du potentiel affiché et des objectifs assignés par les décideurs politiques (multiplication par 3 de l'export hors hydrocarbures, pour atteindre 5 milliards de US\$ d'ici 2021).

Cette recherche exploratoire présente un double objectif. D'une part, elle contribue à fournir de nouvelles connaissances sur le lien entre l'innovation, le profil entrepreneurial des dirigeants et l'exportation dans un contexte économique particulier comme celui de l'Algérie ;

d'autre part, elle permet de fournir des éléments aux décideurs pour améliorer les stratégies d'innovation et accompagner dans ce sens les entreprises algériennes exportatrices.

Notre recherche est structurée en trois parties. La première partie est consacrée à présenter les principaux travaux qui ont été réalisés sur la thématique du comportement entrepreneurial et d'innovation des dirigeants des entreprises exportatrices. La deuxième partie est consacrée à la description du terrain et à la méthodologie de recherche. La dernière partie est consacrée à l'analyse des résultats obtenus en termes de profils entrepreneurial des dirigeants, leurs perceptions de l'innovation et l'activité export des entreprises. Ces résultats seront discutés à la lumière des recherches antérieures et des spécificités du contexte algérien.

## **2. Revue de littérature : Exportation et Innovation**

### **2.1. Le dirigeant dans les approches théoriques de l'internationalisation**

Pour Laghzaoui (2011), le concept des ressources et des compétences (RBV) apparaît comme fédérateur des différentes approches traditionnelles de l'internationalisation des entreprises. Chacune d'entre elles repose, implicitement ou explicitement, sur ce concept en privilégiant certaines ressources et compétences pour expliquer l'engagement et la réussite des entreprises à l'international. L'approche économique privilégie les capacités organisationnelles (Laghzaoui, 2011 ; Karedza et Govender, 2020), financières et productives de l'entreprise pour expliquer sa réussite à l'internationalisation (Purnamawatia et Adnyanib, 2020). Ces ressources et compétences qui concernent les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, portent également sur le profil du dirigeant (Karedza et Govender, 2020).

L'approche par étapes (le modèle d'Uppsala et le modèle d'innovation) repose sur le principe de l'apprentissage graduel. Cet apprentissage permet d'accumuler l'expérience et de réduire la distance psychique entre l'entreprise et son marché d'exportation (Johanson et Vahlne 2009). Dans le modèle d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977), l'exportation est elle-même assimilée à un processus d'innovation organisationnelle de l'entreprise, nécessitant anticipation et adaptation. De même, les relations développées par l'approche par les réseaux (Network Outsidership) constituent une ressource centrale utilisée par les entreprises dans l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009 ; Pinho et *al.*, 2016). Dans ce sens, les entreprises développent des liens réticulaires leur permettant une meilleure exploitation des informations et une connaissance accrue des marchés pour une meilleure gestion des risques.

En définitif, toutes ces approches intègrent explicitement ou implicitement la dimension entrepreneuriale du dirigeant comme un élément central et explicatif de l'engagement et de la performance des entreprises à l'international (Leonidou et *al.*, 1998 ; Meihong et *al.*, 2020). D'autre part, en dehors des approches des entreprises « *born global* », l'export est considéré comme l'étape indispensable à la réussite de l'internationalisation de l'entreprise. Selon Muller et Dicht (1984), seuls l'analyse des profils entrepreneuriale des dirigeants et les modèles spécifiques aux preneurs de décision constituent les approches les plus appropriées pour identifier les facteurs de succès de l'exportation.

### **2.2. Innovation, profil des dirigeants et exportation : des effets croisés**

Les effets positifs de l'innovation sur les résultats à l'exportation des entreprises ont été démontrés dans plusieurs recherches récentes (Bernard et *al.*, 2011; Mayer et *al.*, 2014). Meihong et *al.* (2020) ont étudié l'impact de l'innovation sur la survie des entreprises

chinoises à l'exportation. Les résultats obtenus plaident pour un rôle positif de l'innovation dans la survie à l'exportation des exportateurs directs. En outre, les résultats obtenus montrent que les exportateurs de l'industrie technologique, pour qui l'innovation est le noyau de l'activité, ont une probabilité de survie supérieure à celle des exportateurs des autres industries. Dans le même ordre, Roper et Love (2002) ont montré, à partir d'une étude comparative entre l'industrie allemande et anglaise, que l'innovation joue un rôle positif et significatif dans la décision d'exportation.

Par ailleurs, l'ampleur de l'activité d'innovation dans les entreprises exportatrices est également liée positivement à la propension à l'exportation des entreprises allemandes et anglaises. En revanche, pour que cette relation soit positive, Roper et love (2002) mettent en avant le rôle des dirigeants d'entreprises, à travers leur vision stratégique, dans la mise en place d'une stratégie d'export basée sur l'innovation de produit. Dans ce sens, un certain nombre d'études mettent en avant l'importance et le rôle du dirigeant ou de l'équipe dirigeante dans la mise en place d'une politique efficace d'innovation et mettent l'accent sur les différences entre les comportements et les perceptions appropriés de l'innovation (Roper et Love, 2002 ; Basly, 2020 ; Meihong et *al.*, 2020).

Dans les grandes entreprises, il existe des preuves positives et significatives de la relation entre le profil du dirigeant « transformationnel » et l'innovation organisationnelle (Garcia-Morales et *al.*, 2012). Cependant, ces effets semblent fortement modérés par la taille organisationnelle. Cela suggère que l'innovation au sein des petites entreprises pourrait bénéficier davantage d'un profil de dirigeant « transactionnel », car les dirigeants de PME surveillent et récompensent plus efficacement leurs employés (Vaccaro et *al.*, 2012).

### **2.3. *Quels liens entre le profil du dirigeant, sa capacité d'innovation et l'export ?***

D'abord, le lien entre les compétences, le profil du dirigeant (l'expérience, l'engagement et l'aversion aux risques) et la performance à export a été largement étudié. Globalement, les études traitant cette thématique ont tendance à plaider pour un lien positif (Aaby et Slater, 1989 ; Favre-Bonte et Giannelloni 2008). Cependant, on peut s'interroger sur le lien direct existant entre les différentes mesures de la performance (objective ou subjective) et le degré d'engagement du dirigeant qui sont matérialisés par ces choix et son comportement (Lecerf, 2012 ; Raffo et *al.* 2008).

Chugan et Singh (2015) et Medjri et Ramadan (2016) indiquent que le degré d'engagement du dirigeant d'une PME dans l'activité d'exportation est tributaire des opportunités économiques et stratégiques qu'il peut en tirer face aux risques encourus. Cet engagement s'explique par les traits psychiques du dirigeant qui considère que la présence de son entreprise dans les marchés internationaux (Basly, 2020), que ce soit par l'exportation ou *via* d'autres formes de relations inter-organisationnelles, permet à l'entreprise de rencontrer des partenaires avec lesquels elle peut nouer des relations de coopération technologique ou de partenariat (Lecerf, 2012).

Ensuite, le lien entre l'innovation et l'exportation a suscité un intérêt particulier des chercheurs durant ces dernières années (Meihong et *al.*, 2020). Plus l'entreprise est innovatrice, plus elle peut mettre à disposition de produits et de services sur le marché mondial, en surmontant les barrières d'accès. Les entreprises qui articulent leur stratégie d'exportation sur l'innovation peuvent non seulement bénéficier de coûts de production

réduits, ce qui accroît leur capacité à intégrer de nouveaux marchés, mais aussi d'un apprentissage par le biais du processus de production (apprentissage par le renouvellement technologique) qui contribue à stimuler leur productivité à l'exportation. (Wakelin, 1998 ; St-Pierre et Perrault, 2010).

Le lancement d'un produit nouveau, la mise en place d'un nouveau procédé de production ou d'une nouvelle organisation de travail, permettent à une entreprise exportatrice de se démarquer par ces innovations productives, organisationnelles et de marketing, par rapport à ses concurrents (Kantaruk-Pierre et *al.*, 2019). À ce titre, les exportateurs innovateurs sont plus performants et présentent des probabilités de réussite et des performances plus élevées, et des risques de sortie plus faibles sur le marché international (Meihong et *al.*, 2020).

Ainsi, les exportateurs innovateurs sont donc plus productifs (Bernard et *al.*, 2011 ; Mayer et *al.*, 2014) par la substitution de produits et la réaffectation des ressources de produits à faible rendement par des produits plus rentables pour améliorer leur cycle de vie à l'exportation (Meihong et *al.*, 2020). En effet, les entreprises innovantes peuvent bénéficier d'un meilleur développement (des produits différenciés, une meilleure productivité des facteurs, un meilleur profit), ce qui augmente leurs chances de survie sur les marchés export.

Ces premiers éléments théoriques rendent compte de la pertinence de l'intégration du profil du dirigeant (orientation export) et de son comportement vis à vis de l'innovation (capacités à implémenter et diffuser le processus) dans l'analyse de l'activité export de l'entreprise (Basly, 2020). Nous tenterons dans ce qui suit de vérifier la pertinence de cette proposition dans le contexte algérien ainsi que l'existence d'un lien significatif entre le triptyque innovation, profil du dirigeant, l'exportation dans le cadre de la théorie ressources et compétences (RVB) et le modèle d'innovation.

### **3. Méthodologie**

#### ***3.1. Contexte de l'étude : les entreprises exportatrices en Algérie***

L'étude de la thématique de l'export en Algérie est rendue difficile, d'une part, par une carence en matière d'informations et de disponibilité des données fiables sur les PME exportatrices et, d'autre part, par le manque d'intérêt des chercheurs sachant que l'économie algérienne se structure principalement autour des exportations des hydrocarbures, réalisées quasi exclusivement par une grande firme d'État (Sonatrach) qui engendre 96% des recettes en devises des exportations algériennes (ONS, 2019).

Si on observe le cas algérien, la participation des PME à l'exportation demeure marginale. Selon les statistiques publiées par l'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX) et par la chambre du commerce et d'industrie (CACI), l'économie algérienne comptait près de 800 PME exportatrices en 2016, concentrées principalement dans le secteur de la pétrochimie, de l'industrie agroalimentaire et dans l'agriculture (Redouane, 2017, Haddoud et *al.*, 2019, Kadi et Himrane, 2020). Au total, sur les 800 PME exportatrices, uniquement 50 PME (selon les données de l'ONS, 2019) algériennes exercent une activité régulière et suivie d'exportation. Les principaux marchés de destination sont ceux de l'Union Européenne (France, Italie et Espagne notamment) et les secteurs concernés relèvent principalement de l'agriculture et de l'agroalimentaire, les déchets ferreux, les produits bruts d'extraction et quelques produits électriques. Malgré ce contexte économique national

contraignant, caractérisé par un environnement des affaires défavorable, un accès au financement difficile, certaines PME exportatrices arrivent à se maintenir sur les marchés extérieurs.

### 3.2. *Protocole méthodologique : Recueil et traitement des données*

Compte tenu du fait que nous voulons étudier la mise en évidence des liens qui existent entre l'innovation et l'exportation, un questionnaire a été réalisé pour la collecte des données auprès d'un échantillon d'entreprises exportatrices. Le questionnaire comporte des questions à échelle, des questions ouvertes et des questions dichotomiques permettant à la fois de recueillir les données chiffrées sur les caractéristiques des entreprises et leurs activités export ainsi que les informations relatives aux comportements des dirigeants (vision stratégique de l'innovation, importance de l'innovation, perceptions, orientation export, compétences, etc.). Nous avons souhaité utiliser Internet comme le mode privilégié d'administration de notre questionnaire. Or, nous avons constaté, à travers les annuaires des entreprises exportatrices fournis par l'ALGEX, ANEXAL et la CACI, l'absence d'adresses e-mail. Au vu de toutes ces contraintes, nous avons lancé l'enquête en novembre 2015 auprès de 150 entreprises exportatrices en utilisant deux modes d'admission : une enquête par Internet, à l'aide des différents organismes avec lesquels les exportateurs ont des relations comme ANEXAL, la CACI et le FCE ; et le mode d'enquête en face à face lors des déplacements sur terrain dans le cadre des manifestations (foires et expositions, réunions) regroupant les exportateurs. Au total, nous avons récolté une soixantaine de questionnaires dont 43 exploitables.

À travers la description de l'échantillon et l'exploitation des résultats des ACP, l'objectif est d'identifier les liens existants entre le profil du dirigeant (engagement, compétences et orientation export), le comportement d'innovation de l'entreprise et les perceptions du dirigeant et l'activité export.

Pour analyser les résultats, nous avons optés pour une analyse descriptive et en composantes principales (ACP) pour tester l'unidimensionnalité ou la multi-dimensionnalité des échelles. Pour rappel, l'ACP consiste à réduire les variables initiales en un nombre réduit de facteurs latents, de manière à réduire le maximum d'informations (la variance expliquée).

En effet, l'ACP essaie d'identifier des facteurs qui permettent d'expliquer des corrélations à l'intérieur des items. Avant d'entamer l'analyse factorielle, il convient de mesurer l'adéquation d'échantillonnage par le coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)\* qui évalue l'étendue de la relation psychométrique des items. Autrement dit, si le test KMO est supérieur au seuil de 0,5 alors nous pouvons conclure que les items retenus sont « factorisables ». Roussel (2005) indique qu'à ce niveau d'analyse, aucune hypothèse n'est formulée *a priori*, ni sur la structure des données initiales ni sur la signification des facteurs.

---

\* Cette étape d'analyse a été effectuée mais sans être présentée dans la présente recherche.

**Tableau 1 : Descriptif des variables et des items utilisés dans les ACP**

La variable : Niveau d'engagement du dirigeant dans l'activité export	
Items	Libellés
ENGA1	L'activité d'exportation apporte plus profit même si elle est associée à un plus de risque
ENGA2	L'activité export permet de saisir les opportunités sur les marchés internationaux
ENGA3	L'activité export permet d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise
ENGA4	L'activité export permet de maximiser la rentabilité de l'entreprise
ENGA5	L'activité export permet d'améliorer la notoriété de l'entreprise
ENGA6	L'activité export permet d'échapper à la concurrence sur le marché domestique
La variable : Savoir-faire du dirigeant dans l'activité export	
Items	Libellés
SAVRF1	Niveau de connaissance de la situation économique-politique du marché d'export / ciblé
SAVRF2	Niveau de connaissance des coutumes d'affaires dans le marché d'export
SAVRF3	Niveau de connaissance de l'importance de ces marchés et leur évolution
SAVRF4	Niveau de connaissance de l'intensité de la concurrence sur ces marchés
SAVRF5	Niveau de connaissance de la réglementation, droits et les normes en vigueur sur les marchés ciblés
La variable : Capacité d'innovation	
Items	Libellés
INNOV1	Amélioration de la qualité des produits exportés
INNOV2	Augmentation de la part de la production destinée à l'exportation
INNOV3	Augmentation de la part de la production destinée à l'exportation
INNOV4	Facilité d'accès aux marchés extérieurs
INNOV5	Une meilleure adaptabilité des produits aux normes

*Source : établi à partir du questionnaire d'enquête*

Le principe de résolution consiste à trouver successivement un premier facteur résumant au mieux l'information contenue dans la matrice initiale, puis un second résumant le mieux l'information résiduelle et ainsi de suite. On obtient ainsi un certain nombre d'axes factoriels. Il est bien évident qu'il n'est pas nécessaire de travailler sur tous les axes factoriels issus de l'analyse ; sinon aucune n'aurait été faite par rapport à la situation de départ. Seuls les axes les plus riches en informations sont retenus et analysés, c'est-à-dire ceux qui expliquent le plus la variance totale.

### 3. Résultats et discussion

Les résultats sont présentés en trois étapes. Une première étape consiste à exposer les résultats de l'analyse descriptive de l'échantillon d'enquête. Une seconde étape est consacrée à analyser les caractéristiques entrepreneuriales des dirigeants. Enfin, une dernière étape porte sur l'analyse de l'état de l'innovation dans les entreprises exportatrices ainsi que la perception des dirigeants sur l'innovation et son importance dans l'activité export.

#### 3.1. Caractéristiques de l'échantillon d'entreprises exportatrices

L'échantillon de 43 PME couvre ainsi 5,4% des PME exportatrices algériennes, mais la quasi-totalité des entreprises sont des exportateurs réguliers. Les résultats descriptifs représentés

dans le tableau 2 indiquent que la taille moyenne des entreprises de l'échantillon est de 96 employés et que l'âge moyen des dirigeants est de 46 ans. Plus de 70 % des dirigeants ont un niveau universitaire. Ces dirigeants présentent un niveau d'engagement à l'export assez élevé (5,4 sur une échelle de 7). Par ailleurs, le nombre moyen d'opérations d'exportation est de 21 opérations par année.

Néanmoins, les valeurs des écarts types relatives aux moyennes obtenues indiquent que nous avons un échantillon de PME très hétérogène sur le plan des caractéristiques, et concentré sur le plan sectoriel. Plus de 60% des PME de l'échantillon sont dans le secteur de l'agriculture, 18% dans l'industrie agroalimentaire, 11% dans l'industrie pétrochimique. Les types de produits exportés sont principalement des dattes et dérivés, les jus de fruits, les produits de confiserie et les équipements. Ces entreprises exportent vers les pays européens à hauteur de 30%, vers les pays africains à hauteur de 30% et vers l'Amérique du Nord à hauteur de 20%.

**Tableau 2 : Analyse descriptive de l'échantillon de 43 PME exportatrices étudiées**

Caractéristiques	Moyenne	Écart-Type
Taille de l'entreprise (nombre de salariés)	96,95	78,54
Âge du dirigeant (années)	46,58	11,07
Nombre de pays de destination à l'export	2,00	1,00
Nombre d'opération d'exportation par année	21,15	24 ,39
Niveau d'engagement à l'export (échelle de 1 à 7)	5,414	2,241

*Source : Enquête export 2015 (calculs par les auteurs)*

Il apparaît aussi que les PME algériennes selon leur taille, adoptent des stratégies d'exportation différentes en matière de niveau d'engagement. Les entreprises de taille moyenne (de 50 à 249 employés) adoptent une stratégie mixte, afin de minimiser les risques liés à l'activité d'exportation, en gardant une partie de leurs débouchés dans le marché domestique. Par contre, de nombreuses petites entreprises (de 9 à 49 employés) adoptent plutôt une stratégie totalement orientée vers l'exportation.

D'une manière générale, ce choix stratégique adopté détermine en grande partie le niveau d'engagement à l'exportation de ces entreprises. Dans certains cas, la stratégie d'exportation s'explique par le profit tiré des ventes à l'exportation. Pour d'autres, le marché d'exportation constitue une substitution au marché domestique conquis par les produits en provenance de Chine et un débouché pour les excédents de production saisonnière comme pour le cas des produits agricoles. Toutes ces différences en matière de vision stratégique, peuvent éventuellement expliquer les différences en matière du niveau d'engagement à l'exportation des dirigeants des PME de notre échantillon.

### **3.2. Quelle innovation dans les entreprises exportatrices algériennes ?**

L'adoption d'une politique d'innovation au sein des entreprises exportatrices constitue un atout pour échapper à la concurrence des entreprises plus grandes. L'entreprise, qui réussit à installer une politique d'innovation continue, contribue à favoriser son intégration dans les marchés internationaux (St-Pierre et Perrault, 2010 ; Kantaruk-Pierre et *al.*, 2019).

Les dirigeants des entreprises exportatrices algériennes ont été interrogés, à travers différents

items, sur les trois dimensions généralement admises de l'innovation en entreprise: gestion et organisation, procédés et commerciale/marketing (Tableau 3).

Ils se sont également exprimés sur les objectifs poursuivis par l'innovation en termes d'activités export (Tableau 4).

À partir des résultats obtenus, le niveau d'appropriation de l'innovation dans les entreprises enquêtées semble acceptable, voire élevé (Tableau 3). En effet, plus de 60% des dirigeants affirment avoir introduit des améliorations sensibles et significatives (innovations) dans les procédés de production, dans la gestion et dans le marketing. Il apparaît aussi l'intérêt pour les dirigeants est de développer davantage les aspects liés à la production (mise à niveau des produits, adaptation aux normes) et le marketing (politique prix et promotion). Ces résultats coïncident avec ceux de Raffo et *al.* (2008) selon lesquels seules les entreprises à fort potentiel d'innovation s'engagent dans l'exportation.

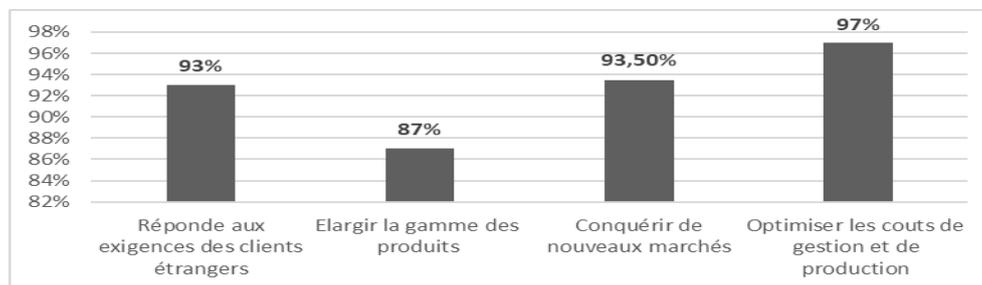
**Tableau 3 : Niveau d'appropriation de l'innovation dans les entreprises**

Type d'innovation	Activités	Oui
Innovation dans les procédés de production	Les procédés de fabrications	72%
	Les méthodes de logistiques (matières premières, ...etc.)	75%
	Les activités de soutien à la production (la maintenance ...etc.)	72%
Innovation dans la gestion	De nouveaux modes d'organisation	62%
	De nouvelles méthodes d'attribution des responsabilités et de prise de décision	59%
	De nouvelles méthodes de gestion de la RH (recrutement, formation)	62%
Innovation dans le marketing	De nouvelles stratégies d'amélioration de la qualité de vos produits	61%
	De nouvelles politiques de tarification de vos produits	74%
	De nouveaux dispositifs pour la promotion de vos produits	93%

*Source : Auteurs, enquête sur les entreprises exportatrices, 2015*

Ainsi, pour les entreprises algériennes, ce ne sont pas les barrières financières, organisationnelles qui pèsent sur leur décision d'exporter mais ce sont plutôt des obstacles structurels plus complexes comme la taille, la capacité et les compétences. Sur le plan de l'environnement compétitif, nous pensons surtout à l'étroitesse du marché algérien et à la nature de la demande intérieure qui demeure soumise au complexe de la qualité inégalée du produit étranger. Ces deux difficultés incontrôlables limitent sensiblement les horizons des entrepreneurs algériens pour lesquels l'innovation technologique n'est pas le véritable garant d'une réussite économique.

**Figure 1 : Objectifs visés par l'innovation du point de vue des dirigeants des entreprises exportatrices**



*Source : Auteurs, enquête sur les entreprises exportatrices, 2015*

Selon les résultats obtenus, la stratégie de développement des entreprises à l'international se base sur l'innovation et le développement de produits, avec des objectifs de coûts et de compétitivité, de gamme et d'adaptation à la demande internationale. En effet, 97% des dirigeants ont indiqué que les innovations opérées visent à optimiser les coûts (de gestion et de production). 93% d'entre eux ont indiqués que l'innovation permet de mieux appréhender les exigences des clients étrangers et faciliter l'accès à des marchés étrangers ce qui permet de réduire la distance psychique. Il s'agit enfin pour les dirigeants, d'un enjeu de diversification de la gamme des produits exportés, pour éventuellement réintroduire les nouveaux produits sur le marché domestique.

Les résultats suscités corroborent ceux obtenus par Mayer *et al.*, (2014) et Meihong *et al.*, (2020) concernant la perception des dirigeant du rôle et de l'importance de l'innovation dans le développement des activités de leur entreprise à l'international. Dans cette optique, le dirigeant-entrepreneur engagé à l'export développe des compétences de gestion des risques (conquête de marchés nouveaux et complexes) et un savoir-faire en termes d'apprentissage organisationnel et opérationnel, de veille stratégique et concurrentielle, et d'adaptation à des conditions différentes de celles du marché intérieur (Kantaruk-Pierre *et al.*, 2019).

### **3.3. Profil entrepreneurial du dirigeant, innovation et exportation**

Dans le cadre de ce travail, le profil entrepreneurial du dirigeant est identifié à travers trois dimensions (Kadi et Himrane, 2020). La première dimension est liée au niveau d'engagement du dirigeant dans l'activité export. La deuxième dimension concerne le savoir-faire du dirigeant dans les opérations d'export (connaissances dédiées à l'export). La troisième dimension porte sur les innovations développées pour l'export ainsi que leurs perceptions par le dirigeant. Les items utilisés pour chacune des dimensions sont consignés en annexe.

#### **3.3.1. Niveau d'engagement du dirigeant dans l'exportation**

Parmi les caractéristiques du dirigeant, nous avons retenu dans le cadre de ce travail le niveau d'engagement dans les activités d'exportation par le dirigeant de l'entreprise. Le dirigeant voit dans l'activité d'export des opportunités qui peuvent être d'ordre économique, stratégique ou personnel. Pour illustrer cette dimension du profil entrepreneurial à l'export, six items sont retenus (voir le tableau 1). Ces éléments, qui se réfèrent au degré de prise de risque et à l'orientation export, nous permettent de distinguer entre le dirigeant *entrepreneur* et le dirigeant *conservateur*. Selon (Basly, 2020), un dirigeant entrepreneur est celui qui ose prendre des risques sur les marchés extérieurs pour assurer le développement de son entreprise et celui qui associe l'activité d'exportation à la réussite globale de son entreprise (Kadi et Himrane, 2020).

**Tableau 4 : Résultats de l'ACP réalisée sur l'échelle « Niveau d'engagement du dirigeant »***Source : D'après les résultats de l'enquête : épuration des échelles, sortie SPSS19*

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Items	Composantes Avec Rotation VARIMAX	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés		1	2
1	2,387	39,786	39,786	2,387	39,786	39,786	ENGA1	0,704	0,077
2	1,354	22,566	62,352	1,354	22,566	62,352	ENGA2	0,681	0,121
3	0,828	13,801	76,152	/	/	/	ENGA3	0,790	- 0,393
4	0,630	10,496	86,648	/	/	/	ENGA4	0,627	- 0,591
5	0,496	8,270	94,918	/	/	/	ENGA5	0,355	0,744
6	0,305	5,082	100	/	/	/	ENGA6	0,532	0,526

L'analyse des résultats de l'ACP nous a permis de dégager deux composantes qui restituent 62% de la variance totale. La valeur propre de la première composante est de 2,387. Elle explique 39,79 % de la variance totale ; la valeur propre de la deuxième composante est de 1,354. Elle explique 13,25% de la variance totale. La valeur propre de la troisième composante est de 1,122 expliquant 22,57 % de la variance totale. Ces deux composantes sont purement « entrepreneuriales » car liées à la prise calculée de risque sur les marchés internationaux et à la saisie d'opportunités internationales. Pour procéder à l'interprétation des résultats fournis par la matrice des composantes, nous utilisons les deux critères de Roussel (2005), à savoir : 1) l'élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,40 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0,40 sur l'un des facteurs retenus ; 2) élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes identifiés.

L'application de ces critères a permis l'élimination de 2 items qui sont : ENGA4 et ENGA5. Il semble que l'engagement du dirigeant de l'entreprise dans l'activité d'exportation n'est pas associé à la concurrence sur le marché domestique. Autrement dit, son engagement dans l'exportation se présente, dans ce cas, comme un choix stratégique indépendant du niveau de concurrence/saturation dans le marché algérien. La suppression des 2 items a permis l'obtention d'une seule composante qui restitue 57,5% de la variance, avec une valeur de l'alpha de Cronbach égale à 0,56.

### 3.3.2. Compétences « export » du dirigeant

Les compétences export du dirigeant font référence à sa capacité à mettre en place une veille stratégique et à développer un apprentissage et un savoir-faire dédié à l'export. L'accumulation et la mise à jour des différentes informations sur les marchés d'exportation permettent au dirigeant de l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents et d'identifier et de saisir des opportunités commerciales via la constitution d'un réseau international d'affaires. Cette connaissance qui devient un savoir-faire, permet au dirigeant de la PME de construire une stratégie d'exportation sur la base d'informations disponibles, fiables et actualisées sur le marché ciblé. Pour mesurer cette variable, nous avons retenu 5 items, comme précisé dans le tableau 1 ci-dessous.

L'analyse des résultats de l'ACP nous a permis de dégager deux composantes qui restituent plus de 74 % de la variance totale. Les critères de Roussel (2005), suggèrent la suppression des items SAVF3 et SAVF5. En effet, la suppression des 2 items a permis l'obtention d'une seule composante qui restitue 71,89% de la variance.

**Tableau 5 : Résultats de l'ACP réalisée sur l'échelle « Savoir-faire à l'export »**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Items	Composantes Avec Rotation VARIMAX	
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés		1	2
1	2,720	54,405	54,405	2,720	54,405	54,405	SAVF1	0,857	-0,285
2	1,004	20,072	74,477	1,004	20,072	74,477	SAVF2	0,810	-0,239
3	0,692	13,840	88,317				SAVF3	0,527	0,731
4	0,349	6,974	95,292				SAVF4	0,694	-0,388
5	0,235	4,708	100,000				SAVF5	0,756	0,426

Source : D'après les résultats de l'enquête : épuration des échelles, sortie SPSS19

Sur le plan théorique, ces deux items font référence à l'importance et l'intérêt que le dirigeant accorde aux informations concernant l'évolution du marché ciblé et les réglementations, droits en vigueur sur ces marchés. L'exportateur algérien, s'intéresse ainsi dans sa stratégie à l'accumulation de deux types d'information : d'abord économique à travers la connaissance sur la stabilité économique et politique des marchés, sur les pratiques d'affaires dans le marché d'export et l'intensité de la concurrence ; et ensuite institutionnelle, par l'information juridique, légale et réglementaire sur les droits et les normes d'accès au marché.

**3.3.3. Innovation pour l'export et perceptions du dirigeant**

La capacité d'innovation a été identifiée parmi les caractéristiques internes à l'entreprise les plus influençant son engagement dans les exportations (St-Pierre et Perrault, 2010). Pour mesurer cette variable, nous avons utilisé cinq items qui identifient les effets de la mise en œuvre d'une politique d'innovation du processus de production, de procédés de gestion et de marketing (voir le tableau 1).

Le dirigeant évalue sur une échelle de 7 points l'effet de la mise en œuvre du processus d'innovation dans les trois niveaux (production, gestion, marketing) sur l'amélioration de la qualité des produits exportés, sur l'augmentation de la part de la production destinée à l'exportation, sur la facilité d'accès aux marchés extérieurs et sur l'adaptabilité de ces produits aux normes.

**Tableau 6 : Résultats de l'ACP réalisée sur l'échelle « Capacité d'innovation »**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Items	Composante
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés		1
1	2,088	52,201	52,201	2,088	52,201	52,201	INNOV1	0,875
2	0,921	23,030	75,231				INNOV2	0,825
3	0,673	16,829	92,060				INNOV3	0,404
4	0,318	7,940	100				INNOV4	0,692

Source : D'après les résultats de l'enquête : épuration des échelles, sortie SPSS19

L'analyse factorielle nous a permis de mettre en évidence une seule composante qui possède une valeur propre égale à 2,089 et restitue 52,201% de la variance totale (tableau 6). Cet item correspond à l'amélioration de la qualité des produits exportés. Par ailleurs, l'analyse des contributions des items dans la formation de cet axe montre que l'item INNOV3 à une faible contribution. Cet item correspond à la capacité de la stratégie d'innovation (gestion, production et marketing) adoptée par l'entreprise à faciliter l'accès aux marchés extérieurs. Ce résultat est surprenant car il indique que les dirigeants ne font pas de liens directs entre capacité d'innovation et export, mais le traduisent pas l'amélioration en termes de qualité des produits.

#### 4. Synthèse et discussion des résultats

Nos résultats soulignent la pertinence des dimensions du profil entrepreneurial et d'innovation des exportateurs algériens. Ils montrent que les entreprises exportatrices sont des structures qui innovent (Mejri et Ramadan, 2016 ; Kantaruk-Pierre et *al.*, 2019), essentiellement en procédés (Kantaruk-Pierre et *al.*, 2019) et en marketing (Meihong et *al.*, 2020) pour adapter leur produit à la demande internationale, afin d'être plus compétitifs en optimisant les coûts afin d'améliorer l'accès international, ou encore pour élargir leurs gammes et adapter leur offre globale. En cela, nos résultats sont conformes à la littérature en management international portant sur l'importance de l'innovation et qui relèvent la pertinence du lien entre l'innovation et l'export (Roper et Love, 2002 ; St-Pierre et Perrault, 2010 ; Mayer et *al.*, 2014 ; Kantaruk-Pierre et *al.*, 2019 ; Meihong et *al.*, 2020, Kadi, 2020).

Nous montrons à travers cette recherche l'importance des compétences du dirigeant dans l'activité export : l'engagement export à travers la gestion du risque et la saisie d'opportunités internationales et le développement des compétences par l'apprentissage et une veille stratégique axée sur les connaissances économiques (concurrents, demande) et réglementaires (droits d'accès, normes) des marchés cibles. Ces résultats rejoignent ceux d'Aaby et Slater (1989), de Raffo et *al.* (2008) et de Basly (2020) concernant l'engagement, et plus particulièrement ceux de Chugan et Singh (2015) et de Medjri et Ramadan (2016) quant à l'importance de la dimension de saisie des opportunités.

Par ailleurs, nos résultats portant sur les perceptions des dirigeants de leur capacité d'innovation ne font pas ressortir de lien direct de cette dimension, mais uniquement un lien de l'amélioration de la qualité des produits destinés à l'export comme résultat de l'innovation. Ainsi, et alors même que les entreprises enquêtées déclarent fortement innover en termes de *process* (mise à niveau) et de commercialisation (adaptation de l'offre) le dirigeant perçoit l'importance de sa capacité d'innovation non pas en termes de *process* ou de compétences internes à sa structure, mais davantage à travers l'output de l'innovation : la qualité des produits exportés.

Ce dernier résultat ne correspond pas aux travaux empiriques antérieurs (Roper et Love, 2002 ; Wakelin, 1998 ; Sala et Yalcin, 2015), mais peut être expliqué dans le contexte algérien, par la faible valorisation des innovations de procédés sur le marché interne, et à travers le retard accumulé par les entreprises en termes d'adaptation des produits, de mise aux normes des *process* de production et de réponses aux exigences contraignantes de certains marchés (normes sanitaires par exemple) (Redouane, 2017 ; Haddoud et *al.*, 2019 ; Kadi et Himrane, 2020).

Nos résultats témoignent donc de la pertinence de prendre en compte les dimensions du profil entrepreneurial du dirigeant à la fois en termes d'engagement et de compétences spécifiques à l'export, que de perceptions de l'innovation, afin de mieux comprendre les stratégies export des entreprises (Gilmore et *al.*, 2004). En particulier lorsqu'il s'agit de l'analyse des activités d'export, ces dimensions entrepreneuriales du dirigeant (gestion des risques, saisie des opportunités, apprentissage, engagement) devraient ainsi compléter les ressources et compétences propres à l'entreprise (Leonidou et *al.*, 1998).

Au-delà de cette contribution académique générique, nos résultats plaident aussi pour une prise en compte des spécificités du contexte dans les analyses des liens entre ces différents construits. Ainsi, les conditions mêmes du marché d'origine (profil entrepreneurial des dirigeants des autres entreprises, comportement des entreprises exportatrices sur le marché interne, climat d'affaires, nature et rythme des innovations) conditionnent l'analyse de ces dimensions pour les entreprises exportatrices. Cela suggère donc l'adoption d'un cadre global combinant les approches institutionnelles, entrepreneuriales et d'innovation dans l'analyse de l'exportation.

## **5. Conclusion, implications et perspectives de recherche**

Les résultats des activités export dépendent des ressources et compétences de l'entreprise et des caractéristiques propres de son dirigeant. L'objectif de cette recherche était d'étudier les dimensions du profil entrepreneurial et le comportement d'innovation des dirigeants d'entreprises exportatrices. Cette question est d'autant plus importante lorsque le contexte du pays de départ est caractérisé par des contraintes économiques, réglementaires et techniques rendant l'export plus complexe. Pour analyser cette problématique, nous avons mené une enquête quantitative par questionnaire, auprès d'un échantillon de 43 PME exportatrices algériennes, parmi la cinquantaine d'entreprises qui assurent des activités suivies et régulières.

Trois résultats principaux ont été obtenus : d'abord, il ressort des niveaux élevés d'innovation notamment en termes de procédés de production et de commercialisation. Cela est en lien avec les objectifs de mettre à niveau les process de production en répondant aux normes des marchés ciblés d'une part, et adapter l'offre en termes de coûts, de gamme et de qualité d'autre part.

Ensuite, les dimensions entrepreneuriales du dirigeant exportateur portent sur sa gestion du risque économique des pays ciblés et sa recherche et saisie d'opportunités commerciales internationales. Pour ce faire, il développe des compétences et accumule des connaissances à la fois stratégiques et économiques, et portant sur les volets réglementaires et des climats d'affaires. Enfin, nos résultats ont montré que pour le dirigeant exportateur algérien, la capacité d'innovation s'apprécie davantage en termes de résultat d'amélioration de la qualité des produits destinés à l'export que par les ressources internes de l'entreprise.

Ces résultats permettent de dégager certaines implications tant pour les dirigeants que pour les institutions en charge de l'accompagnement des activités d'export. Pour les premiers, il apparaît que les efforts pour renforcer l'innovation organisationnelle et commerciale sont concomitants à l'acte d'exporter. Par ailleurs, l'amélioration des procédures d'apprentissage et d'accumulation des connaissances (veille stratégique et économique) semble une condition importante pour stimuler l'engagement export et saisir les opportunités internationales. Pour les institutionnels, cette collecte et diffusion des informations ciblées par produit et pays

pourrait s'avérer une mission essentielle dans le cadre des agences d'accompagnement à l'export au-delà des dispositifs de facilitation des procédures administratives et bancaires.

Malgré l'importance des résultats obtenus dans le contexte algérien, notre recherche comporte certaines limites à la fois théoriques et empiriques. Cette première investigation exploratoire n'a pas eu pour ambition de déterminer de manière statistique les effets des dimensions entrepreneuriales sur les issues de l'activité export des entreprises (intensité export, performance, développement international, etc.). D'autres recherches confirmatoires devraient s'atteler à cette tâche. Aussi, d'autres dimensions liées au profil entrepreneurial du dirigeant (expérience export, formation, autres compétences, etc.) ainsi que d'autres caractéristiques des entreprises étudiées (secteur d'activité, taille, capacités en R&D) ou de l'activité export elle-même (pays ciblés, stratégie de développement, intermédiaires, etc.) devraient être intégrées pour une analyse plus fine.

Enfin, la taille de l'échantillon d'étude et les spécificités du contexte algérien rendent difficile la généralisation des résultats obtenus. Des analyses comparatives et sectorielles devraient permettre de renforcer certains résultats. Il s'agit là d'autant de pistes pour des recherches futures sur les activités export des entreprises (algériennes et d'autres pays), en lien avec le profil entrepreneurial de leurs dirigeants.

## Bibliographie

- Aaby, N., Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*,4(4) : 7-26.
- Basly, S. (2020). L'implication de la famille-proprétaire et l'exportation dans la pme : l'orientation internationale du dirigeant a-telle une influence ? *Management et innovation*, 2(5): 11-30.
- Bernard. A. B., Redding, S. J., Schott P. K. (2011). Multiproduct firms and trade liberalization. *Quarterly Journal of Economics*. 126: 1271–1318.
- Bilkey W.J., Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*. 8(1): 93-98.
- Cavusgil S.T., Nevin J. R. (1981). International determinants of export marketing behavior: An empirical investigation? *Journal of marketing Research*. 18: 114-119.
- Chugan, P. K., Singh S. (2015). Export Commitment and Its Impact on Firm-level Export Performance: Evidence from SMEs Cluster of Ahmedabad, India. *Journal of Behavioral Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*. 3(3): 90-95.
- Favre-Bonte, V., Giannelloni, J. L. (2008), La performance export des PME : Impact de l'implication et de l'expertise du dirigeant. *Facef Pesquisa*. 11(2) : 253-285.
- Johanson, J. Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40(9): 1411-1431.
- Garcia-Moralesv, J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., Gutierrez-Gutierrez L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*. 65(7): 1040- 1050.
- Gilmore, A., Carson D., O'donnell, A. (2004). Small business owner-managers and their attitude to risks. *Marketing Intelligence & Planning* .22(3): 349-360.
- Haddoud, M-Y., Nowinski, W., Jones, P & Newbery R. (2019). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International Business Review*. 61(1): 43-60.
- Kadi, M. (2020). Factors Influencing the Export Commitment of SMEs: Algerian Case. In *Doing Business in Africa, From Economic Growth to Societal Development*, (Dir) Suzanne M. Apitsa · Eric Milliot. Palgrave Macmillan (Springer), Switzerland, 381p
- Kadi, M., Himrane M. (2020).The Internationalization Of Smes: Manager Profile As A Vector Of Export Performance. *Revue les cahiers du Cread*. (35): 1-31.
- Kantaruk, Pierre, O., Rmogos Descotesb, R., Walliser, J. (2019). Une étude exploratoire des facteurs déterminants de l'innovation produit des petites et moyennes entreprises (pme) exportatrices françaises : le rôle-clé de la capacité d'absorption. *Revue innovations*.02 (59): 179-203.
- Karedza, G., Govender, K-K. (2020). The Impact of Organizational Capabilities on SMEs Export Performance: Application of the Resource Based View Theory. *International Journal of Entrepreneurial Research*.3(3): 68-75.
- Laghzaoui S. (2011). SMEs internationalization with the concept of resources and competences. *Journal of Innovation Economics & Management*. 1(7): 181-196.
- Lecerf, M. A. (2012). Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises, proposition et test d'une hiérarchisation », *Revue internationale PME*.25(1) : 117-149.
- Leonidou, L.C., KATSIKEAS, C.S., PIERCY, N.F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*. 6(2): 74-102.
- Mayer, T., Meliz, M., Ottaviano G. I. P. (2014). Market size, competition, and the product mix of exporters. *The American Economic Review*. 104(2) : 495-536.

- Mejri, I., Marouf, R. (2016). Capital social, connaissances et identification d'opportunités entrepreneuriales dans un processus d'internationalisation : cas de la Tunisie. *Marchés & Organisations*. 2(26) : 189-218.
- Meihong, D., Haiyang, Liu., Lingtao, L. (2020). How innovation impacts firms' export survival: Does export mode matter?. *World Economy*. 43(01): 81-113.
- Muller, H.G., Dicht, E. (1984). The export decision of small and medium-sized firms review. *Management International Review*. 24(2): 315-324.
- Pinho, J.C., Prange, C. (2016), The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*. 51(3): 391–403.
- Purnamawatia, G-A., Adnyanib, N.K.S. (2020). Business Performance Assessment to Improve Strategy, Process, and Capability of Export Products. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 14 (3): 1118-1137.
- Raffo, J., Lhuillery, S., Miotti, L. (2008). Northern and Southern Innovativity: A Comparison across European and Latin American Countries. *European Journal of Development Research*, 20: 219–239.
- Redouane, A. (2017). L'exportation dans les PME algériennes : quelques réalités, illustration à partir de la région de Bejaia. *Marchés & Organisations*. 9(28): 175-192.
- Roper, S., LOVE, J. (2002). Innovation and Export Performance: Evidence from the UK and German Manufacturing Plants, *Research Policy*. 31(7): 1087-1102.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In P. Roussel et F. Wacheux, *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles, De Boeck, Chapitre 9, p.245-276.
- Sala, D., Yalcin, E. (2015), Export experience of managers and the internationalization of firms. *World Economy*. 38(7): 1064–1089.
- St-Pierre, J., Perrault, J.L. (2010). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France », in Joyal A., Sadeg M., et Torrès O. (éds), *la PME algérienne et le défi de l'internationalisation*, Paris, L'Harmatan, p. 220-249.
- Sousa, C.M.P. (2004). Export Performance Measurement: An Evolution of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*. 9: 1-23.
- Vaccaro, IG., JANSEN, J. J. P., Van, Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*. 49(1): 28-51.
- Wakelin, W. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*. 26(7-8): 829-841.
- Yang, Y.S., Leone, R.P., Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters», *Journal of Marketing*. 56(1): 84-96.