

L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE COMME LEVIER DE COMPETITIVITE INTERNATIONALE : LE CAS DES PME MAROCAINES EXPORTATRICES DU SECTEUR TEXTILE

OPERATIONAL EXCELLENCE AS A LEVER OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS: THE CASE OF MOROCCAN EXPORTING SMES IN THE TEXTILE SECTOR.

– **AUTEUR 1** : NEJJARI Jihane,

(1): Docteure en économie et gestion, LIRAM, ENCGO, UMP, Oujda, Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : NEJJARI .J (2026) « L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE COMME LEVIER DE COMPETITIVITE INTERNATIONALE : LE CAS DES PME MAROCAINES EXPORTATRICES DU SECTEUR TEXTILE »,

IJAME : Volume 02, N° 19 | Pp: 020 – 037.



DOI : 10.5281/zenodo.19025653

Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

:

Cette étude examine la relation entre la performance opérationnelle et la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile. À travers une approche quantitative basée sur un échantillon de 127 PME, nous démontrons que l'excellence opérationnelle constitue un facteur déterminant de la compétitivité à l'international. Les résultats révèlent que les dimensions de la performance opérationnelle (qualité, flexibilité, délai et coût) influencent significativement la capacité des entreprises à pénétrer et maintenir leur position sur les marchés internationaux. Cette recherche contribue à la littérature en établissant un cadre d'analyse adapté au contexte spécifique des économies émergentes et propose des implications managériales concrètes pour les dirigeants de PME souhaitant renforcer leur présence à l'international.

Mots-clés : performance opérationnelle, compétitivité internationale, PME exportatrices, industrie textile, Maroc, avantage concurrentiel

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte économique et industriel

Le secteur textile représente un pilier historique de l'économie marocaine et demeure un contributeur majeur aux exportations du pays. Avec plus de 1600 entreprises, dont 85% sont des PME, ce secteur emploie environ 189 000 personnes et génère près de 7% du PIB industriel national (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2024). Cependant, l'environnement concurrentiel mondial a connu des transformations profondes ces dernières années, notamment avec l'émergence de nouveaux acteurs asiatiques et est-européens proposant des coûts de production très compétitifs.

Dans ce contexte, les PME marocaines du secteur textile font face à des défis considérables pour maintenir et renforcer leur position sur les marchés internationaux. La fin de l'Accord Multifibres en 2005 et la libéralisation progressive des échanges ont intensifié la pression concurrentielle, obligeant ces entreprises à repenser leurs stratégies et à développer de nouveaux avantages compétitifs au-delà du simple avantage-coût.

1.2 Problématique et intérêt de la recherche

Face à cette concurrence accrue, la question de la compétitivité internationale des PME marocaines du secteur textile devient cruciale. Si plusieurs facteurs peuvent influencer cette compétitivité (taux de change, accords commerciaux, politiques publiques), la performance opérationnelle interne des entreprises constitue un levier d'action direct sur lequel les dirigeants peuvent agir (HACHEMAOUI, N., & LERG, M. T. (2025)). Dès lors, notre problématique se formule ainsi :

Dans quelle mesure la performance opérationnelle influence-t-elle la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile ?

Cette recherche présente un double intérêt. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la littérature sur les déterminants de la compétitivité internationale des PME dans le contexte spécifique des économies émergentes, en proposant un cadre d'analyse adapté au secteur textile marocain. Sur le plan managérial, elle offre aux dirigeants de PME des pistes d'action concrètes pour améliorer leur performance à l'export en identifiant les dimensions opérationnelles les plus déterminantes pour leur compétitivité internationale.

1.3 Objectif et positionnement de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser et de quantifier l'impact de la performance opérationnelle sur la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile. Plus spécifiquement, nous cherchons à :

1. Identifier les dimensions clés de la performance opérationnelle pertinentes pour le secteur textile marocain

2. Mesurer leur influence respective sur différents indicateurs de compétitivité internationale

3. Proposer un modèle explicatif adapté au contexte spécifique des PME marocaines

Cette étude s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la compétitivité des entreprises exportatrices, en adoptant une perspective centrée sur les capacités opérationnelles internes comme source d'avantage concurrentiel durable. Elle se distingue des recherches antérieures par son focus sur le contexte spécifique des PME marocaines du secteur textile et par l'adoption d'une approche multidimensionnelle de la performance opérationnelle.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 La performance opérationnelle : conceptualisation et dimensions

La performance opérationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à transformer efficacement ses ressources en produits ou services conformes aux exigences du marché (Imane, A. Z. Z. I., & EL KAHRI, L. 2024). Ce concept a connu une évolution significative, passant d'une vision unidimensionnelle centrée sur la productivité à une approche multidimensionnelle intégrant des critères qualitatifs et quantitatifs (Nelly. A , 2007). Dans le contexte manufacturier, la performance opérationnelle est traditionnellement appréhendée à travers quatre dimensions principales : la qualité, le coût, le délai et la flexibilité (Prajogo et al., 2018). Ces dimensions constituent ce que Hayes et Wheelwright (1984) ont qualifié de "priorités concurrentielles" et représentent les capacités opérationnelles que les entreprises doivent développer pour répondre aux exigences du marché.

2.1.1 Les dimensions clés de la performance opérationnelle

- La qualité : fait référence à la conformité des produits aux spécifications et aux attentes des clients. Dans l'industrie textile, elle se manifeste par la fiabilité des matériaux, la précision des finitions et la durabilité des produits (Bramantyo, S. 2025). La qualité constitue un prérequis pour accéder aux marchés internationaux exigeants, notamment européens.
- Le coût : englobe l'ensemble des dépenses liées à la production et à la commercialisation. L'efficacité des processus de production, la maîtrise des coûts d'approvisionnement et l'optimisation des ressources contribuent à cette dimension (Mudau, M. et al (2024). Dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre comme le textile, la maîtrise des coûts demeure un enjeu central.
- Le délai : concerne la rapidité et la fiabilité des livraisons. Il inclut le temps de développement des nouveaux produits, le temps de production et le respect des délais

convenus (Chavez et al., 2021). Dans un contexte de fast fashion et de réduction des cycles de vie des produits, cette dimension devient particulièrement critique.

- La flexibilité : représente la capacité d'adaptation aux changements de la demande, tant en termes de volume que de variété (Dubey et al., 2019). Elle permet de répondre rapidement aux évolutions des tendances et aux commandes spécifiques, un atout majeur dans l'industrie textile caractérisée par une forte saisonnalité et des cycles courts.

2.2 La compétitivité internationale : cadre conceptuel et mesure

La compétitivité internationale peut être définie comme la capacité d'une entreprise à concevoir, produire et commercialiser des produits supérieurs à ceux proposés par ses concurrents sur les marchés étrangers (Talmenssour.K 2022). Ce concept peut être analysé à différents niveaux : national, sectoriel ou organisationnel. Notre étude se concentre sur le niveau organisationnel, en examinant la compétitivité des PME individuelles. Selon Porter (2008), la compétitivité internationale repose sur la capacité à créer de la valeur pour les clients étrangers de manière plus efficace que les concurrents locaux et internationaux. Cette création de valeur peut provenir soit d'un avantage-coût (proposer des prix plus bas), soit d'une différenciation (offrir des produits uniques justifiant un premium de prix).

2.2.1 Mesure de la compétitivité internationale

La littérature récente propose plusieurs approches pour mesurer la compétitivité internationale des entreprises. Certains auteurs privilégient des indicateurs de performance à l'export, comme l'intensité d'exportation (ratio exports/chiffre d'affaires total), la croissance des ventes à l'export ou la diversification géographique (Gerschewski et al., 2020). D'autres chercheurs adoptent une perspective plus large, intégrant des dimensions qualitatives telles que la satisfaction des clients étrangers, la réputation internationale ou la capacité à s'adapter aux exigences des marchés étrangers (Mbaye. B , 2024). Cho.D et al (2008) proposent quant à eux une approche multidimensionnelle combinant des indicateurs financiers (rentabilité des activités internationales), commerciaux (part de marché à l'étranger) et stratégiques (positionnement concurrentiel). Dans le contexte spécifique des PME, Paul et al. (2017) soulignent l'importance d'adapter ces mesures aux réalités des petites structures, en privilégiant des indicateurs accessibles et pertinents pour leurs dirigeants.

2.3 Relation entre performance opérationnelle et compétitivité internationale

La relation entre performance opérationnelle et compétitivité internationale peut être analysée à travers plusieurs cadres théoriques complémentaires.

La théorie des ressources (Resource-Based View) suggère que les capacités opérationnelles

distinctives constituent des ressources stratégiques permettant de développer un avantage concurrentiel durable sur les marchés internationaux (Barney et Hesterly, 2021). Selon cette perspective, les PME capables de développer des compétences opérationnelles uniques et difficilement imitables peuvent surmonter leur déficit de ressources face aux grandes entreprises. La théorie des capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) complète cette approche en soulignant l'importance de l'adaptation continue des capacités opérationnelles face aux évolutions de l'environnement international (Teece, 2009). Cette perspective est particulièrement pertinente dans le secteur textile, caractérisé par des cycles courts et des évolutions rapides des tendances.

2.3.1 Études empiriques récentes

Plusieurs études empiriques récentes ont exploré le lien entre performance opérationnelle et compétitivité internationale dans différents contextes. Dans le secteur manufacturier, AL-Khatib, A. W. (2024). ont démontré que l'excellence opérationnelle, notamment en termes de qualité et de flexibilité, contribue significativement à la performance à l'export des PME chinoises. De même, Huo, B (2014) ont établi une corrélation positive entre la performance opérationnelle et la compétitivité internationale des entreprises manufacturières australiennes, avec un effet particulièrement marqué pour les dimensions qualité et innovation. Dans le contexte spécifique du textile, Mudau . M et al (2024) ont analysé les facteurs de compétitivité des PME italiennes et ont identifié la flexibilité productive et la réactivité comme des déterminants majeurs de leur succès à l'international. Similairement, Mytelka, L. K. dans le modèle coréen en difficulté a souligné l'importance de la qualité et de la maîtrise des délais pour les exportateurs indiens de textile face à la concurrence asiatique. Concernant les économies émergentes, Aydın et Savrul (2021) ont étudié les PME turques du secteur textile et ont mis en évidence l'impact positif de l'amélioration des processus opérationnels sur leur capacité à pénétrer les marchés européens exigeants. Leurs résultats suggèrent que les investissements dans la modernisation des équipements et l'adoption de pratiques de gestion de la qualité constituent des leviers efficaces pour renforcer la compétitivité internationale.

2.4 Spécificités du contexte marocain et hypothèse de recherche

Le Maroc présente plusieurs spécificités qui peuvent influencer la relation entre performance opérationnelle et compétitivité internationale des PME du secteur textile. Premièrement, sa proximité géographique avec l'Europe constitue un avantage logistique potentiel en termes de délais de livraison par rapport aux concurrents asiatiques (El Moussaoui et Jaidi, 2022). Cette proximité peut renforcer l'impact de la dimension "délai" de la performance opérationnelle sur la compétitivité internationale. Deuxièmement, les accords de libre-échange avec l'Union

Européenne et les États-Unis offrent un accès privilégié à ces marchés, mais exposent également les entreprises marocaines à une concurrence accrue (Ministère de l'Industrie et du Commerce, 2024). Dans ce contexte, la capacité à se différencier par la qualité et la flexibilité devient cruciale. Troisièmement, les PME marocaines du secteur textile sont confrontées à des défis spécifiques en termes de modernisation des équipements, de formation de la main-d'œuvre et d'accès aux financements (Amara et Benelbar, 2023). Ces contraintes peuvent limiter leur capacité à développer certaines dimensions de la performance opérationnelle. Sur la base de cette revue de littérature et des spécificités du contexte marocain, nous formulons l'hypothèse principale suivante :

H1 : La performance opérationnelle influence positivement la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile.

Cette hypothèse générale peut être déclinée en sous-hypothèses correspondant aux différentes dimensions de la performance opérationnelle :

- H1a : La qualité influence positivement la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile.
- H1b : La maîtrise des coûts influence positivement la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile.
- H1c : La performance en termes de délai influence positivement la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile.
- H1d : La flexibilité influence positivement la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile.

3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 Approche et design de recherche

Cette étude adopte une approche quantitative et hypothético-déductive, visant à tester empiriquement la relation entre performance opérationnelle et compétitivité internationale. Le design de recherche est de type corrélationnel et explicatif, permettant d'établir et de quantifier les relations entre les variables étudiées. La collecte de données a été réalisée par questionnaire auprès des dirigeants et responsables export des PME marocaines du secteur textile. Cette méthode a été privilégiée pour sa capacité à recueillir des données standardisées auprès d'un échantillon relativement large, facilitant ainsi les analyses statistiques et la généralisation des résultats.

3.2 Échantillonnage et collecte des données

3.2.1 Population cible et échantillonnage

La population cible de cette étude comprend l'ensemble des PME marocaines exportatrices du secteur textile. Selon les données du Ministère de l'Industrie et du Commerce (2024), ce secteur compte environ 1600 entreprises, dont 85% sont des PME, et parmi lesquelles environ 450 sont engagées dans des activités d'exportation régulières.

L'échantillonnage a été réalisé selon une méthode aléatoire stratifiée, en tenant compte de trois critères :

- La taille de l'entreprise (petites vs moyennes entreprises)
- Le sous-secteur d'activité (confection, filature, tissage, etc.)
- La zone géographique (Casablanca-Settat, Fès-Meknès, Tanger-Tétouan-Al Hoceima, etc.)

Cette stratification a permis d'assurer une représentativité adéquate des différents profils d'entreprises constituant le tissu industriel textile marocain.

3.2.2 Collecte des données

La collecte des données a été effectuée entre septembre 2024 et janvier 2025 via un questionnaire structuré administré en face à face auprès des dirigeants ou responsables export des entreprises sélectionnées. Ce mode d'administration a été privilégié pour maximiser le taux de réponse et assurer une bonne compréhension des questions. Sur les 200 entreprises initialement contactées, 127 ont fourni des réponses exploitables, soit un taux de réponse de 63,5%. Les non-réponses étaient principalement dues à l'indisponibilité des répondants ou à des questionnaires incomplets.

Des tests de biais de non-réponse ont été réalisés en comparant les caractéristiques des répondants précoces et tardifs, ne révélant pas de différences significatives entre ces deux groupes.

3.3 Opérationnalisation des variables

3.3.1 Variable indépendante : Performance opérationnelle

La performance opérationnelle a été mesurée à travers quatre dimensions, conformément au cadre théorique présenté dans la revue de littérature :

Qualité : Mesurée par 5 items adaptés de l'échelle de Bramantyo, S (2025), évaluant notamment le taux de défauts, la conformité aux spécifications et la satisfaction client relative à la qualité des produits.

- Coût : Évaluée par 4 items adaptés de Mudau .M et al (2024), portant sur l'efficacité des processus de production, la maîtrise des coûts d'approvisionnement et la productivité de la main-d'œuvre.

- Délai : Mesuré par 4 items inspirés de Chavez et al. (2021), concernant le respect des délais de livraison, la rapidité de réponse aux commandes et la capacité à gérer les commandes urgentes.
- Flexibilité : Évaluée par 5 items adaptés de Dubey et al. (2019), portant sur la capacité à s'adapter aux variations de volume, à la diversité des produits et aux changements de spécifications.

Tous ces items ont été mesurés sur des échelles de Likert à 5 points, allant de 1 (très faible performance) à 7 (très forte performance). Pour chaque dimension, les répondants devaient évaluer leur performance par rapport à leurs principaux concurrents sur les marchés internationaux.

3.3.2 Variable dépendante : Compétitivité internationale

La compétitivité internationale a été opérationnalisée comme un construit multidimensionnel, mesuré à travers trois dimensions principales :

- Performance à l'export : Mesurée par 3 items adaptés de Gerschewski et al. (2020), incluant l'intensité d'exportation (ratio exports/chiffre d'affaires total), la croissance des ventes à l'export sur les trois dernières années et la rentabilité des activités d'exportation.
- Positionnement concurrentiel : Évalué par 4 items inspirés de Cho.D et al (2008), portant sur la part de marché à l'international, la reconnaissance de la marque et la capacité à pratiquer des prix premium par rapport aux concurrents locaux des marchés ciblés.
- Diversification international : Mesurée par 3 items adaptés de Paul et al. (2017), concernant le nombre de marchés d'exportation, la diversité géographique (répartition entre différentes régions du monde) et la pénétration de marchés considérés comme difficiles ou exigeants.

Ces items ont également été mesurés sur des échelles de Likert à 5 points, permettant aux répondants d'auto-évaluer leur position concurrentielle internationale.

3.3.3 Variables de contrôle

Plusieurs variables de contrôle ont été intégrées dans l'analyse pour tenir compte des facteurs susceptibles d'influencer la relation entre performance opérationnelle et compétitivité internationale :

- Taille de l'entreprise : Mesurée par le nombre d'employés et le chiffre d'affaires annuel
- Âge de l'entreprise : Nombre d'années depuis la création
- Expérience à l'international : Nombre d'années d'activité à l'export
- Sous-secteur d'activité : Variable catégorielle (confection, filature, tissage, etc.)
- Niveau de certification : Possession de certifications internationales (ISO, GOTS, etc.)
- Niveau d'intégration verticale : Degré d'intégration des différentes étapes de la chaîne de valeur

3.4 Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée en plusieurs étapes :

- Analyse préliminaire : Statistiques descriptives, analyse des valeurs manquantes, détection des valeurs aberrantes et vérification des conditions d'application des tests statistiques.
- Analyse de fiabilité et validité : Évaluation de la cohérence interne des échelles de mesure (alpha de Cronbach), analyse factorielle confirmatoire pour vérifier la validité convergente et discriminante des construits.
- Test des hypothèses : Modélisation par équations structurelles (SEM) avec l'approche PLS (Partial Least Squares), particulièrement adaptée aux échantillons de taille modérée et aux modèles complexes intégrant des variables latentes.

Le choix de la méthode PLS-SEM se justifie par sa robustesse face aux violations potentielles des conditions de normalité et par sa capacité à traiter simultanément les relations entre multiples variables indépendantes et dépendantes, tout en tenant compte de l'erreur de mesure.

L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SmartPLS 4.0, avec une procédure de bootstrap (5000 réplifications) pour tester la significativité des coefficients estimés.

4. RÉSULTATS

4.1 Statistiques descriptives et profil de l'échantillon

L'échantillon final comprend 127 PME marocaines exportatrices du secteur textile, dont les caractéristiques principales sont présentées dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Profil des entreprises de l'échantillon

Caractéristique	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Taille	Petite entreprise (10–49 employés)	52	40,9 %
	Moyenne entreprise (50–250 employés)	75	59,1 %
Âge	Moins de 5 ans	18	14,2 %
	5–10 ans	34	26,8 %
	11–20 ans	48	37,8 %
	Plus de 20 ans	27	21,2 %
Sous-secteur	Confection	73	57,5 %
	Filature / Tissage	31	24,4 %

	Ennoblement	14	11,0 %
	Autres	9	7,1 %
Marchés d'exportation principaux	Union Européenne	98	77,2 %
	Amérique du Nord	42	33,1 %
	Afrique	37	29,1 %
	Moyen-Orient	23	18,1 %
	Autres	11	8,7 %
Intensité d'exportation	Moins de 25 %	29	22,8 %
	25–50 %	43	33,9 %
	51–75 %	38	29,9 %
	Plus de 75 %	17	13,4 %

Réalisé par : Auteure

L'échantillon présente une diversité satisfaisante en termes de taille, d'âge et de sous-secteurs d'activité. La majorité des entreprises (77,2%) exporte principalement vers l'Union Européenne, confirmant l'importance de ce marché pour le secteur textile marocain. On note également que près de 43% des entreprises réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à l'export, témoignant d'un degré d'internationalisation relativement élevé.

4.2 Fiabilité et validité des mesures

Les résultats de l'analyse de fiabilité et de validité des construits sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Fiabilité et validité des construits

Construit	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite	AVE
Qualité	5	0,87	0,91	0,67
Coût	4	0,83	0,89	0,68
Délai	4	0,85	0,90	0,70
Flexibilité	5	0,88	0,92	0,69
Performance à l'export	3	0,81	0,88	0,72
Positionnement concurrentiel	4	0,86	0,90	0,70
Diversification internationale	3	0,79	0,87	0,69

Réalisé par : Auteure

Tous les construits présentent des valeurs d'alpha de Cronbach et de fiabilité composite supérieures à 0,7, indiquant une bonne cohérence interne. Les valeurs de l'Average Variance Extracted (AVE) sont toutes supérieures à 0,5, confirmant la validité convergente des mesures.

La validité discriminante a été évaluée selon le critère de Fornell-Larcker, qui compare la racine carrée de l'AVE avec les corrélations entre construits. Les résultats (non présentés ici pour des raisons de concision) confirment que chaque construit partage plus de variance avec ses indicateurs qu'avec les autres construits du modèle.

4.3 Test des hypothèses

Les résultats du modèle d'équations structurelles sont présentés dans le Tableau 3.

Tableau 3 : Résultats du test des hypothèses

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé (β)	Valeur t	p-value	Résultat
H1a	Qualité → Compétitivité internationale	0,31	4,27	< 0,001	Supportée
H1b	Coût → Compétitivité internationale	0,18	2,36	0,019	Supportée
H1c	Délai → Compétitivité internationale	0,29	3,82	< 0,001	Supportée
H1d	Flexibilité → Compétitivité internationale	0,24	3,15	0,002	Supportée

Réalisé par : Auteure

Le modèle global présente un bon ajustement aux données, avec un R^2 de 0,53 pour la compétitivité internationale, indiquant que les dimensions de la performance opérationnelle expliquent 53% de la variance de la compétitivité internationale des PME étudiées.

Toutes les hypothèses sont supportées par les données. La qualité (H1a) apparaît comme la dimension ayant l'impact le plus fort sur la compétitivité internationale ($\beta = 0,31$, $p < 0,001$), suivie par le délai (H1c : $\beta = 0,29$, $p < 0,001$), la flexibilité (H1d : $\beta = 0,24$, $p = 0,002$) et enfin le coût (H1b : $\beta = 0,18$, $p = 0,019$). Des analyses complémentaires ont été réalisées pour examiner l'effet des variables de contrôle. La taille de l'entreprise et l'expérience à l'international ont un effet positif significatif sur la compétitivité internationale (respectivement $\beta = 0,15$, $p = 0,031$ et $\beta = 0,17$, $p = 0,022$), tandis que l'âge de l'entreprise, le sous-secteur d'activité et le niveau d'intégration verticale n'ont pas d'effet significatif. Le niveau de certification a un effet positif marginalement significatif

($\beta = 0,13$, $p = 0,059$).

5. DISCUSSION

Cette étude visait à analyser l'impact de la performance opérationnelle sur la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile. Les résultats empiriques obtenus à partir du modèle PLS-SEM confirment l'hypothèse générale selon laquelle la performance opérationnelle constitue un levier central de la compétitivité internationale, tout en mettant en évidence des effets différenciés selon les dimensions considérées. Cette section discute ces résultats à la lumière de la littérature existante, des cadres théoriques mobilisés et des spécificités du contexte marocain.

5.1 Discussion des résultats principaux

Les résultats montrent que l'ensemble des dimensions de la performance opérationnelle (qualité, délai, flexibilité et coût) exerce un effet positif et significatif sur la compétitivité internationale des PME étudiées. Toutefois, l'intensité de ces effets varie sensiblement, suggérant que toutes les dimensions opérationnelles ne contribuent pas de manière équivalente à la compétitivité à l'international.

La qualité apparaît comme la dimension la plus déterminante de la compétitivité internationale ($\beta = 0,31$). Ce résultat souligne que, dans un contexte de forte concurrence internationale, les PME marocaines du secteur textile ne peuvent plus se positionner uniquement sur une logique de coûts, mais doivent impérativement répondre à des standards élevés de qualité, notamment sur les marchés européens. Cette observation est cohérente avec les travaux de Bramantyo, S (2025) et de AL-Khatib, A. W. (2024). qui soulignent que la qualité constitue un prérequis fondamental pour accéder durablement aux marchés internationaux exigeants. Dans le cas marocain, la qualité joue également un rôle de signal de crédibilité et de fiabilité vis-à-vis des donneurs d'ordres internationaux, contribuant ainsi au renforcement du positionnement concurrentiel des PME exportatrices.

La performance en termes de délai constitue le deuxième déterminant le plus influent de la compétitivité internationale ($\beta = 0,29$). Ce résultat met en évidence l'importance stratégique de la rapidité et de la fiabilité des livraisons dans un secteur caractérisé par des cycles de vie courts et des exigences élevées en matière de réactivité, notamment dans le cadre du modèle de la fast fashion. La proximité géographique du Maroc avec l'Union Européenne confère aux PME marocaines un avantage potentiel en matière de délais par rapport aux concurrents asiatiques, à condition que cet avantage logistique soit soutenu par des capacités opérationnelles internes performantes. Ce résultat rejoint les conclusions de Chavez et al. (2021) et de Midau. M et al

(2024), qui identifient le respect des délais comme un facteur clé de compétitivité pour les entreprises textiles opérant sur des marchés internationaux volatils.

La flexibilité opérationnelle exerce également un impact positif et significatif sur la compétitivité internationale ($\beta = 0,24$). Cette dimension reflète la capacité des PME à s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande, aux exigences spécifiques des clients étrangers et aux évolutions rapides des tendances de mode. Dans le secteur textile, où la personnalisation et la diversité des collections deviennent des critères de différenciation majeurs, la flexibilité constitue un atout stratégique permettant aux PME de répondre efficacement aux commandes de petite série ou aux demandes spécifiques des marchés de niche. Ce résultat est conforme aux travaux de Dubey et al. (2019) et de Aydın et Savrul (2021), qui soulignent le rôle central de la flexibilité dans le renforcement de la compétitivité des PME des économies émergentes.

Enfin, la maîtrise des coûts, bien qu'ayant un effet significatif sur la compétitivité internationale ($\beta = 0,18$), apparaît comme la dimension la moins influente parmi celles étudiées. Ce résultat suggère que, contrairement aux approches traditionnelles fondées sur l'avantage-coût, la compétitivité internationale des PME marocaines du textile repose de plus en plus sur des stratégies de différenciation et de valeur ajoutée plutôt que sur une compétition par les prix. Cette évolution est cohérente avec les travaux récents de Midau.M et al (2024) , qui montrent que la pression concurrentielle exercée par les pays à très bas coûts limite l'efficacité des stratégies purement basées sur la réduction des coûts pour les PME des pays intermédiaires comme le Maroc.

5.2 Mise en perspective avec les cadres théoriques

Les résultats obtenus apportent un soutien empirique aux postulats de la Resource-Based View (RBV), selon laquelle les capacités internes de l'entreprise constituent des sources essentielles d'avantage concurrentiel durable (Barney et Hesterly, 2021). Les dimensions de la performance opérationnelle analysées peuvent être interprétées comme des ressources organisationnelles complexes, difficilement imitables, reposant sur des routines, des savoir-faire et des compétences spécifiques accumulées au fil du temps. Dans ce cadre, la qualité, la flexibilité et la maîtrise des délais apparaissent comme des capacités distinctives permettant aux PME marocaines de se différencier sur les marchés internationaux.

Par ailleurs, les résultats s'inscrivent également dans la perspective des capacités dynamiques, en mettant en évidence l'importance de l'adaptation continue des processus opérationnels face à un environnement international incertain et changeant. La capacité des PME à ajuster rapidement leurs volumes de production, leurs délais et leurs standards de qualité constitue un facteur clé de leur compétitivité internationale, confirmant ainsi les arguments développés par Teece (2009).

Cette perspective est particulièrement pertinente dans le secteur textile, où l'agilité organisationnelle devient un déterminant central de la survie et de la croissance à l'international.

5.3 Apports théoriques de la recherche

Cette recherche apporte plusieurs contributions théoriques à la littérature existante. Premièrement, elle enrichit les travaux sur la compétitivité internationale des PME en proposant une analyse multidimensionnelle de la performance opérationnelle, intégrant simultanément la qualité, le coût, le délai et la flexibilité. Deuxièmement, elle contribue à combler un déficit de connaissances empiriques concernant les PME des économies émergentes, et plus particulièrement le contexte marocain, encore peu exploré dans les recherches internationales. Troisièmement, elle met en évidence que l'impact des dimensions opérationnelles sur la compétitivité internationale n'est pas homogène, soulignant ainsi la nécessité de hiérarchiser les priorités stratégiques en fonction des spécificités sectorielles et contextuelles.

5.4 Implications managériales

Les résultats de cette recherche offrent plusieurs implications managériales importantes pour les dirigeants des PME marocaines exportatrices du secteur textile, en mettant en évidence les leviers opérationnels prioritaires pour renforcer leur compétitivité internationale.

Premièrement, les résultats soulignent que l'amélioration de la qualité doit constituer une priorité stratégique absolue. Les dirigeants sont ainsi encouragés à investir dans des systèmes de management de la qualité, la formation continue de la main-d'œuvre et la modernisation des équipements de production afin de répondre aux exigences croissantes des marchés internationaux, notamment européens. La qualité ne doit plus être perçue comme un simple facteur de conformité, mais comme un véritable levier de différenciation et de crédibilité à l'international.

Deuxièmement, l'impact significatif de la performance en termes de délai met en évidence l'importance de la maîtrise des flux de production et de la chaîne logistique. Les PME marocaines peuvent capitaliser sur la proximité géographique avec l'Europe en optimisant leurs processus internes, en améliorant la planification de la production et en renforçant la coordination avec les fournisseurs et les partenaires logistiques. Une meilleure fiabilité des délais de livraison permet non seulement d'accroître la satisfaction des clients étrangers, mais aussi de renforcer les relations de long terme avec les donneurs d'ordres internationaux.

Troisièmement, les résultats relatifs à la flexibilité opérationnelle suggèrent que les PME doivent développer des capacités d'adaptation leur permettant de répondre rapidement aux variations de la demande et aux exigences spécifiques des clients internationaux. Cela implique l'adoption de modes d'organisation plus agiles, la polyvalence des employés et l'intégration de technologies de

production flexibles. Dans un contexte marqué par la fast fashion et la personnalisation croissante des produits, la flexibilité devient un facteur clé pour accéder à des segments de marché à forte valeur ajoutée.

Enfin, bien que la maîtrise des coûts conserve une influence significative sur la compétitivité internationale, les résultats indiquent que les stratégies exclusivement fondées sur la réduction des coûts présentent des rendements décroissants face à la concurrence des pays à très bas coûts. Les dirigeants sont ainsi incités à adopter une approche équilibrée, combinant efficience opérationnelle et création de valeur, en privilégiant des stratégies de différenciation basées sur la qualité, la réactivité et la flexibilité.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que la compétitivité internationale des PME marocaines du secteur textile repose sur une transformation progressive de leur modèle opérationnel, passant d'une logique de compétition par les coûts à une logique de création de valeur fondée sur l'excellence opérationnelle.

6. CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'impact de la performance opérationnelle sur la compétitivité internationale des PME marocaines exportatrices du secteur textile. À travers une approche quantitative fondée sur un échantillon de 127 entreprises et l'utilisation de la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM), l'étude met en évidence le rôle central de l'excellence opérationnelle dans le renforcement de la compétitivité à l'international.

Les résultats montrent que l'ensemble des dimensions de la performance opérationnelle — qualité, délai, flexibilité et coût — exerce un effet positif et significatif sur la compétitivité internationale. Toutefois, ces effets ne sont pas homogènes. La qualité et la performance en termes de délai apparaissent comme les leviers les plus déterminants, suivies par la flexibilité, tandis que la maîtrise des coûts, bien que significative, joue un rôle plus modéré. Ces résultats suggèrent que la compétitivité internationale des PME marocaines du textile repose davantage sur des stratégies de différenciation et de réactivité que sur une logique purement fondée sur les coûts.

6.2 Limites de la recherche

Comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites. Premièrement, les données reposent sur des mesures perceptuelles auto-déclarées, ce qui peut introduire un biais de subjectivité. Deuxièmement, le caractère transversal de l'étude ne permet pas d'analyser l'évolution dynamique de la relation entre performance opérationnelle et compétitivité internationale dans le temps. Troisièmement, bien que l'échantillon soit adapté à l'approche PLS-SEM, son extension à d'autres secteurs ou à d'autres contextes géographiques pourrait renforcer la généralisation des résultats.

6.3 Pistes de recherche futures

Les recherches futures pourraient prolonger cette étude de plusieurs manières. Des études longitudinales permettraient d'examiner l'évolution de l'impact de la performance opérationnelle sur la compétitivité internationale au fil du temps. Par ailleurs, l'intégration de variables médiatrices ou modératrices, telles que l'innovation, la digitalisation ou le leadership managérial, pourrait enrichir la compréhension des mécanismes sous-jacents. Enfin, des comparaisons intersectorielles ou internationales permettraient de tester la robustesse du modèle proposé et d'identifier les spécificités propres à différents contextes économiques.

RÉFÉRENCES

- AL-Khatib, A. W. (2024). The determinants of export performance in the digital transformation era: empirical evidence from manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*, 19(10), 2597-2622.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson Education Limited.
- Bramantyo, S., & Pujianto, W. E. (2025). Driving Structural Equation Modeling (SEM) Growth Innovation and Digital Capabilities. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 26(3), 10-21070.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M., & Wong, C. Y. (2024). Does digitalization enhance the effects of lean production on social performance?. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(6), 1192-1216.
- Cho, D. S., Moon, H. C., & Kim, M. Y. (2008). Characterizing international competitiveness in international business research: A MASI approach to national competitiveness. *Research in International Business and Finance*, 22(2), 175-192.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., & Hazen, B. T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: Integrating institutional theory and resource-based view. *International Journal of Production Economics*, 210, 35–46.
- Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2020). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 55(3), 101–115.
- HACHEMAOUI, N., & LERG, M. T. (2025). *L'alignement stratégique et opérationnel comme levier de performance organisationnelle* (Doctoral dissertation, ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE NUMERIQUE).
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. Wiley.
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z., & Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance: The moderating role of competitive strategy. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 369-384.
- Imane, A. Z. Z. I., & EL KAHRI, L. (2024). L'impact de l'innovation sur la performance organisationnelle des entreprises: Revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(2).
- Mbaye, B. (2024). *Accompagnement des PME dans leur projet d'internationalisation: une approche par les risques* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).

- Ministère de l'Industrie et du Commerce. (2024). *Rapport annuel sur le secteur textile et habillement au Maroc*. Royaume du Maroc.
- Mudau, M. C., Moshapo, L. W., Monyela, T. M., & Thango, B. A. (2024). The role of manufacturing operations in SMEs performance: A systematic review.
- Mytelka, L. K. le modèle coréen en difficulté.
- Nelly, A. (2007). Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of world business*, 52(3), 327-342.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster.
- Prajogo, D. I., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A., & Cheng, T. C. E. (2018). The relationships between information management, process management and operational performance. *International Journal of Production Economics*, 199, 94–105.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2020). *Operations management* (9th ed.). Pearson Education.
- Talmenssour, K. (2022). La compétitivité des entreprises: revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.