



## **Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam**

**Minh Huan LUONG**

Chercheur – Docteur -Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam

**Pierre-Yves LEO**

Chercheur – Ingénieur - Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

**Jean PHILIPPE**

Professeur - Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

# **Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : *un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam***

**Minh Huan LUONG**

Chercheur - Docteur

Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam

**Pierre-Yves LEO**

Chercheur - Ingénieur

Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

**Jean PHILIPPE**

Professeur

Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

## ***Résumé***

*Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre comment certaines PME parviennent à être performantes à l'exportation. Cette question a fait l'objet de très nombreux travaux empiriques. Notre approche repose sur un modèle d'équations structurelles à variables latentes qui permet de dessiner la hiérarchie des déterminants de la performance export. Le profil entrepreneurial du dirigeant apparaît très en amont de la performance, les ressources et compétences des PME interviennent ensuite pour déterminer les avantages marketing qui influencent directement la performance sur les marchés étrangers. Cette recherche montre aussi qu'une utilisation conjointe de la performance objective et de la performance subjective est possible, ces deux mesures étant positivement corrélées. Enfin, le soutien de l'environnement joue un rôle facilitateur : des conditions favorables à l'exportation créées par les pouvoirs publics contribuent au développement des PME exportatrices. Ce modèle a été validé à partir d'une enquête auprès de 231 PME exportatrices vietnamiennes ce qui montre aussi que même dans un pays en transition la logique entrepreneuriale est essentielle.*

**Mots clés :** PME, performance à l'exportation, innovation, entrepreneur, internationalisation.

# **Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : *un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam***

## ***Résumé***

*Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre comment certaines PME parviennent à être performantes à l'exportation. Cette question a fait l'objet de très nombreux travaux empiriques. Notre approche repose sur un modèle d'équations structurelles à variables latentes qui permet de dessiner la hiérarchie des déterminants de la performance export. Le profil entrepreneurial du dirigeant apparaît très en amont de la performance, les ressources et compétences des PME interviennent ensuite pour déterminer les avantages marketing qui influencent directement la performance sur les marchés étrangers. Cette recherche montre aussi qu'une utilisation conjointe de la performance objective et de la performance subjective est possible, ces deux mesures étant positivement corrélées. Enfin, le soutien de l'environnement joue un rôle facilitateur : des conditions favorables à l'exportation créées par les pouvoirs publics contribuent au développement des PME exportatrices. Ce modèle a été validé à partir d'une enquête auprès de 231 PME exportatrices vietnamiennes ce qui montre aussi que même dans un pays en transition la logique entrepreneuriale est essentielle.*

**Mots clés :** PME, performance à l'exportation, innovation, entrepreneur, internationalisation.

## 1. Introduction

Depuis une quarantaine d'années, les recherches sur les PME se sont multipliées (ONU, 1993 ; Julien, 1997 ; Wtterwulghe, 1998 ; OCDE, 1997, 2002). Si la création d'emplois est le point le plus souvent mis à l'actif des PME, leur rôle en matière d'innovation commence également à être reconnu, tant par les chercheurs (Roper et Love, 2002 ; St-Pierre et Mathieu, 2004) que par les praticiens. Josée St-Pierre (2009) souligne la nécessité d'innover tant pour répondre aux exigences des clients que pour faire face aux contraintes issues de la mondialisation.

Pour ce qui concerne l'exportation, la règle a longtemps été de considérer les PME comme mal armées, du fait de leur taille, pour affronter les difficultés spécifiques de marchés très variés ; au mieux pouvaient-elles s'y faire « porter » par de grandes sociétés ou par des sociétés de commerce spécialisées qui leur permettraient d'accéder à ces débouchés dans de bonnes conditions. L'observation a, ici encore, rattrapé les préjugés et a bien remis en question cet *a priori* théorique. Selon les enquêtes de l'OCDE, environ un tiers de l'ensemble des PME européennes indique avoir eu des contacts d'affaires internationaux pendant les cinq dernières années. Environ une PME sur cinq en Europe obtient au moins 25% de son chiffre d'affaires au-delà des frontières. Aux États-Unis, comme au Japon ou en Corée du sud la part des PME dans les exportations et dans les investissements à l'étranger est désormais considérable (OCDE, 2002, 2005).

Les recherches sur les PME exportatrices sont aujourd'hui abondantes. Elles sont le plus souvent réalisées dans le contexte des pays développés comme les États-Unis ou les pays européens, beaucoup plus rarement dans le cas de pays émergents ou en transition vers une économie libérale : Sousa *et al.* (2008) ont réalisé une recension des travaux récents dans ce domaine, mettant ainsi à jour les recensions antérieures d'Aaby et Slater (1989) et de Zou et Stan (1998). Dans la période récente, 52 études sont ainsi recensées parmi lesquelles seulement deux portent sur des pays émergents : le Chili et l'Inde. Pourtant, les pays en transition constituent un contexte bien différent de celui des pays développés : ils engagent la mutation de leur mode d'organisation économique jusque là planifié et centralisé, pour évoluer vers une économie de marché de laquelle seront proscrits les monopoles, les protections douanières et les conglomerats étatiques (Fourcade et Michkevitch, 2004). Les entreprises privées et, notamment, les PME doivent y jouer à l'avenir un rôle essentiel.

En situant notre observation dans un pays en transition nous contribuons à une meilleure connaissance de ce contexte particulier, cependant, notre analyse n'étant pas comparative, il sera difficile d'en généraliser les conclusions. Il s'agit aussi de vérifier si, dans ce contexte bien particulier, les déterminants de la performance internationale des PME sont les mêmes que ceux identifiés dans des économies développées et de tradition libérale.

## 2. Cadre conceptuel

La première étude de la performance à l'exportation est généralement attribuée à Tookey (1964), qui a tenté d'identifier les facteurs clés de succès à l'export. Par la suite, un très grand nombre d'études, principalement axées sur les indicateurs de performance à l'exportation ou sur ses déterminants, ont vu le jour. Ces recherches ont essayé d'expliquer pourquoi certaines PME exportent mieux que d'autres en identifiant des facteurs déterminants de la performance à l'exportation. L'objectif de notre recherche consiste à identifier les déterminants de la performance à l'exportation des PME et à préciser de quelle manière ils interviennent. Deux

questions se posent d'abord : comment mesurer la performance à l'exportation des PME et quels facteurs jouent un rôle sur celle-ci ? Enfin nous présenterons l'architecture du modèle d'analyse que nous utilisons pour évaluer les relations entre les variables latentes que constituent la performance et les différents déterminants de celle-ci.

### **2.1. Mesures de la performance à l'exportation**

La performance à l'exportation est un concept qui fait couler beaucoup d'encre. Comment peut-on définir la performance à l'exportation ? Certains auteurs cherchent à relier la performance à l'exportation à celle de l'entreprise en considérant qu'après tout, l'exportation n'est jamais qu'une des activités de l'entreprise. D'autres proposent de comprendre la performance à l'exportation comme une comparaison des résultats obtenus à l'étranger avec les objectifs que l'on s'y était fixés. Malgré toutes les recherches menées sur la performance à l'exportation, il s'avère qu'il faut accepter l'hétérogénéité des mesures de performance à l'exportation, ce qui résulte probablement du caractère multi dimensionnel du concept.

Katsikeas *et al.* (2000) ont réalisé une revue de la littérature sur les mesures de la performance export, recensant une cinquantaine d'indicateurs de performance export différents. Ces auteurs proposent de les regrouper en trois catégories : indicateurs économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profit à l'exportation, part de marché à l'exportation, *etc.*), non-économiques ou stratégiques (nouveaux produits exportés, nombre de pays-marché d'exportation, *etc.*) et génériques ou subjectifs (perception du dirigeant de ses succès à l'exportation, de sa performance à l'exportation, *etc.*). Les mesures comptables sont, de très loin, les plus fréquemment utilisées. Cependant, la plupart des chercheurs retiennent surtout deux dimensions pour la mesure de la performance à l'exportation : la performance objective et la performance subjective (Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004).

Les indicateurs objectifs mesurent la performance de façon directe et prédéterminée utilisant les chiffres issus des comptes ou de l'histoire de l'exportation et qui mesurent « objectivement » la rentabilité de l'entreprise, le niveau des ventes, *etc.* A l'opposé, les indicateurs subjectifs cherchent à mesurer l'opinion des responsables (dirigeants en général) sur l'accomplissement de ces performances. L'opinion de la personne la plus qualifiée pour évaluer une entreprise permet d'intégrer de façon informelle et qualitative des paramètres absents des mesures comptables systématiques : quels objectifs étaient fixés au départ, ont-ils été atteints ou dépassés, l'entreprise s'est-elle mieux comportée que ses concurrents immédiats, *etc.* ? Mais comme toute mesure d'opinion, ces mesures dépendent aussi du caractère ou du profil psychologique de la personne interrogée. Près de trois quarts des études ont utilisé des indicateurs objectifs et la moitié a eu recours à des mesures subjectives.

La mesure de la performance à l'exportation présente donc un panorama bien dispersé, tant sur le plan conceptuel que sur celui de l'opérationnalisation des mesures. La plupart des chercheurs acceptent l'idée que la performance à l'exportation soit un concept multidimensionnel (Cavusgil et Zou, 1994 ; Sousa, 2004 ; Diamantopoulos et Kakkos, 2007) ce que l'on retrouve dans les modalités d'évaluation employées. Les chercheurs s'accordent à dire que la performance doit être évaluée à l'aide de plusieurs indicateurs de types différents, certains plus quantitatifs et d'autres plus qualitatifs. On peut mesurer la performance à l'exportation sous l'angle économique, stratégique ou encore générique, de façon objective ou subjective. Les recherches qui ont été réalisées dans ce domaine nous offrent une longue liste d'indicateurs de performance inventoriés en détail par Katsikeas *et al.* (2000). Plutôt que

d'opposer les deux approches (subjective et objective) de la performance, nous avons préféré les utiliser conjointement et vérifier par là, d'une part, si elles sont ou non corrélées et, d'autre part, s'il est possible de les mobiliser simultanément pour extraire une variable latente commune qui serait l'expression synthétique de la performance de l'entreprise à l'international.

Parmi les indicateurs objectifs présentés par Sousa (2004), nous en avons retenu quatre : l'intensité de l'exportation, la croissance du CA à l'exportation, le nombre de pays-marchés d'exportation et le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation. Si les deux premiers indicateurs mesurent la performance économique, les deux derniers évaluent la performance stratégique de l'entreprise. Ces quatre indicateurs font référence tantôt à la performance réalisée sur le marché national (intensité d'exportation) et tantôt à la performance passée (croissance du CA export et nombre de nouveaux pays-marchés).

L'intensité de l'exportation est définie comme la part du CA total (ventes) réalisée sur des marchés d'exportation. Bien qu'il suscite un certain nombre de critiques, cet indicateur reste le plus utilisé pour mesurer la performance à l'exportation (Katsikeas *et al.*, 2000). En outre, cet indicateur entretient une forte association avec d'autres mesures de la performance à l'exportation (Shoham, 1998 ; Lages et Jap, 2003). Enfin, dans le contexte de notre recherche, l'intensité de l'exportation est une information que les PME peuvent fournir plus facilement que d'autres résultats financiers. Pour ces raisons, nous l'avons retenu parmi les indicateurs de mesure de la performance objective des PME à l'exportation. Pour limiter l'impact d'autres facteurs externes qui peuvent faire fluctuer l'intensité de l'exportation d'une année à l'autre, nous avons utilisé l'intensité moyenne de l'exportation de PME sur la période de 2005-2007.

La croissance du CA à l'exportation est classée juste après l'intensité de l'exportation en termes de fréquence d'utilisation (Katsikeas *et al.*, 2000 ; Sousa, 2004). Les recherches sur la performance à l'exportation qui l'ont utilisée soulignent l'efficacité de cet indicateur (Shoham, 1998 ; Stewart et McAuley, 2000 ; Styles et Ambler, 2000). Nous avons utilisé la croissance du CA à l'exportation de 2005 à 2007.

Le nombre de pays-marchés d'exportation est un indicateur de la performance stratégique à l'exportation (Katsikeas *et al.*, 2000 ; Sousa, 2004). En général, plus l'entreprise est présente sur un grand nombre de pays-marchés d'exportation, plus elle a acquis d'expérience internationale et plus elle entretient de relations avec des partenaires étrangers. Au niveau stratégique, les entreprises qui ont développé des marchés dans plusieurs pays affronteront moins de risques et pourront saisir plus d'opportunités que celles qui n'ont qu'un seul pays-marché. Le nombre de pays-marchés est donc un bon indicateur de la performance export des PME. Nous l'avons retenu en utilisant comme variable le nombre de pays-marchés où l'entreprise exporte ses produits en 2007.

Enfin, le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation est une autre mesure de la performance stratégique à l'exportation. Les PME qui obtiennent de nouveaux pays-marchés se développent probablement plus que celles qui n'en ont pas conquis de nouveaux et plus encore que celles qui en ont perdu. Dans notre étude, nous avons calculé le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation par la variation du nombre de pays-marchés sur la période 2005-2007. Cet indicateur peut donc être, soit positif (ce qui signifie que l'entreprise a de nouveaux pays-marchés), soit négatif (perte de pays-marchés), soit encore égal à zéro (nombre de pays-marchés stable).

La performance subjective des PME à l'exportation sera mesurée par la satisfaction du dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs à l'exportation par son entreprise. L'évaluation d'une entreprise par son dirigeant constitue une information au moins aussi importante que les résultats chiffrés et le bilan comptable. Le dirigeant fixe souvent des objectifs à l'exportation ; sa satisfaction par rapport au niveau d'atteinte de ces objectifs paraît donc un indicateur tout à fait fiable de la performance export de son entreprise. Nous avons adopté l'échelle de mesure de la satisfaction utilisée par Cavusgil et Zou (1994), et développée ensuite par Styles (1998). Ces auteurs recensent huit types d'objectifs poursuivis par les PME à l'exportation : la croissance du CA à l'exportation ; l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise ; le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies ; l'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger ; l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise ; la réduction des risques d'exploitation ; une meilleure organisation de la production ; le déploiement dans de nouveaux pays. Par souci d'homogénéité et pour donner à cette évaluation un peu de recul nous avons demandé aux dirigeants leur satisfaction concernant ces huit aspects pour la période 2005-2007.

## ***2.2. Déterminants de la performance à l'exportation***

Si les recherches sur la performance à l'exportation sont de plus en plus nombreuses, elles adoptent, la plupart du temps, une démarche empirique. Peu d'études sont fondées de manière explicite sur une théorie. Selon Zou *et al.* (2003), on recense trois approches théoriques majeures en recherche sur la performance à l'exportation des entreprises : la théorie de l'organisation industrielle, la théorie des ressources et la théorie de la contingence. Chaque théorie explique à sa façon la performance à l'exportation des PME. En simplifiant, la théorie de l'organisation industrielle attribue la performance internationale à l'environnement externe, la théorie des ressources identifie les facteurs de performance du marketing international parmi les ressources internes de la PME, tandis que la théorie de la contingence explique la performance par l'ajustement entre la structure de l'entreprise et son contexte. Ces trois théories fondent, de manière souvent implicite, les facteurs déterminants de la performance à l'exportation des PME retenus par les chercheurs.

L'énumération de tous les facteurs utilisés par les chercheurs est impressionnante et montre la diversité des études portant sur l'exportation des PME (Zou et Stan, 1998). Pour y voir plus clair, ces auteurs ont proposé une classification des facteurs déterminants selon deux dimensions : d'une part, un facteur est soit interne ou externe à l'entreprise, d'autre part, un facteur peut être contrôlable ou non par le management de la firme. La première dimension correspond à deux théories : les facteurs internes sont mis en avant par la théorie des ressources (Barney, 1991), tandis que les facteurs externes sont avancés par la théorie de l'organisation industrielle (Scherer, 1980). Si l'on retient la théorie de la contingence, les facteurs internes auront un effet différent selon les valeurs des facteurs externes. La seconde dimension opposant facteurs contrôlables et incontrôlables, malgré son manque de base théorique, est très utile pour les chercheurs et les dirigeants. Les études qui se sont concentrées sur des facteurs contrôlables se basent sur l'hypothèse implicite que les dirigeants peuvent prendre en charge les problèmes concernant la performance à l'exportation de leur entreprise. Au contraire, les études concentrées sur des facteurs incontrôlables relèvent d'un point de vue plus déterministe et quelque peu fataliste mais mettent l'accent sur la responsabilité des gestionnaires publics qui déterminent en grande partie le contexte dans lequel fonctionnent les entreprises.

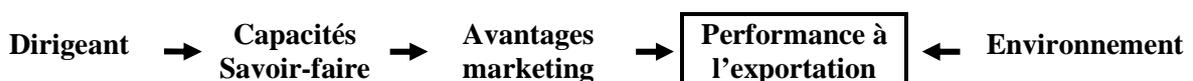
S'agissant de PME, on ne trouve pas des facteurs qui soient à la fois externes et contrôlables, car l'environnement s'impose largement aux dirigeants, du moins dans une perspective de court terme. Parmi les trois autres catégories de facteurs, ceux qui sont internes et contrôlables paraissent être les plus importants (Madsen, 1987 ; Aaby et Slater, 1989 ; Chetty et Hamilton, 1993). La plupart des études soutiennent donc le point de vue que la performance à l'exportation est sous le contrôle, au moins partiel, de l'entreprise et ses dirigeants. C'est dire que, non seulement une meilleure performance à l'exportation peut être attribuée à un bon travail des dirigeants, mais aussi qu'une moins bonne performance peut leur être imputée. Les recherches sur les deux dernières catégories de facteurs (incontrôlables, qu'ils soient internes ou externes) sont restées très limitées : l'hypothèse d'une dépendance de la performance à l'exportation de circonstances incontrôlables par le management n'a obtenu que des vérifications limitées dans la littérature sur l'exportation.

### 2.3. *Modèle conceptuel et mesure des variables*

Une des idées au départ de notre recherche était d'ordre méthodologique : la quasi-totalité des travaux évoqués ci-dessus mesuraient la performance internationale à partir d'une batterie plus ou moins développée d'indicateurs puis recherchaient quels facteurs apportaient la meilleure explication des écarts de performance mesurés entre les firmes enquêtées. Ces approches ne prennent pas en compte l'interdépendance possible entre les différents facteurs ni leur hiérarchie éventuelle, certains pouvant intervenir directement tandis que d'autres joueraient de manière indirecte. La méthode d'analyse des équations structurelles permettant d'évaluer en bloc l'ensemble des relations décrites par un modèle, offre un outil adapté à une démarche plus analytique. Nous pouvons ainsi, d'une part, évaluer des variables latentes impossibles à mesurer directement et, d'autre part, tenir compte des relations entre variables et vérifier l'ordre dans lequel elles interviennent.

Il faut pour cela construire au préalable un modèle explicatif. Nous avons fait appel aux trois théories évoquées ci-avant pour construire notre modèle conceptuel : la théorie de l'organisation industrielle nous conduit à expliquer la performance à l'exportation d'une PME par son environnement et les avantages marketing dont elle dispose (Zou et Stan, 1998 ; Zou *et al.*, 2003). Une PME n'étant pas capable de contrôler son environnement, elle doit donc s'appuyer sur ses avantages stratégiques afin d'être performante à l'exportation. La théorie des ressources met l'accent sur les ressources stratégiques de la firme (Laghzaoui, 2009), capacités techniques et savoir-faire, qui vont créer les avantages stratégiques lui permettant de mieux se positionner sur le marché d'exportation (Zou *et al.*, 2003). Enfin, la théorie de la contingence affirme que, pour obtenir une bonne performance à l'exportation, l'entreprise doit assurer l'ajustement entre son orientation stratégique, son organisation de l'exportation et son environnement (Yeoh et Jeong, 1995 ; Robertson et Chetty, 2000). Dans une PME, cette tâche centrale est la mission du dirigeant. Nous pouvons proposer le schéma suivant pour décrire la façon dont s'enchaînent les différents facteurs influençant la performance export :

**Figure 1 : La chaîne à l'origine de la performance export**



### ***2.3.1. Avantages marketing à l'exportation***

Dans cette chaîne de la performance, les avantages marketing à l'exportation sont la variable la plus directement reliée à la performance à l'exportation pour les PME. Plusieurs études ont vérifié que les avantages marketing exercent une influence positive sur la performance à l'exportation (Aaby et Slater, 1989 ; Madsen, 1989 ; Walters et Samiee, 1990 ; Chetty et Hamilton, 1993 ; Boyer, 1994 ; Cavusgil et Zou, 1994). Nous distinguons cependant deux sortes d'avantages marketing selon qu'il porte sur le produit lui-même ou sur la façon dont il est mis sur le marché. Une PME peut être plus performante si elle jouit d'un meilleur produit mais aussi sans doute si elle sait bien vendre son produit.

Nous avons mesuré l'avantage produit à l'exportation au moyen de quatre questions portant sur le caractère unique du produit, sa qualité, son rapport qualité/prix et sa nouveauté. L'avantage de mise en marché a été évalué à partir de huit items, concernant le prix, la promotion et la distribution : services associés au produit, meilleur prix de vente, vente à crédit, publicité à l'étranger, délai de livraison, réseau de partenaires à l'étranger, réseau de distribution à l'étranger et notoriété de la marque. Pour chacun de ces avantages, qu'il concerne le produit ou sa mise en marché, le dirigeant est questionné pour évaluer s'il s'agit d'un avantage pour sa firme sur les marchés export (réponses sur une échelle à 5 points de « très faible » à « très fort »).

### ***2.3.2. Capacité d'innovation et savoir-faire à l'exportation***

Aujourd'hui, les PME sont de plus en plus nombreuses à introduire des innovations (OCDE, 2005). L'innovation est même parfois considérée comme un puissant moteur de compétitivité qui pousse les PME à l'exportation (OSEO, 2008). On distingue fréquemment trois types d'innovation selon qu'elle porte sur le produit, le processus ou sur l'organisation générale de l'entreprise. L'innovation organisationnelle affecte en général l'ensemble de l'entreprise et il est difficile d'isoler son impact sur la seule exportation. Les deux autres types d'innovation, l'innovation de produit et l'innovation de processus, ont certainement un impact plus direct sur l'exportation. L'innovation de produit peut consister à développer un nouveau produit pour les marchés étrangers tandis que l'innovation de processus peut augmenter la qualité du produit et améliorer son rapport qualité/prix (Rodriguez et Rodriguez, 2005). Nous pouvons donc penser que la capacité d'innovation de l'entreprise exerce un impact positif sur l'avantage produit à l'exportation mais reste sans influence sur les avantages liés à la mise en marché.

Comme la plupart des recherches sur l'innovation de produit, nous avons utilisé deux critères pour évaluer la capacité d'innovation de l'entreprise : la R&D et la vente de produits nouveaux. Les questions portent sur la part que des produits nouveaux dans leur CA export ainsi que dans leur CA total. Une mesure subjective a été retenue pour la R&D, dont l'évaluation comptable est extrêmement délicate : c'est le dirigeant qui situe son entreprise sur une échelle d'efficacité de ces activités de R&D. L'innovation de processus sera évaluée de même par le dirigeant en fonction de l'intensité des changements opérés dans la fabrication des produits (échelle à 5 points allant de « à la marge » jusqu'à « profondément »).

Si la capacité d'innovation résulte en grande partie des ressources techniques de l'entreprise, le savoir-faire à l'exportation est une compétence de l'entreprise qui s'acquiert par l'expérience et le recrutement de personnel spécialisé. Selon Zou et Stan (1998), le savoir-faire à l'exportation est une source indéniable de performance à l'exportation pour les PME.

Les savoir-faire sur les marchés étrangers sont très utiles pour améliorer les avantages marketing à l'exportation car ils ont des retombées sur tous les éléments du *marketing-mix* : bien connaître le marché étranger permet de bien redéfinir ou adapter son produit ce qui a un effet positif sur l'avantage produit. De même, ce savoir-faire spécialisé sur l'étranger permettra d'éviter des erreurs en matière de prix, de promotion ou de choix du mode de distribution. Nous pouvons donc supposer aussi une relation positive entre le savoir-faire à l'exportation et l'avantage de mise en marché.

Cette connaissance des marchés et de procédures d'exportation a été mesurée par l'échelle de Morgan *et al.* (2003) qui retiennent 6 domaines d'information où elle peut se développer : la situation globale économique-politique des pays marchés ou ciblés ; les us et coutumes d'affaires dans ces pays ; l'importance de ces marchés et leur évolution ; l'intensité de la concurrence sur ces marchés ; les droits, les réglementations et les normes en vigueur dans ces marchés ; les réseaux de distribution dans ces marchés. Les entreprises sont questionnées sur les types d'informations dont elles disposent concernant les marchés où elles exportent en leur demandant de se positionner sur une échelle de fréquence à 5 points allant de « jamais » à « toujours ».

### **2.3.3. Profil entrepreneurial du dirigeant**

De nombreux travaux traitent du profil des dirigeants de PME et proposent des classifications parfois assez fines et complexes (St-Pierre & Cadieux, 2009) mais dans notre contexte, celui d'un pays en transition, la simple distinction entre un dirigeant entrepreneur et un dirigeant conservateur nous paraît déjà pertinente et bien capable d'influencer le niveau de performance à l'exportation des PME. Le marché international recèle des opportunités mais également des risques pour les entreprises en général et les PME en particulier. A ce point de vue, un dirigeant qui ose prendre des risques, qui réponde activement aux changements de l'environnement et qui prenne des initiatives avant ses concurrents (Balabanis et Katsikeas, 2003), en un mot un entrepreneur plus qu'un simple patron, est un atout de premier ordre. Il va favoriser l'innovation et exiger de son personnel plus de compétence et de professionnalisme. Un dirigeant entrepreneur cherchera sans cesse à améliorer la performance à l'exportation de son entreprise, plus que ne le ferait un dirigeant conservateur.

Cette opposition entrepreneur/conservateur est classique en management (Covin, 1991 ; Knight, 2001 ; Menguc et Ozanne, 2005) et elle peut être efficacement observée au travers de trois critères : le niveau de prise de risque, la façon de réagir dans un contexte hostile et la façon de se comporter par rapport à la concurrence. Nous avons suivi cette méthode pour identifier le profil entrepreneurial du dirigeant des PME : un dirigeant entrepreneur est celui qui ose prendre des risques pour obtenir un meilleur résultat et est aussi quelqu'un qui réagit activement dans un contexte d'environnement incertain. Enfin, un dirigeant entrepreneur est souvent le leader dans son domaine et prend souvent des initiatives cherchant à devancer ses concurrents. Le questionnaire demande au dirigeant de choisir sur trois échelles à 5 points opposant deux attitudes :

- Petit profit très probable vs Gros profit à faible probabilité
- Attendre et voir venir vs s'engager et prendre des mesures offensives
- Répondre aux actions des concurrents vs initiative devançant les concurrents

#### ***2.3.4. Soutien perçu de l'environnement***

Les facteurs externes semblent moins mobiliser l'attention des chercheurs dans ce domaine, peut-être en raison des difficultés de mesure de ces facteurs (Zou et Stan, 1998). Dans cette recherche, nous nous intéressons à la conjoncture du marché domestique. Il faut souligner que, dans les pays en voie de développement, le marché domestique reste souvent insuffisant pour encourager des PME à l'exportation. Car c'est bien d'encouragements que les PME ont besoin et dans ce domaine les politiques publiques peuvent jouer un rôle puissant, de même que l'existence d'un milieu de services spécialisés à proximité des PME (Fourcade, 2002). Dans une économie en transition comme le Vietnam, le soutien que peuvent trouver les PME exportatrices dans leur environnement immédiat se réduit souvent à l'action des pouvoirs publics. L'encouragement du gouvernement peut s'exprimer par la création des conditions favorables à l'exportation des PME.

Nous proposons donc de vérifier l'existence d'un lien positif entre le soutien de l'environnement local (tel qu'il est perçu et évalué par les dirigeants) et la performance à l'exportation. Ce faisant, nous avons privilégié une lecture très partielle mais ciblée de l'environnement utile aux exportateurs. Les effets de l'environnement économique, scientifique, technique, culturel et social jouent sans doute aussi mais sont probablement beaucoup plus diffus et difficiles à spécifier, notre enquête n'ayant pour champ que le seul pays du Vietnam.

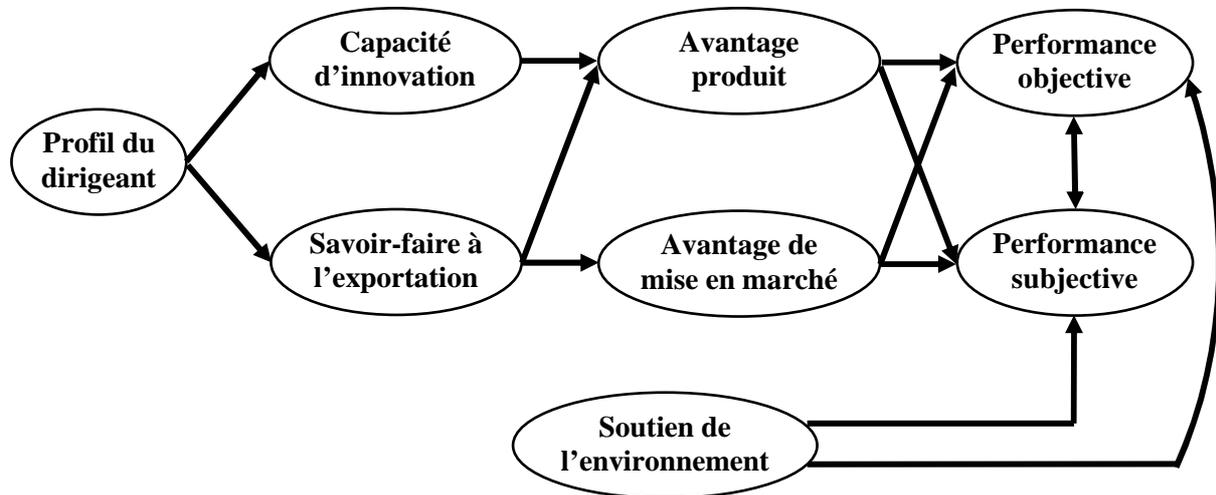
Nous n'avons pas trouvé de travaux ayant tenté de mesurer cette aide par une échelle de mesure. Nous avons donc mobilisé l'expérience des praticiens qui nous ont orienté sur quatre services importants pour l'exportation que le gouvernement peut mettre en place et que nous pouvons considérer comme des soutiens de l'environnement à l'exportation des PME : la fourniture de certificats d'origine ; la douane ; le remboursement de la TVA à l'exportation ; la délivrance de visa de sortie pour prospecter les marchés étrangers. Les PME seront questionnées pour savoir dans quelle mesure elles sont satisfaites avec ces quatre services dont l'accès est sans doute inégal selon la localisation de l'entreprise (échelle à 5 points de « très insatisfait » à « très satisfait »).

#### ***2.3.5. Architecture du modèle conceptuel***

Notre modèle conceptuel prend donc la forme décrite par la figure 2 où les différentes variables sont positionnées en fonction de leur relation plus ou moins directe avec la performance export. Nos hypothèses sont formées sur l'idée que la performance à l'exportation résulte de nombreux facteurs qui peuvent être représentés comme une chaîne. Les relations figurées sont celles qui vont être testées par les équations structurelles. Cette méthode permettra aussi de valider le caractère direct ou indirect des relations avec la performance et de ce fait confirmera ou non la hiérarchie de l'enchaînement dont nous posons l'existence : Cette chaîne débute par le dirigeant qui est la personne-clé dans toute PME. Selon sa personnalité, plus ou moins entrepreneuriale, l'entreprise sera façonnée différemment et ses ressources stratégiques seront plus ou moins favorables au développement. Concernant l'exportation, les ressources pertinentes sont sa capacité à innover ou à développer des compétences techniques, commerciales ou organisationnelles. Ces ressources de l'entreprise sont valorisées sous forme d'avantages marketing sur lesquelles l'entreprise s'appuie pour se développer à l'export. Ce sont ces atouts stratégiques qui exercent une influence directe sur la performance export des PME. Cependant, la performance à l'exportation ne dépend pas entièrement de l'entreprise et de la chaîne de performance

qu'elle constitue, elle est influencée aussi par l'environnement, plus ou moins favorable au développement international.

**Figure 2 : Modèle conceptuel**



Bien évidemment, ce modèle, déjà complexe, ne tient pas compte de tout ce qui peut influencer la performance à l'exportation des PME. Un certain nombre de variables qualitatives comme le secteur d'activité, l'âge du dirigeant, sa formation, l'ancienneté de l'exportation, etc. ont été introduits sous forme de variables modératrices pour évaluer leur impact (Luong, 2009). Nous nous limiterons ici à présenter les résultats concernant le modèle lui-même qui, à notre sens constitue le principal générateur de la performance export des PME.

### 3. Résultats

Pour obtenir les données nécessaires, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès d'un millier de PME vietnamiennes avec le soutien de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Vietnam. Nous avons administré les questionnaires par voie postale et obtenu 243 réponses qui se réduisent à 231 après élimination des réponses incomplètes et des réponses n'émanant pas de PME. Plus de 80 % de ces entreprises sont dans le secteur privé. 82 % exercent dans le domaine industriel, les autres étant soit dans le secteur primaire (aquaculture) soit dans le tertiaire (commerce). Les types de produits exportés sont principalement des produits alimentaires, des textiles ou de l'habillement ou encore des produits artisanaux. En moyenne, une entreprise dans notre échantillon a 10 ans d'ancienneté, dispose de 53 milliards de VND en capital, emploie 235 salariés et réalise 150 milliards de VND du CA annuel. 85 % emploient plus de 100 salariés (51 %, plus de 250 mais moins de 500), il s'agit donc surtout de « grosses » PME par rapport aux critères couramment admis dans les pays développés. En majorité, ce sont des sociétés par actions, un quart fonctionnant sous forme de société à responsabilité limitée. Près de la moitié des PME sont installées dans le Sud du pays et 37 % des PME dans le Nord, 14 % étant implantées dans l'étroite bande côtière du centre du pays.

La plupart de ces PME exportent depuis plus de 5 ans, dans plus de 5 pays-marchés. 82 % réalisent plus de 25 % de leur CA à l'étranger. En termes de croissance, pendant la période de 2005-2007, une seule entreprise a connu une diminution des ventes à l'étranger et 13 ont connu une réduction du nombre de pays où elles réalisent leurs ventes. 41 % ont obtenu une croissance des ventes export supérieure à 10% par an et 80 % ont trouvé de nouveaux pays-marchés d'exportation. Enfin, les dirigeants des PME sont expérimentés non seulement en affaires mais aussi à l'exportation avec une moyenne d'âge de 48 ans et de 17 ans d'ancienneté à l'exportation. Ils bénéficient d'un bon niveau de formation avec 84 % de diplômés niveau licence, 8 % au niveau master et 4 % de docteurs. En général, les dirigeants répondants s'estiment plutôt entrepreneurs que conservateurs. Si on le compare aux études réalisées par l'Office Central des Statistique du Vietnam sur l'ensemble des PME vietnamiennes, notre échantillon apparaît tout à fait représentatif des PME du Vietnam, tout particulièrement des PME exportatrices.

Nous avons eu recours à l'approche des équations structurelles telle qu'elle est proposée par le logiciel AMOS pour valider les hypothèses de notre modèle. Nous présentons ces résultats en nous centrant sur ce qui nous paraît essentiel : test des échelles de mesure, test du modèle conceptuel et son amélioration à la marge de manière empirique. Enfin, nous discuterons un certain nombre de résultats et les conclusions que l'on peut en tirer.

### ***3.1. Test des échelles de mesure***

L'ensemble des huit échelles de mesure de variables présente de bons indicateurs de validité et de fiabilité, parfois même d'excellents. Il a fallu pour trois d'entre-elles accepter l'exclusion de quelques items :

- la performance subjective pour laquelle trois items sur les huit validés séparément par Cavusgil et Zou (1994), et par Styles (1998) ont dû être abandonnés pour notre échantillon vietnamien : il s'agit de l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise, de l'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger et enfin du déploiement dans de nouveaux pays ;
- l'avantage de mise en marché ne retient aussi que cinq items sur les huit testés, les items supprimés concernant les services associés au produit, la publicité à l'étranger et le délai de livraison ;
- l'échelle mesurant le savoir-faire à l'exportation ne retient que cinq domaines d'information sur les six recensés par Morgan *et al.* (2003) : celui concernant la situation globale économique-politique des pays marchés ou ciblés a été retiré de l'échelle.

L'évaluation de la qualité d'ajustement n'a pu être conduite pour l'échelle mesurant le profil entrepreneurial du dirigeant, car elle ne comportait que trois items. Pour deux autres variables latentes, performance objective et capacité d'innovation, les résultats des tests d'ajustement sont inégaux certains indicateurs étant insuffisants. Remarquons qu'il s'agit d'items construits (en partie pour le second) à partir de la codification de variables numériques continues et que ces tests d'ajustement ont été conçus pour des items mesurés directement sur des échelles de type Likert. Les cinq autres variables donnent des niveaux acceptables ou excellents en ce qui concerne les indicateurs d'ajustement.

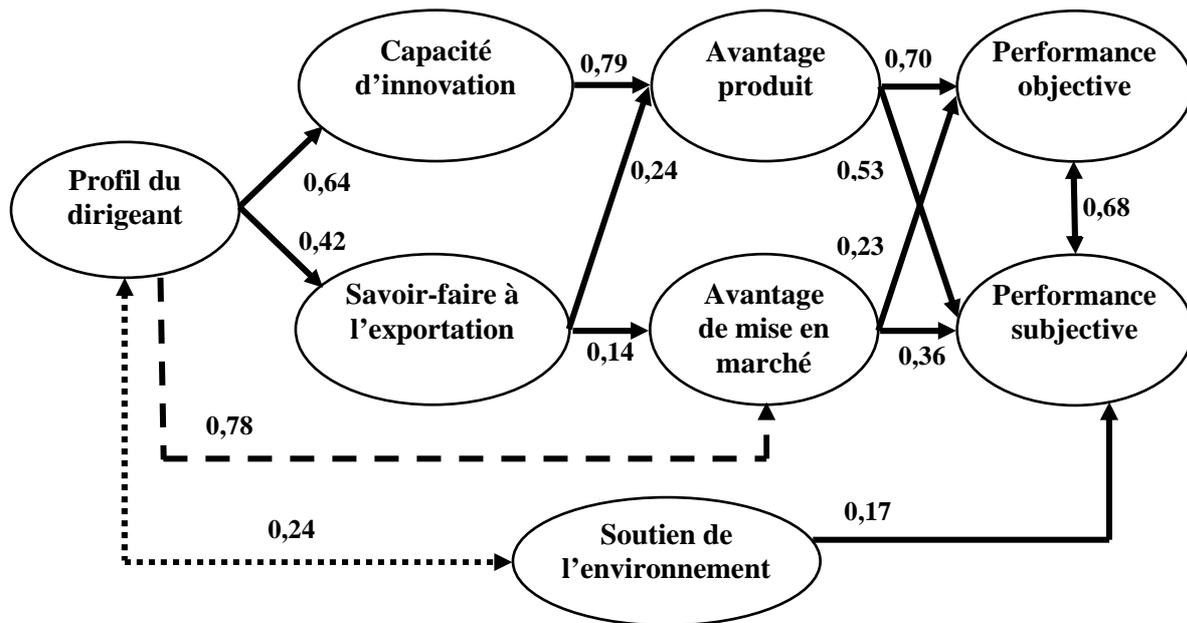
**Tableau 1 : Test des échelles de mesure**

<b>Échelle de mesure</b>	<b>Poids factoriel standardisé</b>
<b>Performance objective à l'exportation :</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,808</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,814</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,523</math></b>
Nombre de nouveaux marchés 2005-2007	0,760
Nombre de marchés d'exportation en 2007	0,740
Intensité d'exportation 2005-2007	0,700
Croissance du CA à l'exportation 2005-2007	0,691
<b>Performance subjective à l'exportation :</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,952</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,953</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,803</math></b>
Meilleure organisation de la production	0,939
Développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies	0,937
Réduction des risques d'exploitation	0,926
Croissance du CA export	0,919
Amélioration de la position compétitive de l'entreprise	0,745
<b>Avantage produit</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,746</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,758</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,441</math></b>
Meilleure qualité	0,738
Produit unique	0,709
Nouveauté de produit	0,620
Meilleur rapport qualité/prix	0,579
<b>Avantage de mise en marché</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,836</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,838</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,511</math></b>
Réseau de partenaires à l'étranger	0,810
Réseau de distribution à l'étranger	0,751
Notoriété de la marque	0,708
Meilleur prix de vente	0,679
Vente à credit	0,612
<b>Capacité d'innovation</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,798</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,807</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,519</math></b>
Efficacité des R&D	0,833
Changement de la fabrication de produit	0,827
Part de nouveaux produits dans CA total	0,572
Part de nouveaux produits dans CA export	0,609
<b>Savoir-faire à l'exportation</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,825</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,841</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,526</math></b>
Concurrence	0,899
Importance du marché et son évolution	0,833
Réseau de distribution	0,744
Les us et les coutumes d'affaires	0,543
Droits, réglementations et norms	0,528
<b>Profil du dirigeant</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,815</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,820</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,606</math></b>
Réactif ou Proactif	0,879
Suiviste ou leader	0,748
Niveau de prise de risque	0,696
<b>Soutien de l'environnement</b>	<b><math>\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,699</math> ; <math>\rho_{\text{Joreskog}} = 0,711</math> ; <math>\rho_{\text{vc}} = 0,388</math></b>
Satisfaction vis-à-vis de la douane	0,792
Satisfaction vis-à-vis du service de fourniture des certificats d'origine	0,582
Satisfaction vis-à-vis du remboursement de la TVA	0,574
Satisfaction vis-à-vis de la demande de visa pour prospecter les pays étrangers	0,507

### 3.2. Test du modèle de recherche et amélioration

Le test du modèle de recherche montre que la plupart des indices d'ajustement sont bons mais certains points faibles nous ont conduits à tenter de l'améliorer progressivement par la suppression des relations non vérifiées et l'ajout de relations statistiquement significatives observées empiriquement sur l'échantillon. Le modèle obtenu est décrit par la figure 3.

Figure 3 : Modèle révisé et validé



Légende :

- > : Relation du modèle conceptuel vérifiée
- ←.....> : Corrélations ajoutées au modèle
- - -> : Relation ajoutée au modèle

Il faut noter que si nous avons pu observer une bonne corrélation entre les deux mesures de la performance, objective et subjective, elles restent néanmoins trop différentes pour permettre l'émergence d'une variable latente synthétique. Par ailleurs, les tests ont permis de vérifier que les relations statistiquement significatives observables entre savoir-faire à l'exportation et performance subjective ou objective sont indirectes car médiatisées par l'avantage de mise en marché. De même, s'agissant de la capacité d'innovation, cette variable latente exerce une influence sur la performance de façon indirecte, par l'entremise de l'avantage-produit qu'elle procure. Le profil du dirigeant s'il est bien situé tout en amont de la chaîne innovation/avantage-produit/performance, intervient aussi beaucoup plus directement sur l'avantage de mise en marché que ce que nous avons pu supposer *a priori*. Remarquons, enfin, une grande différence entre la partie haute et la partie basse de la chaîne : les déterminants de la performance à l'exportation sont plus forts en passant par les maillons haut de l'échelle, c'est dire que l'impact des avantages-produit et de la capacité d'innovation sont sans commune mesure avec ceux des stratégies commerciales et du savoir-faire export ; mais plutôt que d'opposer ces deux démarches, il convient de les considérer comme complémentaires, car les performances les plus élevées seront celles des PME qui auront été en pointe sur les deux axes simultanément.

Nous avons utilisé trois familles d'indices pour tester la qualité d'ajustement de ce modèle aux données : indices absolus, indices incrémentaux et indices de parcimonie (voir le tableau 2). Ces indices sont satisfaisants et nous conduisent à accepter notre modèle.

**Tableau 2 : Les indices d'ajustement du modèle de recherche**

	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs souhaitées
<b>Indices absolus</b>	GFI	<b>0,833</b>	Proche ou supérieur à 0,90
	AGFI	<b>0,806</b>	> 0,8 ou mieux > 0,90
	RMSEA	<b>0,053</b>	< 0,08 ou mieux < 0,05
<b>Indices incrémentaux</b>	NFI	<b>0,838</b>	Proche ou supérieur à 0,90
	CFI	<b>0,928</b>	Proche ou supérieur à 0,90
	TLI	<b>0,922</b>	Proche ou supérieur à 0,90
<b>Indices de parcimonie</b>	CMIN/DF	<b>1,648</b>	+ petite possible, entre 1, 2-3
	AIC	<b>952,358</b>	+ petite possible
	CAIC	<b>1303,309</b>	+ petite possible

Les résultats de l'analyse des équations structurelles sont présentés dans le tableau 3. Ces résultats nous permettent de valider 11 sur 12 hypothèses de notre recherche. Seule l'hypothèse H<sub>11</sub> sur l'impact positif du soutien de l'environnement sur la performance objective à l'exportation n'est pas validée.

**Tableau 3 : Test des hypothèses de recherche**

Hypothèses de recherche	Paramètres structurels	Résultat
H <sub>1</sub> : Performance objective <-> Performance subjective	0,681 (t=7,370)	Validée P <0,001
H <sub>2</sub> :Avantage produit --> Performance objective	0,701 (t=7,420)	Validée P <0,001
H <sub>3</sub> :Avantage produit --> Performance subjective	0,530 (t=7,327)	Validée P <0,001
H <sub>4</sub> :Avantage de mise en marché --> Performance objective	0,226 (t=3,038)	Validée P <0,01
H <sub>5</sub> :Avantage de mise en marché --> Performance subjective	0,360 (t=5,493)	Validée P <0,001
H <sub>6</sub> :Capacité d'innovation --> Avantage produit	0,787 (t=8,832)	Validée P <0,001
H <sub>7</sub> :Savoir-faire à l'export --> Avantage produit	0,235 (t=3,814)	Validée P <0,001
H <sub>8</sub> :Savoir-faire à l'export --> Avantage mise en marché	0,137 (t=2,203)	Validée P <0,05
H <sub>9</sub> :Profil du dirigeant --> Capacité d'innovation	0,637 (t=7,791)	Validée P <0,001
H <sub>10</sub> :Profil du dirigeant --> Savoir-faire à l'export	0,423 (t=4,853)	Validée P <0,001
<b>H<sub>11</sub>:Soutien de l'envir. --&gt; Performance objective</b>	<b>-0,031 (t=-0,505)</b>	<b>Non validée P &gt;0,1</b>
H <sub>12</sub> :Soutien de l'envir. --> Performance subjective	0,171 (t=3,179)	Validée P <0,001

Le test des hypothèses vient confirmer notre approche d'une chaîne de déterminants expliquant la performance des PME à l'exportation. Cette chaîne commence par le rôle important du dirigeant dans la mesure où son profil influence la capacité d'innovation et le savoir-faire à l'exportation de son entreprise. Cette capacité technique et ce savoir-faire export vont créer ou améliorer les avantages de l'entreprise concernant le produit et sa mise en marché, qui exercent une influence directe sur la performance à l'exportation des PME. La performance à l'exportation est mesurée à la fois comme une performance objective et comme sa perception subjective par le dirigeant. Enfin, le soutien de l'environnement a bien un impact positif sur la performance subjective mais pas sur la performance objective des PME.

### **3.3. Discussion et mise en perspective des résultats**

Notre problématique centrale consiste à expliquer comment se construit la performance des PME à l'exportation. Pour répondre à cette question, deux objectifs majeurs ont été poursuivis : définir et mesurer la performance des PME à l'exportation, évaluer ensuite les déterminants de la performance des PME à l'exportation. La revue des recherches antérieures et l'étude empirique nous ont permis de construire et de valider un modèle en forme de chaîne dont la performance à l'exportation est l'aboutissement. Nos résultats concernent d'abord la mesure de la performance au travers de deux approches, l'une objective et l'autre subjective. Ensuite, les trois étapes de la chaîne sont analysées : niveau des avantages marketing qui agissent directement sur la performance, niveau des ressources et compétences sur lesquels se fondent ces avantages marketing et niveau du management et de la stratégie de la PME qui donne l'impulsion et dynamise l'ensemble.

#### **3.3.1. Performance à l'exportation des PME**

Le premier objectif de notre recherche consistait à définir et à mesurer la performance à l'exportation des PME. Nous avons construit deux échelles de mesure, la performance objective, la performance subjective qui se sont avérées fiables et valides, pour ensuite vérifier l'existence d'une corrélation entre ces deux mesures. L'utilisation des deux mesures, objectives et subjectives, de la performance à l'exportation est fréquente, mais, nous n'avons pas trouvé d'étude qui aborde la relation entre ces deux mesures de la performance. Les travaux de synthèse des recherches de Katsikeas *et al.* (2000) et de Sousa (2004) n'ont découvert aucun résultat sur ce sujet. Ayant conscience de cette lacune, la vérification de cette relation était un des objectifs de notre recherche. Nous avons observé une corrélation significative assez forte entre la performance objective et la performance subjective (le poids de la corrélation standardisée est de 0,68). Ce résultat montre que la satisfaction du dirigeant est bien liée avec les résultats chiffrables de son entreprise à l'exportation, ce qui est, somme toute, rassurant ; mais l'évaluation du dirigeant ne se réduit pas à ceux-ci et ne permet pas non plus d'en déduire une variable qui synthétiserait ces deux aspects. Elle conserve donc son autonomie en tant que variable. Si les résultats chiffrés sont souvent le premier repère sur lequel un dirigeant peut s'appuyer pour juger de la performance de son entreprise, plusieurs autres éléments influencent sa satisfaction comme la stratégie, le contexte événementiel et l'environnement. Nous pouvons donc utiliser la satisfaction du dirigeant et le résultat de l'exportation pour évaluer la performance des PME à l'exportation. Cette conclusion vient confirmer qu'on peut mieux mesurer la performance en utilisant plusieurs indicateurs, comme ceux que nous avons utilisés.

#### **3.3.2. Impact des avantages marketing sur la performance à l'exportation**

Dans notre recherche, les avantages marketing sont les maillons les plus importants qui déterminent la performance à l'exportation. Nous avons opéré une distinction des avantages marketing en deux catégories : l'avantage produit et l'avantage de mise en marché de produit. L'impact de l'avantage produit sur la performance à l'exportation est plus fort que celui de l'avantage de mise en marché, que la performance soit évaluée de façon objective ou subjective.

Dans notre chaîne de déterminants de la performance à l'exportation, l'avantage produit est le facteur qui influence le plus la performance objective (0,701) et la performance subjective (0,530). Avec un avantage produit, l'entreprise peut être plus performante sur le marché

étranger en vendant mieux (plus cher ou/et en plus de quantité) son produit. Elle peut aussi conquérir plus facilement de nouveaux pays-marchés. Ce résultat est convergent avec ceux des recherches précédentes (Aaby et Slater, 1989 ; Madsen, 1989 ; Walters et Samiee, 1990 ; Zou et Stan, 1998 ; Katsikeas *et al.*, 2000) ce qui veut dire que le succès à l'exportation des PME dans les pays en voie de développement dépend en grande partie du produit exporté, comme c'est le cas des PME dans les pays développés. L'avantage de mise en marché a un impact moins prononcé sur la performance mais il est plus marqué sur les indicateurs subjectifs (0,360) que sur la performance objective (0,226). Ce résultat nous montre que les PME peuvent être plus performantes à l'exportation en possédant des contacts à l'étranger ou une marque connue ou encore un prix attractif mais que les performances dépendent beaucoup plus des qualités du produit exporté.

### ***3.3.3. Impact de la capacité d'innovation et du savoir-faire à l'exportation***

La théorie des ressources propose un impact de la capacité de l'entreprise sur son avantage compétitif (Day et Wensley, 1988). Cet impact a été vérifié par des études portant sur la performance à l'exportation (Dhanaraj et Beamish, 2003 ; Zou *et al.*, 2003). Dans notre recherche, nous confirmons aussi un impact positif et fort (0,79) de la capacité d'innovation sur l'avantage produit. Une activité de R&D efficace, des changements appliqués à la fabrication de produit ou la nouveauté du produit permettent de disposer de produits compétitifs sur les marchés d'exportation.

Le savoir-faire est une autre source d'avantage important qui est difficilement copié par les concurrents (Day et Wensley, 1988). Dans notre recherche, le savoir-faire à l'exportation influence positivement et significativement l'avantage produit (0,24) et l'avantage de mise en marché (0,14). Cela signifie que la connaissance du marché export est utile pour renforcer les avantages marketing à l'exportation. L'impact du savoir-faire sur l'avantage produit est plus fort que sur l'avantage de mise en marché.

### ***3.3.4. Rôle initiateur du profil de dirigeant et impact limité de soutien de l'environnement***

Le dirigeant est le premier maillon de notre chaîne de détermination de la performance à l'exportation. Son profil, entrepreneur ou conservateur, sera donc décisif pour les autres maillons dans cette chaîne. Il a un impact positif et significatif sur la capacité d'innovation (0,64) et sur le savoir-faire à l'exportation (0,42), deux sources de l'avantage de l'entreprise. Son impact sur la capacité d'innovation est plus fort que sur le savoir-faire à l'exportation. Ces résultats montrent qu'un dirigeant entrepreneur encourage plus l'innovation et demande plus de savoir-faire à l'exportation pour ses personnels. Comme nous l'avons montré précédemment, ces deux derniers vont créer des avantages marketing qui conduisent à la performance à l'exportation des PME. Par ailleurs, le profil entrepreneurial a un impact direct, fort (0,78) et significatif sur l'avantage de mise en marché ; cette relation qui n'était pas prévue au début de notre problématique, révèle qu'un dirigeant entrepreneur s'engage sans doute personnellement plus pour vendre ses produits à l'étranger, créant par là directement un avantage de mise en marché.

La confrontation de notre modèle d'analyse aux données obtenues des PME vietnamiennes montre en outre que le rôle du soutien de l'environnement dans notre chaîne de détermination de la performance à l'exportation est limité. Le soutien de l'environnement a bien un impact positif mais celui-ci est faible et ne concerne que la dimension subjective de la performance.

En d'autres termes, la satisfaction ressentie vis-à-vis du soutien de l'environnement affecte le jugement du dirigeant sur l'atteinte des objectifs à l'exportation. Plus le dirigeant est content de son environnement, plus il est satisfait du niveau atteint par son entreprise à l'exportation. Symétriquement, moins il se sent soutenu, moins il considère que ses objectifs ont pu être atteints. Si l'on ajoute que l'impact du soutien de l'environnement sur la performance objective n'est pas significatif, on est fondé à se demander si la relation observée ne mesure pas simplement la cohérence des perceptions du dirigeant plutôt que le véritable impact du soutien de l'environnement sur la performance à l'exportation des PME qui serait donc en fait non significatif.

## **Bibliographie**

- AABY, N.-E. & SLATER, S. F. (1989), Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, 6(4), pp. 7-26.
- BALABANIS, G. I. & KATSIKEAS, E. S. (2003), Being an Entrepreneurial Exporter: Does It Pay?, *International Business Review*, 12, pp. 233-252.
- BARNEY, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- BOYER, M. (1994), La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE, *Revue Internationale P.M.E.*, 7(2), pp. 59-83.
- CAVUSGIL, S. T. & ZOU, S. (1994), Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 58, pp. 1-21.
- CHETTY, S. K. & HAMILTON, R.T. (1993), Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis, *International Marketing Review*, 10(3), pp. 26-34.
- COVIN, J. G. (1991), Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance, *Journal of management studies*, 28 (5), pp. 439-462.
- DAY, G. S. & WENSLEY, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, 52, pp. 1-20.
- DESS, G. G. & ROBINSON, R. B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273.
- DHANARAJ, C. & BEAMISH, P. W. (2003), A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance, *Journal of Small Business Management*, 41(3), pp. 242-261.
- DIAMANTOPOULOS, A. & KAKKOS, N. (2007), Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration, *Journal of International Marketing*, 15(3), pp. 1-31.
- FOURCADE, C. (2002), Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant, 28<sup>ème</sup> Colloque annuel de l'ASRDLF, 21-23 août, Trois-Rivières, Québec.
- FOURCADE, C. & MICHKEVITCH, M. (2004), Petites entreprises et territoire dans les pays en transition : de nouveaux 'petits mondes' ?, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, CIFEPME, 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier.
- JULIEN, P.-A. (1997) *Les PME : Bilan et Perspectives*, Economica, Paris.
- KATSIKEAS, C. S., LEONIDOU, L. C. & MORGAN, N. A. (2000), Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 493-511.

- KNIGHT, G. (2001), Entrepreneurship and strategy in the international SME, *Journal of International Management*, 7, pp. 155–171
- LAGES, L. P. & JAP, S. D. (2003), The Relationship Among Past Performance, Marketing Mix Adaptation, and Current Export Performance Improvement in Global Marketing Relationships, *International Journal of Research in Marketing Research Competition on Global Marketing*, Noordwijk, the Netherlands (June 9–10).
- LAGES, L. F. & LAGES, C. R. (2004), The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp. 36-56.
- LAGHZAOU, S. (2009), Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Revue Management et Avenir*, 22, pp. 50-67.
- LUONG, M. H. (2009), Les déterminants de la performance à l'exportation des PME dans les pays en transition : le cas des PME exportatrices du Vietnam, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille III.
- MADSEN, T. K. (1987), Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings", in CAVUSGIL, S.T. & AXINN, C. (Eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, 2, pp. 177-198.
- MADSEN, T. K. (1989), Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, *International Marketing Review*, 6(4), pp. 41-57.
- MENGUC, B. and OZANNE, L. K. (2005), Challenges of the "Green Imperative": A Natural Resource-Based Approach to the Environmental Orientation–Business Performance Relationship, *Journal of Business Research*, 58, pp. 430– 438.
- MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W. and KATSIKEAS, C. S. (2003), Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National, *Study Decision Sciences*, 34 (2), pp. 287-321.
- OCDE (1997), *PME et mondialisation, vol 1 : Rapport et synthèse, vol 2 : Etudes par pays*, OCDE, Paris.
- OCDE (2002), *Perspectives de l'OCDE sur les PME*, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*, OCDE, Paris.
- ONU (1993), *Small and Medium-Sized Transnational Corporations: Role, Impact and Policy Implications*, ONU, New York.
- OSEO (2008), *PME 2008 : Rapport OSEO sur l'évolution des PME*, La Documentation française, Paris.
- ROBERTSON, C. & CHETTY, S. K. (2000), A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance, *International Business Review*, 9, pp. 211–235.
- RODRIGUEZ, J. L. & RODRIGUEZ, R. M. G. (2005), Technology and Export Behaviour: A Resource-Based View Approach, *International Business Review*, 14, pp. 539–557.
- ROPER, S. & LOVE, J. H. (2002), Innovation and Export Performance: Evidence from the UK and German Manufacturing Plants, *Research Policy*, 31, pp. 1087-1102.
- SCHERER, F. M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd ed., Rand McNally, Chicago.
- SHOHAM, A. (1998), Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment, *Journal of International Marketing*, 6(3), pp. 59-81.
- SOUSA, C. M. P. (2004), Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9, pp. 1-23.

- SOUSA, C. M. P., MARTINEZ-LOPEZ, F. J. & COELHO, F. (2008), The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343-374.
- ST-PIERRE, J. & MATHIEU, C. (2004), Innovation de produits et performance : une étude exploratoire de la situation des PME canadiennes, 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27 à 29 octobre 2004, Montpellier.
- ST-PIERRE, J. & CADIEUX, L. (2009). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant de PME? 6<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 19-21 novembre, Sophia Antipolis, Nice, France.
- ST-PIERRE, J. (2009), Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès, 10<sup>ème</sup> Conférence de l'IFE, février, Montpellier.
- STEWART, D. B. & MCAULEY, A. (2000), Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies: An Empirical Investigation of Its Performance Implications, *International Marketing Review*, 17 (6), pp. 563-585.
- STYLES, C. (1998), Export performance measures in Australia and the United Kingdom, *Journal of International Marketing*, 6(3), pp. 12-36.
- STYLES, C. & AMBLER, T. (2000) The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK, *Australian Journal of Management*, 25 (3), pp. 261-281.
- TOOKEY, D. A. (1964), Factors Associated with Success in Exporting, *The journal of management studies*, March, pp. 48-66.
- VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.
- WALTERS, P. G. P. & SAMIEE, S. (1990), A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 33-50.
- WITTERWULGHE, R. (1998), *La P.M.E. : Une entreprise humaine*, De Boeck Université, Bruxelles.
- YEOH, P.-L. & JEONG, I. (1995), Contingency Relationships between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment: A Proposed Conceptual Model of Export Performance, *European Journal of Marketing*, 29(8), pp. 95-115.
- ZOU, S., FANG, E. & ZHAO, S. (2003), The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters, *Journal of International Marketing*, 11(4), pp. 32-55.
- ZOU, S. & STAN, S. (1998), The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15(5), pp. 333-356.