

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DÉCISION ET PERFORMANCE À L'EXPORTATION : UNE ÉTUDE  
EMPIRIQUE DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DES CHAUSSURES  
VIETNAMIENNES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

NGUYEN THI KIM HANH

OCTOBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes profonds remerciements à mon directeur de recherche, Monsieur Jocelyn Desroches, professeur titulaire, au Département de management de technologies de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) pour sa présence, sa disponibilité, ses nombreux conseils et son soutien constant tout au long de mon mémoire. Je voudrais aussi le remercier pour le temps, la patience, la générosité et la grande compréhension qu'il m'a accordés et sans lesquels ce mémoire n'aurait pu voir le jour. De plus, les conseils qu'il m'a prodigués tout au long de la rédaction m'ont grandement encouragée à terminer un travail commencé il y a plus d'un an.

J'exprime mes profonds remerciements à mon tuteur, Monsieur Guy Goulet, directeur du Centre d'études et de recherche sur le Vietnam (CÉREV) de m'avoir permis d'évoluer dans les meilleures conditions, tant au niveau financier qu'académique. Pendant mes années à Montréal, son soutien moral m'a servi de guide et d'inspiration grâce auquel ce mémoire a pu être complété.

Je remercie tous les autres membres du personnel du CÉREV pour leur aide au cours de mes années passées à Montréal. Je pense ici spécifiquement à Madame Jocelyne Gadoua, agente de recherche et de planification, qui m'a été d'un soutien précieux pendant la période difficile et exigeante de la rédaction de ce mémoire; je lui exprime mes plus sincères remerciements.

Je voudrais également remercier Monsieur Raymond Laliberté, Vice-décanat à la recherche de l'École des Sciences de la Gestion-UQÀM, pour sa participation à la révision de mon questionnaire de recherche et pour ses précieux conseils en matière de méthodologie de recherche. Ses conseils et ses commentaires auront été fort utiles.

J'adresse aussi mes chaleureux remerciements à Nicolas Therrien qui a beaucoup contribué à mettre en forme mon français souvent approximatif. Je voudrais souligner l'assistance technique en matière d'analyse statistique et la participation à la discussion

entourant les travaux de l'interprétation des données de Saidatou Hamidou. L'aboutissement de ce mémoire a aussi été facilité et encouragé par de nombreuses discussions avec des amis (universitaires ou non) à Montréal. Je ne citerai pas de noms ici, pour éviter d'en oublier : ces personnes se reconnaîtront.

J'exprime aussi ma gratitude aux professeurs de l'École des Sciences de la Gestion qui m'ont transmis de bonnes connaissances théoriques ainsi que de bonnes méthodes de travail.

Je désire offrir ma profonde reconnaissance aux dirigeants et au personnel de l'Association du Cuir et de la chaussure du Vietnam qui m'ont fourni des données indispensables à la réalisation de ce mémoire.

Je terminerai en dédiant ce mémoire de recherche à mes parents et à mon frère qui m'ont offert les conditions nécessaires à la poursuite de mes études et qui m'ont permis d'aller au-delà de ce que je me croyais possible de réaliser.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	VIII
LISTE DES TABLEAUX .....	IX
RÉSUMÉ .....	XIII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR INDUSTRIEL ET DU MARCHÉ MONDIAL.....	4
1.1 Caractéristiques de l'industrie manufacturière du cuir et de la chaussure vietnamienne .....	4
1.1.1 Vue générale.....	4
1.1.2 Analyse interne des entreprises manufacturières nationales vietnamiennes de la chaussure .....	9
1.2 Caractéristiques du marché mondial de la chaussure .....	12
CHAPITRE II	
REVUE DE LA LITTÉRATURE THÉORIQUE ET MODÈLE CONCEPTUEL.....	20
2.1 Fondements théoriques de l'entrepreneuriat .....	20
2.1.1 Courant économique.....	21
2.1.2 Courant psychologique .....	22
2.1.3 Courant stratégique .....	23
2.1.3.1 Approche fonctionnelle .....	23
2.1.3.2 Approche comportementale .....	26
2.2 Entrepreneuriat international.....	29
<b>2.3 Internationalisation de la firme .....</b>	<b>34</b>

2.3.1	Concept d'internationalisation.....	34
2.3.2	Théories de l'internationalisation .....	35
2.3.2.1	Théories antérieures de l'internationalisation.....	37
2.3.2.2	Modèles comportementaux .....	38
2.3.2.3	Modèles récents .....	41
2.3.3	Théories reliées à l'exportation.....	43
<b>2.4</b>	<b>Internationalisation des firmes: vers un modèle conceptuel .....</b>	<b>46</b>
CHAPITRE III		
	REVUE DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE.....	49
<b>3.1</b>	<b>Importance des caractéristiques du manager .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Importance des caractéristiques internes de la firme.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3</b>	<b>Impact des facteurs environnementaux .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4</b>	<b>Modèles multidimensionnels .....</b>	<b>56</b>
3.4.1	Modèles de décision d'exporter .....	56
3.4.2	Modèles de performance à l'exportation.....	57
CHAPITRE IV		
	MÉTHODOLOGIE .....	61
<b>4.1</b>	<b>Modèle proposé.....</b>	<b>61</b>
4.1.1	Opérationnalisation des variables dépendantes.....	63
4.1.1.1	Décision d'exportation .....	63
4.1.1.2	Indicateurs de performance à l'exportation .....	63
4.1.2	Opérationnalisations des variables indépendantes et hypothèses de recherche .....	64
4.1.2.1	Variables liées à l'entrepreneur.....	64
4.1.2.2	Variables liées à l'entreprise.....	65
4.1.2.3	Variables liées à l'environnement.....	66
<b>4.2</b>	<b>Méthodologie de recherche .....</b>	<b>67</b>

4.2.1	Échantillon .....	67
4.2.2	Questionnaire.....	69
4.2.3	Déroulement de l'enquête.....	69
4.2.3.1	Pré-test .....	69
4.2.3.2	Envoi des questionnaires .....	70
4.2.4	Difficultés de la recherche .....	70
CHAPITRE V		
	ANALYSES STATISTIQUES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	72
<b>5.1</b>	<b>Analyse descriptive .....</b>	<b>72</b>
5.1.1	Profil global de l'échantillon .....	72
5.1.2	Profil des entrepreneurs exportateurs .....	79
<b>5.2</b>	<b>Facteurs déterminant la décision d'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes.....</b>	<b>81</b>
5.2.1	Analyse en composantes principales .....	81
5.2.1.1	Variables liées à l'entrepreneur.....	82
5.2.1.2	Variables internes à l'entreprise .....	83
5.2.1.3	Variables liées à l'environnement.....	85
5.2.2	Analyse de régression .....	87
5.2.2.1	La régression avec les variables du facteur 2 : Connaissances spécialisées .....	88
5.2.2.2	La régression avec les variables du facteur 3 : Conditions internes .....	90
5.2.2.3	La régression avec les variables du facteur 5 : Produits.....	91
5.2.2.4	Modèle final .....	92
5.2.3	Vérification des hypothèses .....	94
<b>5.3</b>	<b>Facteurs influençant la performance à l'exportation des entreprises manufacturière de la chaussure vietnamienne.....</b>	<b>96</b>
5.3.1	Analyse en composantes principales .....	96

5.3.1.1	Variables liées à l'entrepreneur .....	96
5.3.1.2	Variables liées à l'entreprise.....	97
5.3.1.3	Variables liées à l'environnement.....	99
5.3.2	Analyse de régression .....	100
5.3.2.1	Résultats des valeurs observées prédisant de l'augmentation du volume exporté .....	101
5.3.2.2	Résultats des valeurs observées prédisant la croissance du taux de rentabilité d'exportation .....	104
5.3.2.3	Résultats des valeurs observées prédisant du niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation.....	107
5.3.2.4	Résultats des valeurs observées prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation .....	113
5.3.3	Vérification des hypothèses .....	121
CHAPITRE VI		
CONCLUSION, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE.....		124
<b>6.1</b>	<b>Conclusion</b> .....	124
<b>6.2</b>	<b>Discussion et limites de la recherche</b> .....	127
<b>6.3</b>	<b>Avenues de recherche</b> .....	128
ANNEXE A		
QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE.....		130
ANNEXE B		
NIVEAU D'IMPACT DES ACTIVITÉS D'EXPORTATION SUR L'ENTREPRISE .....		134
BIBLIOGRAPHIE.....		135

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Variables du processus entrepreneurial de William B. Garner (1985).....	26
2.2	Modèle entrepreneurial comme comportement d'une firme de Covin et Slevin (1991).....	28
2.3	Mécanismes de l'internationalisation (Johanson & Vahlne, 1977).....	40
2.4	Dynamique interne des forces et leur influence sur le processus d'internationalisation des PME (Etemad, 2004) .....	47
2.5	Modèle préliminaire .....	48
3.1	Modèle du comportement d'exportation de Cavusgil et Nevin (1981).....	56
3.2	Modèle du comportement d'exportation de Reid (1980) .....	57
3.3	Cadre conceptuel de la stratégie de marketing et de la performance à l'exportation de Cavusgil et Zou (1994).....	58
3.4	Déterminants de la performance à l'exportation de Barbara, S et Harmut, H.H (2001) .....	59
4.1	Modèle opérationnel.....	62

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Répartition des entreprises selon le secteur économique.....	5
1.2	Contribution de l'industrie du cuir et de la chaussure dans le revenu d'exportation .....	6
1.3	Sommaire de la production et de l'exportation des chaussures et du cuir .....	7
1.4	Principaux marchés d'exportation des chaussures du Vietnam.....	8
1.5	Valeur d'exportation selon le secteur économique.....	9
1.6	Dix premiers pays producteurs de la chaussure au monde .....	12
1.7	Exportation et importation de la chaussure mondiale (2002) .....	13
1.8	Provenance des importations de chaussures par les États-Unis (%), 2003 et 2004 .....	14
1.9	Coût de travail et de production dans certains pays.....	16
1.10	Comparaison de productivité de l'industrie de la chaussure des principaux pays producteurs de chaussures .....	18
2.1	Facteurs expliquant le comportement de l'entrepreneur .....	22
2.2	Chronique des définitions de l'entrepreneuriat international .....	30
2.3	Internationalisation et modèle de réseau.....	41
2.4	Stades du développement d'exportation selon Ramangalahy (1998).....	45
4.1	Division du questionnaire.....	69
5.1	Nombre d'années de création de l'entreprise.....	73
5.2	Taille de l'entreprise.....	73
5.3	Fondateur de l'entreprise .....	74
5.4	Statut de l'entreprise .....	74

5.5	Groupes de produits exportés .....	75
5.6	Nombre de groupes de produits exportés .....	75
5.7	Nombre de marchés d'exportation.....	76
5.8	Répartition de marchés d'exportation .....	77
5.9	Types d'exportation .....	77
5.10	Pourcentage de l'exportation dans le chiffre d'affaires en 2004.....	78
5.11	Âge et sexe de l'entrepreneur exportateur .....	79
5.12	Formation et expérience des entrepreneurs.....	80
5.13	Analyse en composantes principales des variables d'entrepreneur .....	83
5.14	Analyse en composantes principales des variables d'entreprise .....	84
5.15	Analyse en composantes principales des variables d'environnement .....	85
5.16	Tableau récapitulatif de l'analyse factorielle des variables de la partie II du questionnaire .....	86
5.17	Résultats de la régression multiple avec la méthode Stepwise du facteur 2 : Connaissances fondamentales .....	89
5.18	Résultats de la régression multiple avec la méthode Stepwise du facteur 3 : Conditions internes .....	91
5.19	Résultats de la régression multiple, avec la méthode Stepwise du facteur 5 : Produits.....	92
5.20	Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final de la décision d'exportation.....	93
5.21	Analyse factorielle en composantes principales des facteurs liés à l'entrepreneur.....	97
5.22	Analyse factorielle des variables liées à l'entreprise .....	98
5.23	Analyse factorielle des caractéristiques environnementales .....	99
5.24	Tableau récapitulatif de l'analyse factorielle des variables de la partie III, IV et V du questionnaire .....	100

5.25	Résultat de la régression du facteur : Activité de support .....	102
5.26	Résultat de la régression du facteur : Contexte des marchés étrangers.....	103
5.27	Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant l'augmentation du volume d'exportation.....	104
5.28	Résultats de la régression multiple du facteur : Ressources humaines prédisant la croissance du taux de rentabilité.....	105
5.29	Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant la croissance du taux de rentabilité d'exportation .....	106
5.30	Résultats de la régression simple du facteur : Niveau d'expérience dans le domaine d'exportation de chaussures prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation .....	107
5.31	Résultats de la régression simple du facteur : Type de produits exportés prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation.....	108
5.32	Résultats de la régression multiple du facteur : Ressources humaines prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation.....	109
5.33	Résultats de la régression multiple du facteur : Contextes des marchés étrangers prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation .....	110
5.34	Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation.....	112
5.35	Résultats des valeurs observées prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation .....	114
5.36	Résultats de la régression simple du facteur : Qualité de la technique de production prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.....	115

5.37	Résultats de la régression simple du facteur : Responsable des dossiers d'exportation prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.....	116
5.38	Résultats de la régression multiple du facteur : Activités de support prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation .....	117
5.39	Résultats de la régression multiple du facteur : Contexte des marchés étrangers prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.....	118
5.40	Résultats de la régression multiple du facteur : Contexte national prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation .....	119
5.41	Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation .....	120

## RÉSUMÉ

Cette recherche rapporte les résultats d'une étude empirique sur les facteurs influençant la décision et la performance à l'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes.

### Questions de recherche

Nos deux questions de recherche sont ainsi formulées:

- Quels sont les facteurs qui influencent la décision d'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes ?
- Quels sont les facteurs qui influencent la performance à l'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes ?

Les facteurs sont divisés en trois groupes définis par les caractéristiques de l'entrepreneur, de l'entreprise et de l'environnement externe de l'entreprise.

### Méthodologie

Nous avons utilisé l'enquête par questionnaires par la poste comme stratégie de recherche. Notre enquête a été réalisée à l'été 2005. Notre échantillon se compose de 79 entreprises appartenant à l'industrie du cuir et de la chaussure au Vietnam. Nous avons eu recours à l'analyse quantitative (SPSS version 13) pour décrire, analyser les données et interpréter les résultats obtenus.

Afin de trouver les relations entre les facteurs explicatifs de même que la décision et la performance à l'exportation des entreprises, nous avons tout d'abord effectué des analyses factorielles en composantes principales pour relever les dimensions sous-jacentes aux facteurs.

Dans un deuxième temps, nous avons réalisé des analyses de régression multiple qui nous permettent de déduire les facteurs influençant la décision et la performance à l'exportation.

### Résultats

Les résultats de notre recherche sont présentés en trois parties: la première décrit le profil général de notre échantillon ainsi que de nos répondants entrepreneurs, la deuxième partie présente les résultats liés à la question 1 et la troisième partie est destinée à ceux de la question 2 de notre recherche, toutes deux introduites ci- haut.

L'analyse descriptive de notre échantillon nous indique que: les entreprises vietnamiennes ont tendance à exporter dès le début de leur création, la majorité d'entre elles sont de taille assez grande, une grande portion des entreprises sont de propriété privée, les produits ainsi que les marchés d'exportation de ces entreprises sont très divers et l'exportation tient une partie majeure dans leurs chiffres d'affaires. L'analyse descriptive sur nos répondants nous indique que: la plupart des répondants sont diplômés universitaires et détiennent une formation dans le domaine de gestion, ils sont déjà expérimentés dans le domaine de l'exportation avant même de fonder leur entreprise.

L'analyse de la relation entre les facteurs et la décision d'exporter nous indique que le *niveau d'expériences accumulées auparavant dans le domaine d'exportation*, le *niveau des connaissances du domaine du cuir et de la chaussure* de même que la *quantité de main-d'œuvre qualifiée pour la production* influencent le plus sur la décision d'exporter.

L'analyse de la relation entre les facteurs explicatifs et la performance à l'exportation nous permet de déduire une certaine cohérence avec 4 indicateurs de la performance :

Le premier indicateur : l'augmentation du volume exporté

L'augmentation du volume exporté est reliée positivement avec le *niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières*.

Le deuxième indicateur : la croissance du taux de rentabilité d'exportation

Les résultats ont montré que la croissance du taux de rentabilité d'exportation est influencée par le *niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion* et les chaînes de distributeurs *dans les marchés étrangers*.

Le troisième indicateur : le niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation

La performance à l'exportation mesurée par cet indicateur est influencée, selon les résultats de notre recherche, par le *niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures*; le *niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion*; les chaînes de distributeurs *dans les marchés étrangers*; la *compétition du prix d'exportation* et le *type de produits exportés*.

Le quatrième indicateur : le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

Selon nos résultats, les *supports gouvernementaux pour l'exportation des chaussures* et le *niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures* sont estimés comme les facteurs les plus importants qui exercent des effets sur le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.

Nos résultats de recherche indiquent qu'il y a plusieurs autres aspects importants et déterminants à explorer. Parce que notre recherche comporte certaines limites, nous n'avons pas pu arriver à démontrer exactement tous les facteurs responsables de la décision et des différentes performances à l'exportation.

## INTRODUCTION

Les années 1980 et 1990 sont caractérisées par l'internationalisation rapide de l'économie mondiale (Leila.H, 2003). Faire des affaires à l'international est considéré comme une des sources déterminantes pour le développement des entreprises. Aujourd'hui, ce phénomène est devenu une réalité dominante de l'économie contemporaine non seulement dans les pays développés mais de plus en plus dans les pays en voie de développement. Dans ce processus, l'exportation est souvent la première activité choisie par les entreprises.

Au Vietnam, l'environnement des entreprises a changé radicalement sous les effets de la politique de « renouveau » (DOI MOI). Cette politique a apporté des mutations et des changements environnementaux qui influencent non seulement les activités des entreprises mais aussi la vision des dirigeants des entreprises. Les entreprises ont bénéficié de nouvelles opportunités mais ont aussi dû faire face aux défis que constituaient l'internationalisation, la recherche de la performance.

Le phénomène d'internationalisation des entreprises vietnamiennes s'est d'abord manifesté par la commercialisation des produits provenant des secteurs avantageux où les entreprises cherchent à vendre leurs produits au-delà des frontières nationales. Parmi ces secteurs, nous nous avons choisi de nous intéresser à l'industrie de la chaussure et d'en faire notre objet d'étude et ce, pour les raisons suivantes :

Premièrement, l'industrie de la chaussure est considérée comme un secteur potentiel pour le commerce international du pays. Elle rend compte de son importance dans le développement du commerce international du pays et est une des sources de revenu d'exportation les plus importantes et essentielles du Vietnam : elle occupe la quatrième place des valeurs d'exportation du pays.

Deuxièmement, on observe une rapide internationalisation de l'industrie de la chaussure au Vietnam. Les entreprises manufacturières de la chaussure se joignent progressivement aux groupes d'exportateurs de chaussures du monde depuis 1992.

Actuellement, le Vietnam vient au quatrième rang mondial des pays exportateurs de chaussures après la Chine, Hongkong et l'Italie. Il faut remarquer que la participation au marché mondial du Vietnam est assez récente (1992) en comparaison aux pays exportateurs comme la Thaïlande, l'Inde, l'Espagne, le Brésil, la Corée du sud; en 1995, le Vietnam tenait le 9<sup>ème</sup> rang mondial mais il a rapidement surpassé ces pays. Plusieurs facteurs internes et externes ont permis cette rapide ascension.

Troisièmement, au cours des dernières années, la performance à l'exportation des entreprises manufacturières de chaussures a été influencée par les bouleversements qui ont eu lieu au niveau de la politique nationale et internationale, par la concurrence à l'intérieur même du pays et sur le marché mondial, par les changements de motivations et de mécanismes des affaires sur les marchés etc.

Cette recherche vise à identifier et comprendre les facteurs essentiels influençant la décision d'exportation et la performance à l'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes. Cet intérêt est pertinent car l'exportation sert de locomotive au développement économique du Vietnam.

Nous tenterons plus spécifiquement de répondre aux deux questions suivantes :

1. Quels sont les facteurs qui influencent les entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes dans leur décision d'exporter?
2. Quels sont les facteurs qui influencent la performance des exportations de ces entreprises ?

Pour aborder ces questions, nous avons effectué une enquête par questionnaires auprès d'un échantillon d'entreprises vietnamiennes manufacturières de chaussures.

Ce mémoire est composé de 6 chapitres. Le premier chapitre présente les principales caractéristiques de l'industrie de la chaussure au Vietnam et du marché mondial afin d'avoir une vue plus générale sur la spécificité de l'environnement du contexte de l'étude. Le deuxième chapitre de ce mémoire présente ensuite la littérature théorique pertinente à la problématique étudiée issue de l'entrepreneuriat international, et des modèles

d'internationalisation de la firme. Cette étape nous aidera à définir en partie notre modèle préliminaire. Le troisième chapitre présente une revue de littérature de l'exportation. Le cadre conceptuel est introduit et opérationnalisé au début du chapitre 4. Le même chapitre fait aussi état des hypothèses de recherche, de la stratégie de recherche, de l'échantillon et des méthodes d'analyse statistique utilisées. Le cinquième chapitre est consacré aux résultats d'analyses statistiques. Il décrit, dans un premier temps, le profil général de l'échantillon à l'aide de statistiques descriptives. Dans un deuxième temps, il décrit le lien entre les facteurs qui déterminent la décision d'exporter. En dernier lieu, il montre la relation entre la performance à l'exportation avec les groupes facteurs internes et externes.

Le dernier chapitre est consacré à notre conclusion, aux limites de la présente recherche de même qu'aux avenues de recherches potentielles que nous inspire la présente étude sur l'industrie manufacturière exportatrice de chaussures vietnamiennes.

CHAPITRE I  
CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR  
INDUSTRIEL ET DU MARCHÉ MONDIAL

1.1 Caractéristiques de l'industrie manufacturière du cuir et de la chaussure vietnamienne<sup>1</sup>

1.1.1 Vue générale

L'industrie du cuir et de la chaussure du Vietnam est officiellement en activité depuis 1990. À cette époque, l'effondrement de l'Union des républiques socialistes soviétiques et de l'Europe de l'Est, pays où le Vietnam exportait principalement, a eu un impact considérable sur la direction du développement des entreprises vietnamiennes, mais depuis 1993, moment où la politique de Réforme et de Renouveau a été mise en place, l'industrie du cuir et de la chaussure a enregistré une croissance rapide en terme du nombre d'entreprises et de capacité de production et d'exportation. Après la crise asiatique, la situation régionale et mondiale a changé rapidement, ce qui a causé certaines difficultés au développement de l'industrie. La production et l'investissement ont été interrompus, surtout dans les entreprises faisant des affaires avec des partenaires de la région. La crise a apporté plus de compétition dans la région. Parallèlement, les entreprises ont dû faire face à une plus grande pression d'intégration régionale et internationale. Actuellement, le Vietnam est l'un des 10 premiers producteurs et exportateurs de chaussures au monde.

En 1996, l'industrie était composée de 100 entreprises; on en compte en 2005, plus de 380. Elles appartiennent à tous les secteurs de l'économie et les entreprises d'État se font de plus en plus rares avec le processus de privatisation en cours. Les entreprises d'investissement direct étranger (IDE) et joint-ventures se sont présentées très tôt après la mise en place de la nouvelle loi sur l'investissement direct étranger. Ces entreprises voyaient de nombreux

---

<sup>1</sup> Toutes les informations et les données utilisées dans cette section sont tirées de " Export Potential of VietNam Leather and Footwear Industry", VietNam Leather and Footwear Association (LEFASO) Magazine supplement, No. 6. 2005 et "Directory of Vietnam leather and footwear industry", LEFASO, 2004

avantages dans ce pays, notamment du fait que le coût du travail est faible et que l'environnement d'investissement est favorable. Par rapport aux entreprises nationales vietnamiennes, ces entreprises jouissent de plus d'avantages en matière de production et de marché de consommation.

La composition actuelle de l'industrie selon le secteur économique et la production est présentée dans le tableau 1.1 :

**Tableau 1.1**  
Répartition des entreprises selon le secteur économique

Entreprise divisée par secteur économique	Entreprises de chaussures	Autres (matériaux, de produits en cuir et de sacs)	Total
Total ( inclus ) :	311	80	391
- Entreprises étatiques	27	10	37
- Entreprises non-étatiques	129	66	195
- Entreprises joint-venture	14	0	14
- Entreprises IDE	141	4	145

(Source: *Export Potential of Vietnam Leather and Footwear Industry*, LEFASO, 6.2005)

Parmi des 191 entreprises nationales, il y a 156 entreprises qui participent à la production de chaussures. Ces entreprises de chaussures manufacturent principalement pour l'exportation. Leur production peut être divisée en trois types :

- la production sous licence ou sous la marque d'une entreprise à l'étranger
- la production sous forme de sous-contrat de marque d'une entreprise locataire à l'étranger
- la production sous une marque propre à l'entreprise

Les entreprises locales restantes se spécialisent dans la fabrication d'autres produits en cuir, de sacs et de matériaux pour la production. La plupart de ces entreprises fonctionnent avec leur propre marque et servent principalement le marché local.

La plupart des entreprises locales sont situées au sud du Vietnam et sont des petites et moyennes entreprises (PME) (selon la banque commerciale et industrielle vietnamienne, une PME compte moins de 500 employés et moins d'un million d'actifs fixes).

On compte 159 entreprises de capital étranger dans cette industrie. Leur capital total investi est de 700 millions \$ US avec une capacité de production et d'exportation de 50 % de la totalité de l'industrie.

L'industrie de la chaussure emploie environ 600 000 travailleurs, issus majoritairement de diverses provinces ou villes, ce nombre de travailleurs équivaut à 6,5% de la main-d'œuvre totale du secteur industriel vietnamien. 85% des travailleurs sont des femmes. Ces travailleurs possèdent un niveau d'instruction généralement peu élevé; toutefois, bon nombre d'entre eux, dans l'exercice de leur travail, bénéficieront d'une formation leur permettant de développer des compétences spécifiques reliées à l'une ou l'autre des diverses étapes de la fabrication de la chaussure.

#### La production et l'exportation

L'industrie du cuir et de la chaussure occupe une position importante dans la vie économique du Vietnam non seulement du fait qu'elle emploie environ 600 000 personnes (l'équivalent de 6,5% de la force de travail dans le secteur industriel du pays) mais aussi qu'elle apporte une grande source de revenu d'exportation. Actuellement, l'exportation de chaussures et d'autres produits de l'industrie tient un rôle essentiel dans le commerce international du pays. Elle contribue chaque année à environ 10% de valeur d'exportation du pays. Dans le tableau 1.2, on peut voir que la valeur d'exportation de l'industrie a rapidement plus que doublé, passant de 1 000 820 000 \$ US en 1998 à 2 640 260 000 \$ US en 2004.

**Tableau 1.2**

Contribution de l'industrie du cuir et de la chaussure dans le revenu d'exportation

*Unité : mille \$ US*

CA	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Industrie	1 000 820	1 334 400	1 468 120	1 575	1 846	2 267	2 640 260
Le pays	9 232 300	11 540	14 448 120	15 100	16 700	20 600	26 503
Ratio (%)	10,84	11,56	10,16	10,43	11,05	11,00	10,00

*(Source: Export potential of Vietnam leather and footwear industry, LEFASO, 2005 & Directory of Vietnam leather and footwear industry, LEFASO, 2004)*

Les principaux produits de l'industrie sont divisés en 3 groupes : les chaussures; les sacs et sacs à main; le cuir fini (finished leather). Parmi ces produits, les chaussures tiennent une position prioritaire dans la production et l'exportation (voir tableau 1.3).

**Tableau 1.3**

Sommaire de la production et de l'exportation des chaussures et du cuir

*Unité : 1000 paires, pièces, sqft\**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
I. Chaussures							
Production	212 650	240 816	302 800	320 014	360 000	436 644	441 250
Exportation	185 552	221 201	276 600	291 834	333 150	392 980	420 238
1. Chaussures sportives							
Production	96 390	108 702	126 470	138 299	189 429	244 802	256 125
Exportation	87 714	102 734	116 000	127 887	179 958	220 322	243 929
2. Chaussures textiles							
Production	34 690	37 270	34 080	37 786	31 428	28 645	21 896
Exportation	30 528	33 095	30 670	31 581	27 971	25 781	20 856
3. Chaussures pour femmes							
Production	38 200	43 262	59 470	69 501	71 710	87 423	93 400
Exportation	34 377	39 201	54 710	64 188	66 690	78 681	88 953
4. Autres							
Production	43 370	51 582	82 780	76 428	67 433	75 774	69 829
Exportation	32 933	46 171	75 220	68 176	58 531	68 196	66 502
II. Sacs et sacs à main							
Production	27 000	28 500	31 300	32 000	33 700	35 000	41 000
III. Finished leather	10 748	12 570	15 100	17 000	25 000	32 000	39 000

*(Source: Export potential of Vietnam leather and footwear industry, LEFASO, 2005)*

*\*sqft: square feet of finished leather*

Les produits du Vietnam sont exportés dans plus de 40 pays et 140 territoires du monde. Les principaux marchés d'exportation sont les pays de l'Union Européenne (notamment l'Allemagne, l'Angleterre, la France, la Belgique) qui constituent environ 70 % de la valeur d'exportation de l'industrie. La raison est que les marchés européens sont des marchés traditionnels très familiers avec les entreprises vietnamiennes. Les relations d'affaires existantes et la disponibilité des informations sur ces marchés sont parmi les

facteurs déterminant le choix du marché d'exportation des entreprises vietnamiennes. De plus, les pays européens offrent des conditions favorables en ce qui concerne les quotas et les impôts d'exportation et ils appliquent peu de restriction pour les chaussures exportées du Vietnam. Ce sont des avantages comparatifs pour les chaussures vietnamiennes. Les États-Unis sont devenus un marché potentiel pour l'exportation de chaussures vietnamiennes. Depuis la signature du BTA (Border Trade Alliance) entre le Vietnam et les États-Unis en 2001, l'exportation de chaussures vietnamiennes aux États-Unis a augmenté fortement. En 2004, les États-Unis sont devenus le deuxième plus grand marché du Vietnam avec une valeur d'exportation d'environ 423 millions \$ US, une augmentation de 50% par rapport l'an 2003. Le Japon, la Russie, l'Europe de l'Est sont aussi des marchés en expansion.

**Tableau 1.4**

Principaux marchés d'exportation des chaussures du Vietnam

*Unité : mille \$ US*

	UE*	États-Unis	Japon	Autres	Total
2000 Valeur %	1 056 655 72,6	87 804 6,0	78 180 5,3	236 481 16,1	1468 120 100
2001 Valeur %	1 173 431 74,5	114 307 7,3	64 135 4,1	223 384 14,1	1 575 257 100
2002 Valeur %	1 344 578 72,8	196 554 10,7	53 920 2,9	251 071 13,6	1 846 123 100
2003 Valeur %	1 600 738 70,6	282 452 12,5	61 593 2,7	322 599 14,2	2 267 382 100
2004 Valeur %	1 794 576 68	423 110 16	72 964 2,8	348 514 13,2	2 640 260 100

( Source *Export potential of Vietnam leather and footwear industry, LEFASO, 2005*)

UE\* : Union Européenne

La proportion de la contribution des entreprises nationales vietnamiennes dans l'exportation de la chaussure a tendance à diminuer, bien que la valeur nette augmente. Les

entreprises étrangères disposent de plus d'avantages par rapport aux entreprises locales en matière de technologie de production, de disponibilité de matières premières et de clients.

**Tableau 1.5**  
Valeur d'exportation selon le secteur économique

*Unité : mille \$ US*

Secteur	2001		2002		2003		2004	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Entreprise domestique	811 250	51,10	884 080	47,09	1 020 320	45	1 087 640	41,2
publique	331 490	21,04	347 860	18,8	385 450	17	366 250	13,6
privée	479 760	30,06	536 220	29,1	634 860	28	721 390	27,6
Entreprise IDE	672 450	42,88	838 650	45,4	1 097 570	48,4	1 383 060	52,4
Entreprise joint-venture	88 460	5,6	123 400	6,7	149 490	6,6	169 560	6,4
Total	1 575 000	100	1 846 000	100	2 267 380	100	2 640 260	100

*(Source: Export potential of Vietnam leather and footwear industry, LEFASO, 2005)*

La partie suivante permettra de présenter certaines analyses sur les entreprises nationales vietnamiennes manufacturières de chaussure, l'objet de notre étude dans ce travail.

### 1.1.2 Analyse interne des entreprises manufacturières nationales vietnamiennes de la chaussure

#### Difficultés et désavantages

La plupart des entreprises opèrent avec des contrats de productions. C'est une des raisons pour lesquelles elles sont moins rentables et dynamiques. Du fait qu'elles ne participent pas beaucoup au design et à la distribution sur le marché étranger, elles ne contribuent qu'à environ 40% à 50% de la valeur du produit. La valeur ajoutée de leurs produits est donc limitée.

Un autre désavantage pour les entreprises vietnamiennes dans la production est la carence dans l'approvisionnement en matière première. Beaucoup de matières premières sont

encore importées, surtout les matières premières pour la production de chaussures de qualité supérieure. La faiblesse de l'industrie en amont et le manque de technologie constituent des facteurs qui rendent les firmes moins compétitives face à leurs concurrents chinois.

Les entreprises vietnamiennes doivent faire face aux pressions concernant la source de travail : le manque et l'instabilité de la main-d'œuvre, le faible niveau de compétence et de technique de la main-d'œuvre actuelle, le manque de la main-d'œuvre de haute qualité (ingénieurs et cadres managériaux).

Des faiblesses aux niveaux des aptitudes en marketing, du développement des produits et des marchés et du design de chaussures constituent d'autres désavantages très importants pour la compétitivité des entreprises. Les marchés potentiels peuvent ne pas être approchés en raison de mauvaises aptitudes de marketing de l'entreprise.

D'autres facteurs comme des limitations de l'infrastructure, de la communication avec les importateurs et les consommateurs et la compétition en terme de prix de produit et de coût d'entrants (des matières premières, la production, le transport...) sont des éléments pouvant aussi entraîner des difficultés pour les entreprises vietnamiennes dans la production et l'exportation de la chaussure.

#### Les opportunités

La demande en chaussures des pays et des marchés mondiaux s'est accrue de façon importante grâce au fait que les conditions de vie changent avec le temps. Certains nouveaux marchés se sont ouverts aux entreprises vietnamiennes comme ceux des États-Unis et du Japon.

Les entreprises commencent à reconnaître l'importance d'être en équipe et de s'associer pour partager des informations, notamment des connaissances techniques, de stratégies de management, des informations relatives aux conditions de travail et aux exigences des importateurs et de consommateurs.

De plus, les entreprises peuvent bénéficier d'aides gouvernementales sous formes de politiques et d'activités de promotion pour supporter la production et l'exportation. Les

infrastructures s'améliorent de plus en plus pour fournir de bonnes conditions de travail. Des barrières non commerciales sont même créées en faveur du commerce des entreprises de la chaussure.

#### Les défis

Les aptitudes compétitives des entreprises vietnamiennes de la chaussure sont de faible niveau. Par conséquent, elles doivent faire face à de nombreuses difficultés avec les grands compétiteurs de la région et de la Chine. Cela est dû au fait qu'ils manquent de ressources en matières premières et les prix des produits d'autres pays compétiteurs sont plus bas comparativement.

La disponibilité de cadres en design de chaussure et de cadres en développement de produits sur le marché est encore limitée. Les entreprises risquent de ne pas avoir assez de cadres de talent et de compétence pour le management de production ainsi que le développement de marchés potentiels.

L'avantage du Vietnam en termes de ressources humaines est encore un facteur de compétition mais le prix du travail a changé ces dernières années. En fait, la formation des travailleurs ne suit et ne répond pas aux demandes de la production.

Les entreprises doivent se doter des moyens de faire face aux changements sur les marchés et être prêtes à faire face aux pressions du processus d'intégration (les barrières techniques, les politiques de protection des pays importateurs, les demandes de responsabilité sociale des entreprises).

Les caractéristiques du contexte industriel de la chaussure vietnamienne donnent une vue générale de l'état de l'industrie et de la situation des entreprises nationales. Une présentation des caractéristiques externes du marché mondial de la chaussure devrait permettre une compréhension plus profonde de ce phénomène.

## 1.2 Caractéristiques du marché mondial de la chaussure<sup>2</sup>

La production mondiale de chaussures est estimée à 20 milliards de paires par an; elle a évolué à un taux moyen de 10% depuis 1998. L'Asie - la Chine et les pays comme le Vietnam, la Thaïlande, l'Indonésie, l'Inde, le Japon, la Corée particulièrement -, est la région où la production de chaussures est la plus importante dans le monde. Sa contribution dans la production mondiale a augmenté de 51% en 1985 à 63% en 1993 et actuellement, à plus de 80%. Certains pays comme l'Inde, le Japon et la Corée servent principalement leur marché domestique, d'autres pays exportent en grande proportion de leurs produits et sont aussi des pays exportateurs principaux du monde.

**Tableau 1.6**

Dix premiers pays producteurs de la chaussure au monde

*Unité : million de paires*

1997		2002	
Chine	5 252	Chine	7 000
Inde	680	Inde	736
Indonésie	527	Brésil	665
Brésil	520	Indonésie	509
Italie	460	Vietnam	360
Thaïlande	276	Italie	303
Turquie	270	Thaïlande	270
Mexique	260	Pakistan	268
Espagne	208	Mexique	242
Vietnam	206	Espagne	171

Parmi les dix pays qui sont identifiés comme producteurs de chaussures les plus grands du monde, la Chine compte pour environ 50% de la production mondiale. Les grands producteurs de l'Amérique centrale et du sud sont le Brésil et le Mexique. L'Italie apparaît au

<sup>2</sup> Les données et les informations utilisées dans cette section sont tirées de 1) "Global Footwear Distribution and Sourcing", LEFASO. 2005; 2) [http://www.factbook.net/leather\\_components.php](http://www.factbook.net/leather_components.php) et 3) "Structure and Production Costs in Footwear Manufacture, UNIDO, December 11, 2000. Prepared by F. Schmel for the 14 Session of the Leather Products Industry Panel

sixième rang comme le plus grand producteur d'Europe. Entre 1997 et 2002, il y a eu des changements dans le rang des pays producteurs principaux du monde. La Chine est toujours première, suivie par l'Inde. L'Indonésie et le Brésil ont échangé leur place. L'Italie a perdu sa place et la Turquie a quitté le groupe pour être remplacé par le Pakistan.

#### Le commerce mondial de la chaussure

Sur le marché mondial de la chaussure, la Chine et les pays au sud-est asiatique sont aussi d'importants exportateurs. L'Europe et l'Amérique latine sont les deux autres principaux fournisseurs de chaussures au monde. Les principaux exportateurs sont la Chine, l'Italie, le Brésil, le Vietnam, l'Indonésie, l'Espagne et le Portugal. Les principaux importateurs sont les États-unis, les pays de l'Union Européenne, Hong Kong et le Japon :

**Tableau 1.7**  
Exportation et importation de la chaussure mondiale (2002)

Exportation		Importation	
Pays	Paires (million)	Pays	Paires (million)
Chine	5 072	L'Europe occidentale	2 015
		- Union Européenne	1 296
Vietnam	333	États-Unis	1 896
Italie	322	Hong Kong*	772
Indonésie	176	Japon	471
Brésil	164	Russe	144
Espagne	137	Canada	117
Thaïlande	136	Australie	65
Portugal	87	Corée	50
Pays- Bas	60	Taiwan	42
Autres	1 029	Autres	1 944
Total	7 516	Total	7 516

\* re-exporter principalement

(Source : [http://www.factbook.net/leather\\_components.php](http://www.factbook.net/leather_components.php))

### Les grands marchés mondiaux de la chaussure

- Les États-Unis : le marché américain importe annuellement 25% des chaussures du monde entier. Ce marché dispose d'une capacité de consommation de 2 millions de paires, soit 35 billions \$ US. La consommation moyenne de paires de chaussures par tête d'habitant est de 6.68 paires. Les chaussures importées aux États-Unis sont de diverses catégories allant de la haute à la basse gamme. Le prix varie aussi entre les marques importées. La Chine est le principal exportateur aux États-Unis (82 %). Le Vietnam s'affiche au cinquième rang des pays exportateurs aux États-Unis, après l'Italie. Comme ce marché est très attractif pour les exportateurs, la compétition est dure et féroce.

**Tableau 1.8**

Provenance des importations de chaussures par les États-Unis (%), 2003 et 2004

2003		2004	
Pays	%	Pays	%
Chine	63,27	Chine	69,11
Brésil	6,32	Brésil	6,67
Indonésie	3,46	Indonésie	3,04
Italie	7,51	Vietnam	2,92
Vietnam	1,97	Italie	7,67
Mexique	1,43	Thaïlande	1,77
Thaïlande	1,73	Hongkong	0,53
Taiwan	0,43	Mexique	1,25
Hongkong	0,37	Taiwan	0,46
Espagne	1,43	Inde	0,77
Autres	4,91	Autre	5,8
	100		100

( Source : [http://www.factbook.net/leather\\_components.php](http://www.factbook.net/leather_components.php))

- L' Union Européenne : il s'agit d'un centre de production de la chaussure au monde, mais elle importe aussi beaucoup de ces produits. La production de chaussures de l'UE entre dans une phase de stabilité et de maturité. La consommation annuelle de chaussures des Européens est de 22,2 billions € dont 45-50% sont fournies par des producteurs domestiques. La plupart des produits importés sont de moyenne ou basse gamme et de bas prix. La Chine est encore une fois le plus grand exportateur pour ce marché; le Vietnam, l'Indonésie et le Taiwan viennent ensuite.

- Le marché japonais : l'industrie de la chaussure japonaise s'est beaucoup développée dans les années 1970 et 1980 mais maintenant, la production domestique a tendance à décroître. Inversement, l'importation a tendance à s'accroître. La Chine, l'Italie, le Vietnam sont des pays exportateurs principaux sur ce marché.

#### Le coût de production

Les matériaux constituent la part la plus importante du coût total de production de la chaussure. Cette proportion est particulièrement élevée dans les pays en développement. Les matériaux représentent 45% du coût total en Italie, 54 % en Hongrie, 75 % en Thaïlande, 65 % au Vietnam. La proportion élevée du coût des matériaux est considérée comme l'une des principales raisons motivant le choix de recourir aux sous-contrats de production dans les pays en développement.

Le deuxième coût important est le coût de travail. Alors que ce coût est élevé dans les pays développés, il est plus faible dans les pays en développement. En Italie, le coût de travail correspond de 38 % du coût total, en Hongrie, c'est 10% et en Thaïlande 12 %.

**Tableau 1.9**  
Coût de travail et de production dans certains pays

Pays	Coût de travail (\$ US/h)	Coût total (1 paire)
Inde	0,2	12,8-17,3
Chine	0,6	12,8-17,3
Roumanie	0,7	12,8-17,3
VietNam	0,43	13,5
Philippines	4	12,8-17,3
Italie	14,3	23,3
France	20,7	30,5

*(Source: "Structure and Production Costs in Footwear Manufacture, UNIDO, December 11, 2000 Prepared by F. Schmel for the 14 Session of the Leather Products Industry Panel)*

#### La concurrence

La production mondiale de la chaussure est divisée en deux catégories: la production de chaussures de haute gamme et celle de moyenne et basse gamme. Alors que la production de chaussures de haute gamme est principalement concentrée dans les pays développés, où les technologies de production et les industries et services de support sont très développées, les produits de moyenne et de basse gamme proviennent essentiellement de pays en développement ou en transition économique. La compétition est féroce dans les pays asiatiques qui fabriquent principalement des produits de moyenne et basse gamme comme la Chine, le Vietnam, le Thaïlande et l'Indonésie. La Chine, avec plus de 7 200 entreprises manufacturières et une industrie de support de production très développée, domine la production et l'exportation mondiale de ces catégories de produits. La capacité de répondre rapidement aux besoins du monde et de suivre les changements des tendances de la mode sur le marché mondial, constitue une des clés du succès des entreprises chinoises.

Durant les années 1990, les deux déterminants fondamentaux de la compétitivité dans la production de la chaussure étaient les coûts de production et les différents impacts des barrières commerciales. Aujourd'hui, en plus de ces facteurs, le développement de la technologie, la proximité des marchés les plus importants, l'accès à la technologie et aux techniques de management, les compétences au niveau du design et du marketing, la disponibilité des matières premières et des composantes, les contraintes de politiques d'infrastructure sont de nouveaux facteurs qui peuvent influencer la compétitivité dans la production et l'exportation.

Les chaînes d'approvisionnement globales de la chaussure qui se sont beaucoup développées durant la dernière décennie et qui ont remplacé les stratégies de production intégrée (traitement du cuir, tannage et fabrication de chaussures dans certains pays) sont devenues des chaînes pour le transfert des designs, l'introduction de pratiques modernes de management, de technologie de production pour que les pays en développement puissent participer au « outsourcing » en vue de fournir aux pays producteurs des accès indirects aux marchés principaux.

Le coût de travail continue à être un facteur dominant de la compétitivité. Le développement de la technologie dans la production de la chaussure rend l'opération intensive du travail plus exigeante et les entrepreneurs doivent s'orienter vers les pays ou des régions où les salaires sont bas. On exige une plus grande efficacité du travail dans ces pays ou régions reconnus pour leur main d'œuvre peu coûteuse et abondante. La différence du coût de travail peut expliquer la disparition de Taiwan, de Hong Kong et de la Corée dans la liste des dix premiers pays producteurs du monde de même que l'apparition de nouveaux pays comme le Vietnam, l'Inde, l'Indonésie.

Le marché de la chaussure des pays en voie de développement tend à croître rapidement grâce aux avantages du coût de travail. Dans le tableau ci-dessous, on peut voir la comparaison de la productivité des industries de la chaussure entre les principaux pays producteurs du monde. Cette comparaison a été réalisée en 2005 par le FDRA (Footwear Distributors and Retailers of America).

**Tableau 1.10**

Comparaison de productivité de l'industrie de la chaussure des principaux pays producteurs de chaussures

	Coût de travail/heure (1)	Nombre d'usines industrielles (2)	Climat d'investissement (3)
Chine	0,39	200	Abondant/coût bas
Vietnam	0,43	20	Bon
Inde	0,45	3	Modéré
Thaïlande	0,68	5	Coûteux
Indonésie	0,68	20	Très coûteux
Brésil	1,45	15	Très restrictif
Mexique	1,93	2	S/O
Corée	5,73	0	Coûteux
Italie	10,93	2	Coûteux

( Source : "Global Footwear Distribution and Sourcing", LEFASO. 200))

(1) Le coût de travail calculé en dollar US, dérivé du coût mensuel par travail (salaire, bénéfices sociaux ...) sur le nombre d'heures de travail mensuel, y compris les heures supplémentaires, basé sur les estimations de l'industrie.

(2) Le nombre approximatif d'usines locales qui peuvent réaliser des économies d'échelle élevées (l'usine qui peut produire au moins 5 millions de paires par an ou 20 000 paires par jour).

(3) L'analyse de capacité capitale pour la production, l'expansion de la productivité

Ce bref aperçu des caractéristiques internes et externes des marchés des entreprises manufacturières de la chaussure vietnamienne montre : 1) l'importance de l'exportation de la chaussure pour l'économie vietnamienne; 2) qu'il existe des avantages et des opportunités mais aussi des défis pour les entreprises qui désirent participer à l'exportation de chaussures sur les marchés mondiaux; 3) que la participation aux marchés mondiaux demande aux entreprises vietnamiennes de développer leur sens de la compétitivité, ce qui devrait inciter les entreprises, surtout les PME, à améliorer leur efficacité.

Les entreprises qui tentent de percer sur les marchés internationaux ne peuvent que bénéficier des études empiriques qui visent à les aider à mieux comprendre le processus de décision d'exportation et les mécanismes et facteurs qui sont de nature à améliorer leur performance à l'exportation.

Dans le but de mieux servir ces entreprises, notre mémoire se propose d'exploiter les variables ayant un impact significatif sur la décision et la performance à l'exportation des entreprises vietnamiennes manufacturières de la chaussure.

## CHAPITRE II

### REVUE DE LA LITTÉRATURE THÉORIQUE ET MODÈLE CONCEPTUEL

Pour comprendre les comportements de prise de décisions des firmes qui s'engagent à l'international, il est d'abord nécessaire de connaître les fondements théoriques qui permettent d'analyser la situation. La littérature en entrepreneuriat, en entrepreneuriat international et en internationalisation permet d'identifier les facteurs qui influencent le démarrage et le développement international de la firme. Cette littérature servira de base à la construction d'un modèle qui permettra d'expliquer l'internationalisation des firmes. L'objectif de ce chapitre est d'exploiter le champ de l'entrepreneuriat international en répondant à la question issue de notre recherche : *Comment s'oriente l'entrepreneur qui a l'intention d'exploiter le marché international ?*

La première partie de ce chapitre présentera une révision de la littérature sur l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat international. Nous présenterons d'abord les différentes conceptions de l'entrepreneuriat et nous concentrerons par la suite nos efforts sur la conception à laquelle nous adhérons plus particulièrement. Nous passerons ensuite au contexte international auquel l'entrepreneuriat doit faire face et aborderons la question de l'entrepreneuriat international avant de traiter de la notion d'internationalisation en tant que telle.

#### 2.1 Fondements théoriques de l'entrepreneuriat

Pour comprendre l'internationalisation des firmes via l'entrepreneuriat international. Il faut d'abord s'équiper des connaissances nécessaires pour comprendre le concept d'entrepreneuriat et les processus qui y sont liés.

L'entrepreneuriat peut être défini en référence à l'entrepreneur. Il n'y a toujours pas d'accord dans la littérature sur ce qu'est ou non un entrepreneur. La notion d'entrepreneur est saisie et définie différemment non seulement par les économistes, les spécialistes des

sciences de la gestion mais aussi par les sociologues, psychologues et autres spécialistes du comportement humain (Trinh Minh Hien, 1999). Cela montre la pluralité des approches et des courants de pensée qui contribuent à ce champ d'étude.

### 2.1.1 Courant économique

Pour l'économiste, l'entrepreneur est celui qui combine des ressources, de la main-d'œuvre, des matières premières et d'autres ressources pour créer une valeur plus grande qu'auparavant, ou pour créer quelque chose de différent, des innovations (Karl Vesper, 1990)

Les premières connaissances économiques modernes sur l'entrepreneuriat apparaissent dans les travaux de l'économiste autrichien Schumpeter (1934) qui réfèrent à l'approche par l'innovation. Pour lui, un entrepreneur est celui qui a la volonté et la capacité de transformer une idée nouvelle ou une intention en une innovation avec succès. « L'entrepreneuriat forme une destruction créative à travers les marchés et les industries en créant simultanément de nouveaux produits et des modèles d'affaires et en éliminant d'autres produits et d'autres modèles ». Pour Peter Drucker (1987), l'innovation est l'aspect essentiel de la fonction entrepreneuriale; l'entrepreneuriat est une prise de risque et l'entrepreneur est le type de personne qui ose mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière pour une idée en investissant le temps et le capital dans un projet dont l'issue est incertaine.

Pour Robert et Michael (1991), l'entrepreneuriat consiste à créer quelque chose de différent possédant une valeur ou de la richesse supplémentaire. La richesse est créée par des individus qui assument des risques en termes de capitaux, de temps et/ou d'implication professionnelle afin de donner de la valeur (sous forme d'argent et de satisfaction personnelle) à un bien ou à un service.

L'apport des économistes au monde de la recherche sur l'entrepreneuriat est indéniable: leurs propos sont régulièrement cités dans ce champs de recherche.

### 2.1.2 Courant psychologique

Des recherches en psychologie se sont penchées sur l'entrepreneur lui-même et en particulier ses caractéristiques psychologiques (Brockhaus, 1980, Belley, 1989). Selon cette école, des facteurs psychologiques motivent les individus à devenir entrepreneurs et les poussent à la réussite. L'auteur canadien André Belley (1989) a fait une présentation synthétique de certains travaux qui postulaient que les entrepreneurs se caractérisent par leur besoin d'accomplissement (« the need for achievement »); leurs sources de motivation intrinsèques (« locus of control ») et leur propension à la prise de risque (« risk-taking propensity »).

Brockhaus et Horwitz (1986) ont présenté plusieurs facteurs psychologiques de l'entrepreneur. Ils suggèrent que ces facteurs influencent positivement les décisions créatives de l'entrepreneur. Ces facteurs sont illustrés dans le tableau suivant :

**Tableau 2.1**  
Facteurs expliquant le comportement de l'entrepreneur

Selon BROCKHAUS et HORWITZ (1986)	
1. l'intention d'agir 2. le besoin de se réaliser 3. la fuite de la domination 4. les caractéristiques personnelles	5. la croyance du contrôle du milieu 6. l'aversion au risque 7. les expériences techniques et Relationnelles

Pour Belley (1989), ces facteurs ne peuvent être considérés uniquement comme les attributs des entrepreneurs et peuvent aussi se trouver chez d'autres managers. L'étude de la personnalité de l'entrepreneur et elle seule est vue comme une approche unidimensionnelle du phénomène entrepreneurial (Belley, 1989). L'analyse de l'entrepreneur doit aussi prendre en compte, en plus des caractéristiques psychologiques, un certain nombre de facteurs contextuels. En complétant et en enrichissant la recherche de Shapero datée de 1975, Belley invente un modèle du phénomène d'entrepreneuriat des divers dimensions nécessaires dans l'analyse du comportement de l'entrepreneur : la variable psychologique- la propension à l'action; la variable sociologique - la crédibilité de l'acte; la variable de situation- la

discontinuité ou le déplacement; la variable économique- la faisabilité / l'accessibilité des ressources et la variable de l'opportunité d'affaires. Selon les arguments de Belley, l'entrepreneuriat est conçu comme un phénomène complexe et multidimensionnel.

Les recherches de l'approche psychologique articulent leurs analyses en termes de décision de devenir ou non entrepreneur, ou en terme de création ou non d'une organisation sans se préoccuper des résultats obtenus par l'entrepreneur ou des performances de l'organisation.

### 2.1.3 Courant stratégique

Ce courant se différencie des deux autres par le fait qu'il place au centre le comportement entrepreneurial pour mieux observer ce que l'entrepreneur fait et par la vision multidimensionnelle de ses recherches. Ce courant implique deux approches, soit l'approche fonctionnelle et l'approche comportementale.

#### 2.1.3.1 Approche fonctionnelle

Cette approche se caractérise par l'emphase mise sur l'action de l'entrepreneur et les fonctions entrepreneuriales. Les recherches analysent ce que l'entrepreneur fait et non les traits psychologiques qui expliquent ce qu'il pense.

Selon cette approche, la notion d'entrepreneuriat est utilisée pour définir un vaste champ d'activités comme la création, la fondation, l'adaptation et le management d'une firme (Cunningham et Lischeron, 1991). Le terme d'entrepreneur est compris au sens de *fondateur* d'une nouvelle firme (venture), ou une personne qui démarre une firme qui n'existait pas auparavant (« ...who started a new business where there was none before... ») (Gartner, 1985). Gartner défend l'idée que l'activité de l'entrepreneur est la création de nouvelles organisations. Selon ce point de vue, quelqu'un qui hérite ou achète une firme existante n'est pas considéré comme entrepreneur. Pour Bruyat (1994), Bruyat et Julien (2001), l'entrepreneuriat est défini comme création de nouvelle valeur.

Selon Thierry Verstraete (2000), l'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa. Ainsi, le terme

*entrepreneuriat* décrit une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation : l'entrepreneur agit, structure et engage son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneur construit son ordre. Celui-ci ne lui est profitable (pas seulement économiquement) que si l'ordre socio-économique dans lequel il s'insère y trouve également un intérêt et en tire de la valeur. Le terme *entrepreneuriat* est parfois utilisé, dans les revues spécialisées, pour désigner la notion de « création des firmes ». De fait, l'entrepreneuriat résulte de plusieurs facteurs plus ou moins complémentaires, l'esprit d'une firme, la création d'une firme et l'action d'entreprendre ou de conduire une firme en étant entrepreneur.

Selon d'autres points de vue, l'entrepreneuriat est décrit comme un processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités (Peterson, 1985, Stevenson et Gumpert, 1985, Stevenson et Jarillo, 1990; Cunningham et Lischeron, 1991; Venkataraman, 1997, Shane et Venkataraman, 2000). Stevenson et Gumpert (1985) identifient 5 étapes du processus entrepreneurial. Ils indiquent que l'exploitation d'une opportunité se base sur la disposition des ressources : l'identification de l'opportunité; la mise en place d'une stratégie et d'un plan d'affaires; la mobilisation de ressources pour exécuter ce plan; le contrôle de ces ressources; le choix et la mise en place une structure organisationnelle. Cunningham et Lischeron, (1991) présentent une logique de processus entrepreneurial à 4 étapes: « *evaluating self; recognizing opportunities; acting and managing; reassessing need for change* ». Ils ajoutent que les différents stades où peut se trouver la firme (son commencement, sa croissance ou sa maturité) peuvent impliquer différents comportements ou différentes compétences entrepreneuriales.

Enfin, pour exploiter la notion d'opportunité entrepreneuriale, nous nous référerons à la définition la plus près de nos préoccupations, soit celle de Venkataraman (1997) qui dit que "the entrepreneurship as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited".

Scott Shane et S.Venkataraman (2000) affirment que l'entrepreneuriat est influencé non seulement par des facteurs environnementaux mais aussi par des facteurs d'opportunité

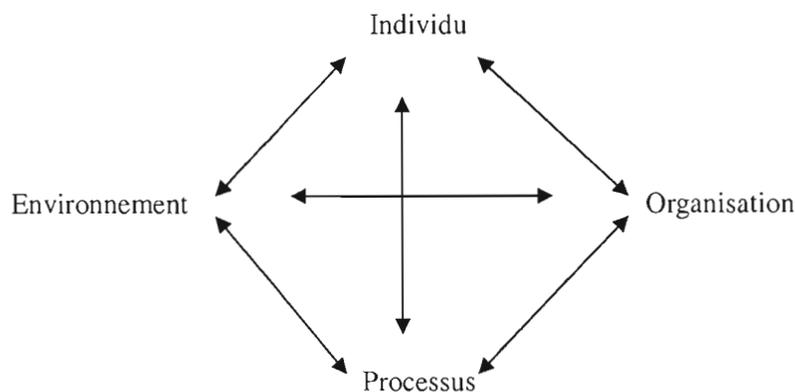
et des facteurs individuels. Ils rejettent l'argument mis de l'avant par d'autres chercheurs voulant que l'entrepreneuriat exige la création de nouvelles organisations. Selon eux, l'entrepreneuriat pouvant se produire à l'intérieur d'une organisation existante. L'entrepreneuriat implique donc une recherche des sources des opportunités; un processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités; et une disposition des individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent autant lors de la création de nouvelles firmes que lors de changements dans les firmes existantes. Les opportunités entrepreneuriales sont toutes les situations dans lesquelles les produits, les services, les matières premières et les méthodes d'organisation peuvent être introduits et vendus à un prix plus grand que leur coût de production. Drucker (1987) a distingué trois différentes catégories d'opportunités : 1) la création de nouvelles informations comme cela peut se produire lors de l'invention de nouvelles technologies; 2) l'exploitation des inefficiences du marché qui résultent d'une asymétrie d'information, comme cela peut se produire à travers le temps et en fonction de la géographie; et 3) la réaction aux décalages dans les coûts et les bénéfices relatifs à l'utilisations d'alternatives aux ressources, cela peut se produire lors de changements politiques, réglementaires ou démographiques. Les sources des opportunités sont multiples et sont liées à l'expérience de l'entrepreneur, à son vécu professionnel, à diverses circonstances et à la recherche systématique d'opportunité (Hermandez, 1999). Tous ne découvrent pas des opportunités à tout moment. Scott Shane et S.Venkataraman (2000) supposent que la possession de d'information prioritaire nécessaire pour identifier une opportunité et la propriété cognitive nécessaire pour l'évaluer sont deux facteurs qui influencent la probabilité de découvrir des opportunités particulières. Cependant, une opportunité peut ne pas être exploitée par tous ceux qui la découvrent (Scott Shane et S.Venkataraman 2000). En effet, la décision d'exploitation d'une opportunité dépend des caractéristiques de l'opportunité et de la nature de l'individu. Les caractéristiques de l'opportunité dépendent de la valeur attendue; de l'état des marges de profit de l'industrie; du cycle de vie de technologie; du degré de densité de la compétition envers une opportunité et du coût de capital. L'évaluation de ces éléments est différente entre les personnes du fait que la perception et le degré d'optimisme diffèrent de personne à personne.

Ces recherches ne mettent l'accent que sur l'entrepreneur et les activités entrepreneuriales. Elles fournissent des traits formels uniques sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs sont en effet de nature très diverse et variée. Ils sont cependant influencés par de nombreuses sources internes (de l'organisation) et externes (du contexte environnemental). De ce fait, les modes entrepreneuriaux des organisations sont aussi de nature très diverse et variée. Dans la partie suivante portant sur l'approche comportementale, nous présenterons quelques recherches où ressort l'aspect très multidimensionnel du phénomène entrepreneurial.

### 2.1.3.2 Approche comportementale

Les recherches que nous citons ici accordent une importance aux diverses dimensions autre que l'entrepreneur. Elles insistent sur la corrélation entre les parties prenantes dans un processus entrepreneurial.

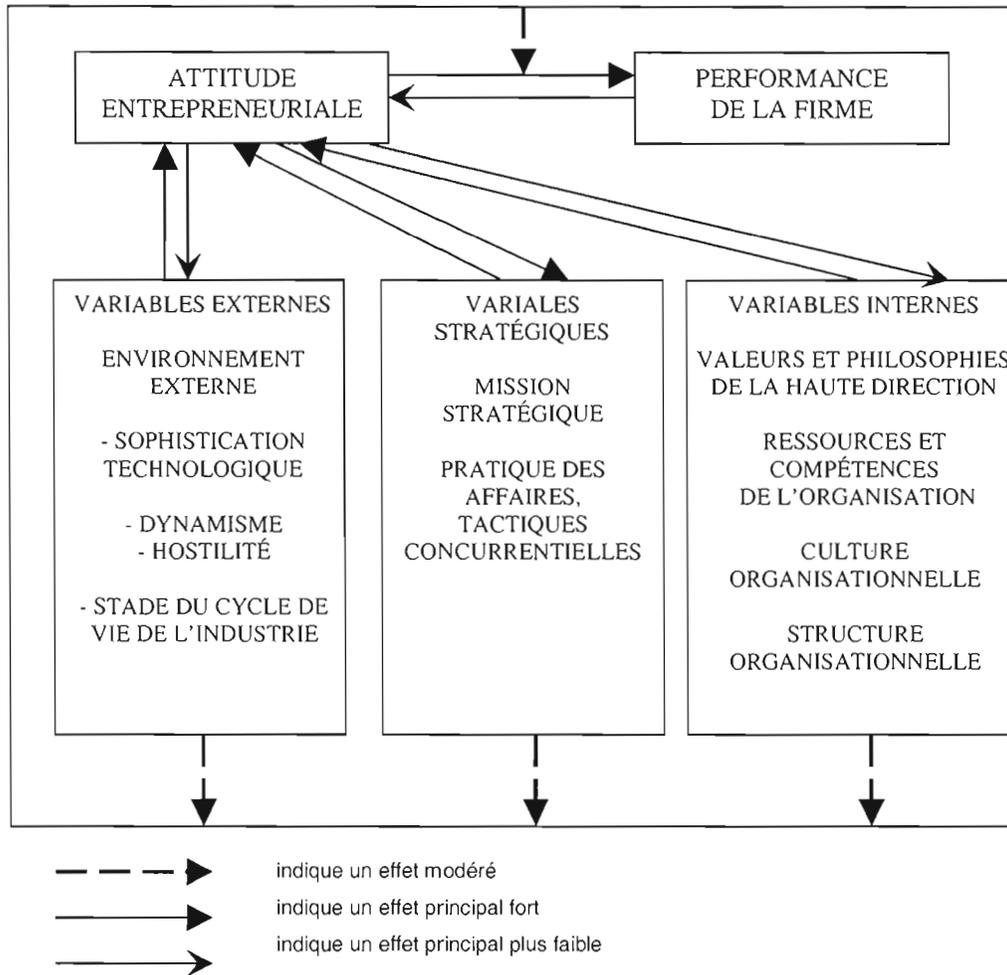
En 1985, Garner soulignait la différence entre les entrepreneurs et les organisations. Il expliquait que la différence entre les comportements entrepreneuriaux était en fonction du lien entre quatre variables clés du processus: l'individu; l'environnement; l'organisation et le processus.



**Figure 2.1** Variables du processus entrepreneurial de William B. Garner (1985)

D'autres chercheurs s'intéressent aux résultats obtenus par l'entrepreneur. Ils intègrent la notion de succès ou de performance de la firme. Sandberg et Hofer (1986) critique le paradigme traditionnel de l'entrepreneuriat qui décrit comme  $NVP = f(E)$  (NVP : New Venture Performance; E : entrepreneur). Ils proposent de remplacer ce paradigme par un autre plus complexe :  $NVP = f(E, SI, S)$  où E désigne l'entrepreneur; SI la structure de l'industrie et S la stratégie.

Covin et Slevin (1991) s'intéressent à l'attitude entrepreneuriale dans une organisation existante. Ils adoptent un modèle où l'entrepreneuriat est conçu en fonction du comportement organisationnel selon lequel le comportement donne l'essentiel pour le processus entrepreneurial. Ce modèle met l'accent sur les origines et les conséquences d'une attitude entrepreneuriale ainsi que les variables qui influencent les relations entre l'attitude entrepreneuriale et la performance de la firme. Les relations de ce modèle sont présentées dans la figure 2.2. Dans ce modèle, on élargit les activités entrepreneuriales ainsi que les comportements entrepreneuriaux de l'individu à l'organisation. On intègre le processus et le comportement entrepreneurial dans les activités de la firme et l'entrepreneuriat devient partie prenante de la firme. Il nous semble aussi important de spécifier pour notre travail que l'entrepreneuriat affecte et est affecté par les composantes internes et externes de l'organisation. Il faut donc tenir compte des éléments de ces composantes dans les analyses du comportement entrepreneurial et à l'inverse, l'attitude entrepreneuriale est un élément indispensable dans les analyses de l'organisation.



**Figure 2.2** Modèle entrepreneurial comme comportement d'une firme de Covin et Slevin (1991)

### Conclusion

L'examen des courants économique, psychologique et stratégique est encore sommaire mais il nous permet tout de même de reconnaître la pertinence d'étudier les variables qui

correspondent à l'entrepreneur, à l'organisation dans laquelle l'entrepreneur intervient et au contexte dans lequel l'organisation évolue. Notre cadre conceptuel sera construit sur trois axes élaborés autour de trois composants interreliés : les variables liées à l'entrepreneur lui-même, les variables internes liées à la firme et les variables liées à l'environnement externe de la firme. Comme le contexte de notre étude est international, nous exposerons dans la partie suivante le champ de l'entrepreneuriat international afin de comprendre la dynamique et les conditions dans lesquelles l'entrepreneur décide d'exploiter un marché international.

## 2.2 Entrepreneuriat international

Avec le phénomène de mondialisation de l'économie, l'intérêt académique pour l'entrepreneuriat international n'a cessé de croître au cours de cette dernière décennie (McDougall et Oviatt, 2000; Zahra et George, 2002) et l'entrepreneuriat international devient un sous-champ émergent de la recherche sur l'entrepreneuriat (Etemad, 2004).

Jusqu'à maintenant, l'entrepreneuriat international ne tient pas encore une direction méthodologique et théorique nette et unificatrice (Larry, 1997, McDougall et Oviatt, 2000, Etemad, 2005). Comme McDougall et Oviatt (2000) le soulignent dans leur revue des articles dans le forum de recherche en entrepreneuriat international: "All of the topics identified above would appear to be important theoretically and relevant for practice, but their disparate quality makes it clear that there is no unifying paradigm present within international entrepreneurship. Similarly, there is great variety in the theoretical and methodological approaches employed by authors."

Dans l'étude en 2002, Zahra et George ont présenté une revue de l'évolution de la recherche en entrepreneuriat international. En se basant sur les critiques des recherches antérieures et sur les théories d'internationalisation, ils ont aussi proposé leur définition de l'entrepreneuriat international.

Inspiré du travail de ces deux auteurs, nous représentons ici un aperçu des définitions en entrepreneuriat international.

**Tableau 2.2**  
Chronique des définitions de l'entrepreneuriat international

McDougall (1989)	(...) International entrepreneurship is defined in this study as the development of international new ventures or star-ups that, from their inception, engage in international business, thus viewing their operating domain as international from the initial stages of the firm's operation (...)
Zahra (1993)	(...) International entrepreneurship is the study of nature and consequences of a firm's risk-taking behavior as it ventures into international markets (...)
McDougall et Oviatt (1994)	(...) a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and sale of outputs in multiple countries (...)
Wright et Ricks (1994)	(...) International entrepreneurship is a firm-level activity that crosses national borders and focuses on the relationship between businesses and the international environments in which they operate (...)
McDougall et Oviatt (1996)	(...) International entrepreneurship are new and innovative activities that have the goal of value creation and growth in business organization across national borders (...)
McDougall et Oviatt (2000)	(...) International entrepreneurship is a combination of innovative, proactive, and risk-seeking behavior that crosses or is compared across national borders and is intended to create value in business organization (...)
Zahra et George (2002)	(...) International entrepreneurship is the process of creatively discovering and exploiting opportunities that lie outside a firm's domestic markets in the pursuit of competitive advantage (...)

*(Inspiré de Zahra et George, International Entrepreneurship : the Current Status of the Field and Future Research Agenda)*

Le terme *entrepreneuriat international* était utilisé initialement pour indiquer l'expansion internationale des petites firmes (McDougall, 1989). McDougall et Oviatt, les pionniers dans la recherche sur l'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat international, décrivent l'entrepreneuriat international comme le développement de nouvelles firmes (International new venture) qui s'engagent dans les affaires internationales. Ils utilisent la notion « Born global » pour indiquer la vision orientée vers l'international dès les débuts de ces firmes (McDougall, 1989). Dans cette recherche, ils utilisent la notion d'entrepreneuriat international pour distinguer les firmes qui naissent globales avec des firmes déjà devenues internationales. Dans leur recherche en 1994, ils redéfinirent ensuite la notion d'entrepreneuriat international en indiquant un grand nombre de cas de firmes qui, dès leur création, avaient des activités internationales.

La définition de McDougall se limite au type et à l'âge de la firme et demande que l'on élargisse la conception de l'entrepreneuriat international (Zahra,1993). Les « International

start-ups » ne sont qu'un type d'entrepreneuriat international; le terme devrait être aussi utilisé largement pour le cas de petites ou grandes firmes établies qui entrent dans les marchés étrangers. Zahra propose une définition alternative de l'entrepreneuriat international: l'étude de la nature et des conséquences de la prise de risque de firmes qui se lancent dans les marchés internationaux.

Wright et Ricks (1994) s'intéressent à l'importance croissante de l'entrepreneuriat international dans les affaires internationales. Ils notent que, étant donné l'émergence de l'environnement global, les entrepreneurs ne sont plus limités aux marchés domestiques et même les entrepreneurs orientés localement devraient être plus attentifs à la compétition des joueurs internationaux. Cette définition inclut les nouvelles jeunes firmes et aussi les firmes bien établies. En outre, elle insiste sur le rôle des variables contextuelles de l'environnement d'affaires envers certains types d'activités entrepreneuriales, sans tenir compte des nouvelles firmes ou des firmes établies. Ils associent l'entrepreneuriat international avec les PME. Avec cette définition, l'âge de la firme et le moment choisi pour l'internationalisation ne sont plus des critères pour définir l'entrepreneuriat international (Zahra et George, 2002). La délimitation internationale de l'entrepreneuriat de Wright et Ricks est généralement acceptée mais l'entrepreneuriat est approché par une variété de perspectives (McDougall et Oviatt, 2000).

Contrairement à la conception de Wright et Ricks, dans les travaux en 1997 et 2000, McDougall et Oviatt reviennent sur ce propos et élargissent leur notion d'entrepreneuriat international en adaptant des définitions plus appropriées d'entrepreneuriat. Leur définition se base sur trois variables : l'innovation, le comportement proactif et la prise de risque. Ils ont cité des recherches traitant des aspects de l'entrepreneuriat qui sont à l'origine de ces comportements: la cognition, la stratégie et l'apprentissage, notamment. De plus, leur définition inclut aussi les activités d'entrepreneuriat international au sein d'autant de firmes établies que de nouvelles firmes et d'autant de grandes firmes que des PME. Les comportements entrepreneuriaux peuvent exister au niveau des individus, des groupes ou des organisations. Ce fait représente un changement important dans l'angle de recherche du champ de ces deux auteurs (Zahra et George, 2002).

Zahra et George (2002) critiquent les études suggérant la concentration de l'entrepreneuriat international dans les jeunes firmes. Ils notent que le fait d'inclure des firmes établies dans l'analyse sur l'entrepreneuriat international permet de corriger la présomption des définitions précédentes selon lesquelles les firmes établies ne sont pas innovatrices et incapables de prendre de risque. Enfin, en se basant sur la définition de l'entrepreneuriat de Shane et Venkataraman (2000), ils voient l'entrepreneuriat international comme un processus de découverte et d'exploitation créatif des opportunités situées hors des marchés domestiques de la firme pour la poursuite de l'avantage comparatif. L'avantage comparatif se situe dans l'innovation continue et c'est la capacité de soutenir cet esprit qui rend la firme viable. Le terme « créatif » de la définition est sous-jacent à l'innovativité dans la façon dont une firme découvre et/ou exploite une opportunité du marché, configure sa chaîne de valeur, sélectionne les régions à internationaliser et atteint les clients potentiels de la firme. Les opportunités sont parfois découvertes par certaines firmes mais exploitées par d'autres firmes. Le concept d'avantage comparatif est utilisé pour illustrer cette situation.

McDougall et Oviatt (2005), qui s'accordent avec la conception de Zahra et George de l'entrepreneuriat international contenue dans leur récente définition, capturent l'élément de la reconnaissance et de l'exploitation des opportunités. Ils définissent l'entrepreneuriat international comme la découverte, la représentation, l'évaluation et l'exploitation des opportunités à travers les frontières nationales dans le but de créer des services et des produits. Ils distinguent trois niveaux d'étude en entrepreneuriat international: celle des individus, des groupes et des organisations. L'étude sur l'entrepreneuriat international, selon eux, se divise en deux branches: l'une concerne l'étude du «cross-national-border behavior» des auteurs entrepreneuriaux (individu, groupe, organisation), l'autre concerne les «cross-national-border comparison» des entrepreneurs, leur comportement, et les circonstances dans lesquelles ils s'intègrent.

À travers cet aperçu des définitions principales de l'entrepreneuriat international, nous tirons une première conclusion inspirée des notes de Georgiou, Freeman et Edwards (2005): les recherches sur l'entrepreneuriat international peuvent se diviser en deux courants. Le premier courant se concentre sur les «Born global» ou les nouvelles firmes. Ces études consistent largement en la description, la compréhension et l'interprétation des raisons

fondamentales de l'internationalisation rapide de ces firmes. Le second courant est préoccupé par l'examen de l'entrepreneuriat international dans les firmes bien établies. Il correspond au point de vue selon lequel la recherche en entrepreneuriat international ne devrait pas se restreindre à l'examen de nouvelles firmes internationales. En effet, il y a des études indiquant que les firmes établies adoptent des modèles d'internationalisation aussi rapides et agressifs que celles associées avec des « born global ».

La deuxième conclusion implique que les définitions utilisées le plus souvent dans les recherches sur l'entrepreneuriat international reposent généralement sur les cadres théoriques de l'entrepreneuriat. Ces définitions concernent les éléments d'innovation, de proactivité, de prise des risques et de recherches d'opportunités dans les définitions de l'entrepreneuriat comme celles de Covin et Slevin (1991), Shane et Venkataraman (2000). Les auteurs exploitent la notion d'entrepreneuriat international sous deux perspectives : l'un se concentre sur le comportement entrepreneurial et l'autre sur le processus entrepreneurial dans un contexte international.

Autre fait intéressant, ces définitions sont assez vagues et chevauchent divers domaines du management à la stratégie. Certains auteurs, dans leurs efforts pour délimiter l'entrepreneuriat international, essaient de mettre l'accent sur l'interaction ou la jonction entre les affaires internationales et l'entrepreneuriat (Etemad, 1999), l'entrepreneuriat et la gestion internationale (McDougall et Oviatt, 2000), l'entrepreneuriat et l'internationalisation (Zahra et George, 2002) et le management stratégique international et l'entrepreneuriat (Verstraete, 2002). Ces interactions permettent une intégration facile de ces domaines au niveau conceptuel et théorique (Etemad, 2004).

Dans le cadre de notre travail, nous nous référons aux énoncés récents d'Etemad (2005) selon lesquels il existe une connexion importante entre l'entrepreneuriat et l'opportunité à un niveau international. L'entrepreneuriat consiste à répondre aux opportunités. En terme d'entrepreneuriat international, on donne d'une part, une plus grande envergure à l'entrepreneuriat et aux opportunités en élargissant vers des sources et des locations moins entourées ou vers des méthodes innovatrices de conduite des transactions internationales. D'autre part, la connexion des opportunités internationalisées et de

l'entrepreneuriat est vue comme l'internationalisation des opérations entrepreneuriales des firmes y compris des PME ou comme l'*intra-preneurship* à l'intérieur de larges institutions comme des MNE. Cette logique inclut les secteurs traditionnels du marketing international et les opérations globales des PME comme l'exportation, l'importation, la licence, la franchise et même le joint-venture pour capitaliser les opportunités des marchés internationaux. Il en est de même pour l'internationalisation des firmes, le thème dans notre prochaine partie.

### 2.3 Internationalisation de la firme

L'objectif de cette section est d'exploiter la définition du concept d'internationalisation et les différentes théories d'internationalisation qui sont des sources théoriques pour les études sur le phénomène d'internationalisation. Ces connaissances nous sont utiles non seulement du fait qu'elles nous aident de clarifier les aspects de ce phénomène mais elles nous aideront aussi plus tard à orienter et à identifier les dimensions nécessaires de notre travail.

#### 2.3.1 Concept d'internationalisation

De nombreuses études ont été conduites dans l'effort de synthétiser la littérature dans le secteur d'internationalisation (Welch et Luostarinen 1988, Melin 1992, Coviello et McAuley 1999). Cependant, une définition unique et universelle du concept d'internationalisation reste difficile à concevoir du fait qu'un grand nombre d'interprétations ont émergé dans la littérature (Coviello et McAuley, 1999). Ces derniers auteurs ont synthétisé quatre différents points de vue présents dans la littérature sur l'internationalisation.

L'internationalisation est un modèle d'investissement à l'étranger basé sur des analyses rationnelles économiques des avantages d'internationalisation, de priorité et de location (Williamson 1975, Dunning 1988).

L'internationalisation est un processus indispensable de l'évolution (Melin 1992) par lequel la firme augmente son degré international en termes de marché et de connaissances (le déplacement à l'extérieur des opérations internationales de la firme) (Johanson et Vahlne 1977).

La troisième perspective est basée sur l'approche processuelle selon laquelle l'internationalisation est un processus d'augmentation des engagements des opérations internationales. L'internationalisation n'implique pas toujours une approche unique et immuable du développement; elle peut inclure des modèles extérieurs et intérieurs d'expansion internationale (Welch et Luostarinen 1988, 1993).

La quatrième perspective offerte par Beamish (1990) indique que l'internationalisation est un processus par lequel les firmes prennent conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur futur et établissent et conduisent les transactions avec d'autres pays.

Cette définition est sans doute la plus utilisée du fait qu'elle englobe les aspects des trois premières perspectives dans une conception holistique du phénomène d'internationalisation. Beamish intègre premièrement l'apprentissage interne de l'organisation dans les modèles d'investissement. Il examine donc l'internationalisation par des composantes comportementales mais aussi économiques. La définition est ensuite de base processuelle puisqu'elle implique le caractère dynamique et évolutionnaire de l'internationalisation. Troisièmement, la définition ne se restreint pas aux formes d'investissement extérieur, mais inclut d'autres activités d'internationalisation internes comme l'exportation ou le commerce de contre-partie. La définition implique finalement que durant l'internationalisation, les relations établies à travers des transactions internationales puissent influencer la croissance de la firme et son expansion vers d'autres pays.

Au niveau des définitions holistiques, il semble qu'un grand nombre d'articles scientifiques traitent de différentes théories d'internationalisation. Dans la partie suivante, nous présenterons un aperçu des théories d'internationalisation classées en différentes perspectives.

### 2.3.2 Théories de l'internationalisation

Le développement des théories d'internationalisation des firmes a commencé vers les années 1960 (Tornroos, 2001). En général, les théories d'internationalisation des firmes essaient de répondre aux questions pourquoi, quand, où et comment les firmes s'engagent

dans les affaires internationales. Parmi ces questions, la première est étudiée le plus mais elle est moins souvent mise en relation avec les autres questions.

La plupart des théories se concentrent sur les aspects économiques et managériaux des motivations et au processus d'internationalisation. Les thèmes principaux rencontrés dans les études sont : les étapes de croissance de la firme; l'acquisition de connaissances et d'apprentissages organisationnels, le cycle de vie du produit ou de l'industrie, l'avantage compétitif et la compétition imparfaite (Ibrahim, 2004).

Coviello et McAuley (1999) identifient trois différentes écoles dans la recherche sur l'internationalisation : l'école économique de la théorie d'investissement direct à l'étranger (FDI), l'école comportementale des modèles des étapes d'internationalisation et l'école relationnelle de la perspective de réseau.

Ibrahim (2004) isole cinq théories de l'internationalisation : la théorie des stades processuelles d'internationalisation, l'approche de réseau, les théories basées sur les ressources de l'internationalisation, les théories d'investissement direct à l'étranger et l'approche écologique de population.

Ramangalahy (1998) distingue trois grands courants d'étude : les théories économiques, les théories administratives de l'internationalisation et les théories sur les stades d'internationalisation.

Tornroos (2002) fait apparaître les théories selon un ordre historique depuis les années 60. Il les groupe en trois catégories : les théories antécédentes, les modèles comportementaux et les perspectives contemporaines.

Dans cette section, nous reprendrons le classement de Tornroos (2002) qui nous permet d'observer les théories de façon systématique et de suivre la mise à jour des courants dans la recherche sur l'internationalisation des firmes.

### 2.3.2.1 Théories antérieures de l'internationalisation

Au début, la perspective économique dominait le développement des théories de l'internationalisation des firmes. Elles cherchent à comprendre les raisons sous-jacentes pour lesquelles les firmes commencent à internationaliser leurs opérations. Dans son étude, Tornroos (2002) a retenu trois grandes théories principales représentant trois sources théoriques des courants de l'internationalisation: la théorie de la croissance de la firme de Penrose (1959), la théorie de l'internalisation de Hymer (1976) et la théorie du cycle de vie du produit de Vernon (1966, 1979).

#### A) Théorie de la croissance des firmes

La théorie de la croissance des firmes développée par Penrose (1959) constitue une source de base pour l'économie de l'industrie, l'économie internationale, la théorie de la finance et l'économie de location. La théorie de la croissance des firmes ne tient pas explicitement compte de la dimension internationale mais son raisonnement théorique est inspiré par plusieurs chercheurs dans le domaine de l'internationalisation. Luostarinen (1988) et Buckley (1988) sont deux chercheurs exemplaires dans ce domaine.

Luostarinen (1988), à partir des travaux de Penrose (1959), argumente que la firme peut obtenir une croissance par l'internationalisation et par la prise de nouvelles possibilités de marché. Selon cet argument, la croissance est une variable centrale expliquant les raisons pour lesquelles la firme internationalise ses opérations. La croissance de la firme dépend autant de facteurs externes que des facteurs internes et de la gestion efficace de ceux-ci.

#### B) Internalisation et internationalisation

Les théories de l'internalisation présente une perspective de l'internationalisation à partir du contrôle interne et de la gouvernance économique des firmes. La première perspective est suggérée par Hymer (1976) qui étudie les caractéristiques des FDI en terme d'avantages de propriété des firmes étrangères. L'internalisation est comme un raisonnement de l'existence des MNE.

L'approche de l'internationalisation est aussi développée par des auteurs comme Buckley et Casson (1976) qui cherchent à expliquer pourquoi les entreprises multinationales (MNE) internalisent leurs opérations. La raison de base prend sa source dans les imperfections du marché. Les MNE internationalisent donc leurs activités pour:

- générer des idées et des innovations et retenir le droit exclusif de leur utilisation
- minimiser les risques et/ou les coûts du fait que le taux de change fluctue, se protéger des effets défavorables de la législation et de la politique gouvernementale, être capable de prendre avantages des différences de taux et des paiements intra-groupe.
- éviter des interventions des politiques publiques dans l'allocation des ressources.

### C) Le cycle de vie du produit et l'internationalisation

Le concept de cycle de vie du produit pour l'internationalisation des firmes est basé sur la logique du commerce international. Ce concept est présenté dans la théorie économique de Raymond Vernon (1979). Il essaie d'expliquer l'émergence du commerce et l'investissement international en utilisant directement le concept de cycle de vie du produit. Selon la théorie de Vernon, l'innovation et la production d'un nouveau produit passent par différents stades : le lancement d'un nouveau produit dans un pays qui dispose de l'avantage technologique, l'exportation lors de la phase de croissance de produit, la production à l'étranger et la réexportation vers le marché domestique et vers d'autres marchés lors de la phase de maturité et de déclin du produit.

#### 2.3.2.2 Modèles comportementaux

##### A) Le modèle de processus de décision de Aharoni (1966)

Le modèle de processus de décision développé par Aharoni (1966) est la première théorie qui prône directement l'utilisation des idées de la théorie du comportement pour développer une théorie de l'internationalisation des firmes. Il présente des raisons qui conduisent à l'investissement à l'étranger :

- une proposition à l'extérieur
- la peur de perte d'un marché
- l'effet « band-wagon » (le succès des activités d'une firme concurrente dans un même secteur, à l'étranger)
- une compétition vigoureuse de l'externe dans le marché domestique.

L'auteur découvre qu'il y a différentes façons d'arriver à une décision d'investir à l'étranger. Très souvent c'est une combinaison de certaines motivations ou de contraintes dues aux décisions des gestionnaires. La culture corporative, des événements antérieurs dans l'histoire de la firme ou le système social du marché où la firme opère sont des facteurs qui facilitent ou empêchent le processus de décision d'investissement à l'étranger.

B) Le modèle des stades Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul 1975, Johanson et Vahlne 1977, Johanson et Vahlne 1990).

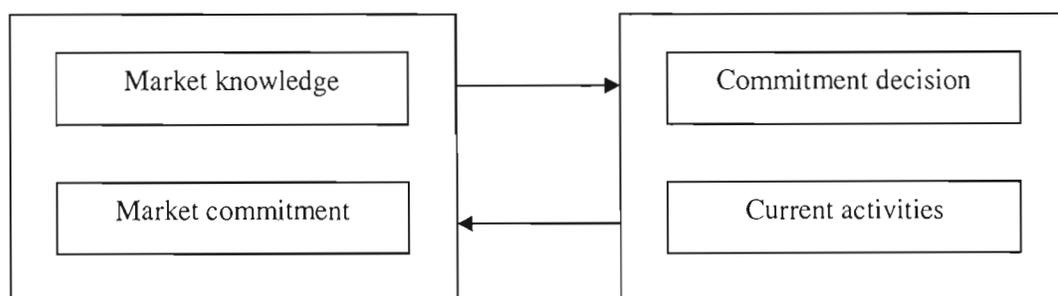
Le modèle des stades Uppsala a été élaboré par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et développé par Johanson et Vahlne (1977, 1990). Il suggère un processus incrémentiel d'engagement dans les opérations internationales : les firmes s'internationalisent selon certaines étapes, entrent d'abord dans des marchés familiers pour éviter les risques et accumule de l'expériences et des connaissances avant d'entrer dans d'autres marchés. Ce modèle ne s'intéresse pas aux raisons qui motivent la firme à s'internationaliser mais plutôt aux obstacles les plus importants du processus d'internationalisation de la firme : le manque de ressources et de connaissances et la distance psychologique, par exemple (Welch et Luostarinen, 1988).

Selon ce modèle, le processus d'internationalisation s'effectue en quatre stades :

- des activités d'exportation non régulières;
- des exportations faites par l'entremise de représentants indépendants;
- la création d'une filiale de vente à l'étranger;
- l'établissement d'unités de production en pays étranger

Les auteurs s'intéressent au rôle des connaissances acquises et à leur utilisation sur les marchés étrangers de la firme. Les activités et les décisions internationales de la firme se développent en fonction de la quantité et la qualité de ces connaissances.

La figure 2.3 suivante illustre la dynamique de ce modèle : plus les connaissances sur un marché augmentent, plus les firmes engagent d'activités courantes sur ce marché. En retour, plus on engage de ressources, plus on gagne de connaissances.



**Figure 2.3** Mécanismes de l'internationalisation (Johanson & Vahlne, 1977)

Ce modèle sera développé plus tard par ses auteurs, Johanson et Vahlne (1990) et par d'autres auteurs dans les études empiriques, soit par Knight et Cavusgil (1996), Leonidou et al (1998) par exemple.

### C) Le modèle de processus d'innovation

Rogers (1993) a fait une présentation bien structurée sur ce modèle de processus d'innovation dans les articles publiés entre 1982-1997. Les phases présentées dans ces articles suivent étroitement les idées lancées par Rogers mais les stades d'innovation sont utilisés d'une manière générale pour illustrer comment les firmes commencent à exporter et/ou augmenter leurs implications dans les marchés étrangers. Ce modèle explique presque directement le comportement dans un processus graduel d'exportation mais non dans d'autres contextes d'internationalisation.

### 2.3.2.3 Modèles récents

#### A) L'approche de réseau

L'approche du réseau pour l'internationalisation est considérée comme un développement du modèle d'Uppsala mais elle se base sur une autre logique en ce qui a trait aux principales forces d'internationalisation. Les réseaux sont définis comme un ensemble de relations connectées des échanges. Ces relations peuvent impliquer des clients, des fournisseurs, des concurrents, des agents ou des maisons de commerce, etc. La connectivité de la firme avec d'autres acteurs du marché forme le point central de l'approche de réseau. À travers les engagements de la firme en termes de technologie, de marché, de finance avec d'autres acteurs, les firmes étendent de plus en plus la connexion de leurs réseaux. Ces réseaux d'affaires sont étendus au-delà des frontières nationales et deviennent internationalisés.

L'approche de réseau est utilisée pour expliquer pourquoi et comment les firmes internationalisent leurs opérations. Le processus d'internationalisation des firmes est influencé par le degré d'internationalisation du marché. Johanson et Mattson (1988) ont isolé 4 types des firmes possibles:

**Tableau 2.3**  
Internationalisation et modèle de réseau

Degree of internationalisation of the firm	Degree of internationalisation of the market	
	Low	High
Low	The Early Starter	The Late Starter
High	The Lonely International	The International Among Others

(Source : Johanson et Mattson 1988 (inspiré de Tornroos, 2002, pg. 12))

Alors que les théories ou les modèles sur les approches de l'investissement à l'étranger et des stades internationales sont bien développées, les recherches portant sur l'approche des réseaux émergent rapidement et cette approche apparaît maintenant non seulement dans les études sur l'internationalisation des grandes firmes mais aussi et particulièrement dans

d'autres études sur le processus d'internationalisation des PME. (Tornroos, 2002; Etemad, 2004). Du fait que les plus petites firmes sont limitées dans leurs ressources et leur connaissance des marchés étrangers (Tornroos, 2002; Coviello et McAuley 1999), des liens entre les firmes et d'autres acteurs des marchés étrangers se forment, constituant des ensembles de relations d'affaires et offrant des opportunités de croissance pour les PME.

#### B) La perspective des « Born Global » et les réseaux des PME

Selon cette approche, le phénomène de mondialisation de l'économie fait disparaître les barrières d'affaires et d'échange entre les régions et les nations et développe l'orientation internationale des individus. Ce sont les facteurs qui rendent des firmes internationales dès leur début (les « Born Global »). Elles sont une conséquence des marchés ouverts, de la déréglementation, de l'émergence de nouveaux espaces compétitifs et du développement de la technologie (Madsen et Servais). Cette approche est bien utilisée pour illustrer l'internationalisation des PME.

#### C) L'approche éclectique

L'approche éclectique renvoie principalement aux études de Dunning qui expliquent l'existence des MNE et la logique déterminant leur croissance et leur expansion (Dunning 1981, 1995). Le modèle de Dunning présente un paradigme à trois composantes reliées aux avantages de location, de propriété et d'internationalisation. Les firmes peuvent utiliser ces trois types d'avantages pour servir leur multinationalité.

Ce paradigme chez Dunning montre que la décision de s'engager à l'international et que le choix du mode d'entrée ne dépendent pas seulement des analyses des conditions internes de la firme mais aussi de la comparaison des coûts de transaction, des options et des conditions des marchés visés. Cependant, ce cadre théorique est considéré restreint par rapport à l'internationalisation des PME. Il met surtout l'emphase sur les MNE mais ne parvient pas toujours à expliquer le cas des PME et leurs opérations internationales en profondeur.

#### D) L'approche de la stratégie des affaires

L'approche de la stratégie des affaires se base sur l'idée que les firmes font l'arbitrage entre un nombre des variables dans leur décision d'internationalisation. L'expansion à l'étranger est contingente avec les éléments suivants :

- le choix des stratégies d'expansion est guidé par la nature de l'opportunité du marché, les ressources de la firme et la philosophie de gestion
- le choix du marché dépend de l'attractivité du marché, de la distance physique entre les marchés, de l'accessibilité du marché et des barrières informelles.
- le choix de la structure organisationnelle établie dans un marché : ceci dépend des caractéristiques de ce marché ainsi que des facteurs spécifiques de la firme (comme son expérience dans les affaires internationales, sa taille, son orientation et son engagement à l'exportation) (Turnbull et Ellwood, 1986).
- le nombre de concurrents sur le marché (Porter, 1985).

#### 2.3.3 Théories reliées à l'exportation

La littérature concernant l'internationalisation à partir d'une perspective de développement d'exportation est sans doute le secteur le plus développé et avancé des connaissances sur les affaires internationales (Haar et Ortiz-Buonafina, 1995). Le modèle d'internationalisation Uppsala (et les modèles hybrides reliées) et les taxonomies d'internationalisation reliées à l'innovation sont considérées comme deux approches qui décrivent remarquablement bien la théorie de l'internationalisation dans un contexte d'exportation (Morgan et Katsikeas, 1997). Les modèles de ces deux approches présentés par Morgan et *al* (1997) sont reliés en une grande partie au travail de Ramangalahy (1998). Ces quatre modèles sont fréquemment utilisés et ont été soumis à des vérifications empiriques.

Le modèle de Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) identifie quatre étapes du processus d'internationalisation à l'intérieur duquel les firmes se distinguent par : l'absence des activités régulières d'exportation, l'exportation via des agents indépendants, l'exportation via une filiale commerciale et la production à

l'étranger. Selon les auteurs, le niveau d'engagement des ressources pour l'internationalisation des firmes s'établit en fonction du développement des connaissances et des expériences sur les marchés étrangers.

Le modèle de l'innovation est adopté dans la description de la prise de décision d'exportation par certains auteurs, notamment Bilkey et Tesar (1977), Czinkota (1983) et Cavusgil (1979). Ces auteurs posent que le processus de développement de l'exportation se caractérise par des stades distincts et qu'une variété de facteurs affecte la prise de décision à chaque stade (Morgan et Katsikeas, 1997).

Le point qu'ont en commun ces taxonomies est qu'elles tentent d'introduire une classification des comportements d'exportation reflétant différents degrés de développement tout au long du processus d'internationalisation. La différence demeure au nombre de stades.

Tous les modèles d'Uppsala et les taxonomies d'internationalisation reliées à l'innovation confirment l'opinion répandue selon laquelle l'internationalisation d'une firme est en majeure partie attribuable à deux éléments clés: les connaissances que la firme possède (particulièrement en termes de connaissances expérimentales) et l'incertitude concernant la décision d'internationaliser (Morgan et *al* 1997). Les modèles ont aussi isolé les facteurs déterminant la décision de s'internationaliser. Ces facteurs peuvent se classer ainsi: les attitudes des dirigeants ( Bilkey et Tésar 1977; Reid 1981; Czinkota 1982; Rao and Naidu 1992), les stimuli internes (Cavusgil, 1979; Reid 1981) et les stimuli externes de la firme ( Cavusgil 1979; Czinkota 1982).

**Tableau 2.4**

Stades du développement d'exportation selon Ramangalahy (1998)

Auteurs	Stades du modèle
Bilkey et Tesar (1977)	Absence de volonté d'exporter Absence d'intérêt à exporter Exploration de la faisabilité de l'exportation Expérimentation de l'exportation Optimisation des activités d'exportation Recherche de nouveaux marchés
Cavusgil (1979)	Absence d'exportation Pré- exportation Expérimentation de l'exportation Exportation active Engagement à l'exportation
Reid (1981)	Prise de conscience de l'exportation Intention d'exportation Essai d'exportation Évaluation de l'exportation Acceptation de l'exportation
Czinkota (1982)	Firme non intéressée à exporter Firme partiellement intéressée à exporter Firme explorant l'exportation Exportateur expérimental Petit exportateur expérimenté Grand exportateur expérimenté
Rao and Naidu (1992)	Absence d'exportation Intention d'exportation Exportation sporadique Exportation régulière

#### Conclusion des théories de l'internationalisation des firmes

Il existe une pluralité des théories sur l'internationalisation des firmes. Pour conclure cette partie, voici quelques remarques tirées de la littérature sur les théories d'internationalisation que nous jugeons pertinentes à notre travail.

Il y a un étalage d'approches et de perspectives qui contribuent à la compréhension actuelle du phénomène d'internationalisation des firmes : des modèles économiques,

organisationnels, administratifs ou de marketing sont formulés dans le but d'expliquer les aspects structurels et comportementaux sous-jacents de la théorie d'internationalisation (Dalli, 1994).

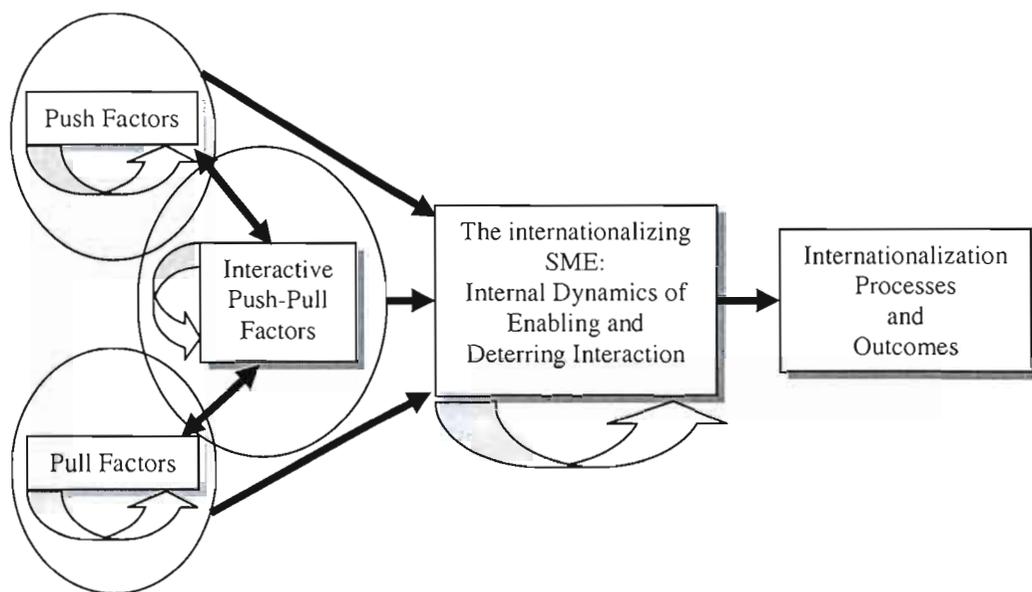
Les théories présentent différentes variables expliquant la décision d'internationaliser. Les motivations d'internationalisation sont contingentes avec les variables liées aux caractéristiques spécifiques des firmes et aussi à celles de l'environnement des firmes. En outre, comme la décision d'internationaliser pourrait être la décision la plus importante de l'entrepreneur et comme le rôle du preneur de décision dans l'organisation peut fournir une contribution substantielle à la performance économique (Morgan et al, 1997), certaines écoles tentent d'expliquer la motivation d'internationaliser de l'entrepreneur (Whitelock, 2002). Des théories comme la théorie d'Uppsala et des réseaux et leurs modèles hydriques font apparaître des facteurs reliés à l'individu - entrepreneurs qui peuvent influencer les décisions d'internationalisation la firme; les perceptions et les expériences du décideur de la firme (Whitelock 2002); les traits de personnalité et la formation de l'entrepreneur (Ibrahim 2004); les caractéristiques du preneur de décision en terme d'expériences et de motivations sur le marché étranger (Collinson et Houlden, 2005).

Une grande partie de la littérature sur l'internationalisation se concentre sur les grandes firmes ou les multinationales et semble exclure le cas des plus petites firmes. À l'exception de certaines écoles comme l'approche de l'innovation, l'approche de réseau et l'approche des « Born Globals », d'autres théories existantes offrent très peu d'explications pour l'internationalisation des plus petites firmes (Etemad 2004, Ibrahim 2004, Coviello et McAuley 1999).

#### 2.4 Internationalisation des firmes: vers un modèle conceptuel

Cette section se propose de présenter les fondements de la construction d'un modèle conceptuel adapté à notre recherche. Notre modèle conceptuel, qui sera présenté de façon plus détaillée à la fin du chapitre suivant, se construit en s'inspirant principalement du modèle intégratif présenté par Etemad (2004), qui explique le processus d'internationalisation de la firme comme le résultat de l'influence et l'interaction de deux groupes de facteurs dits

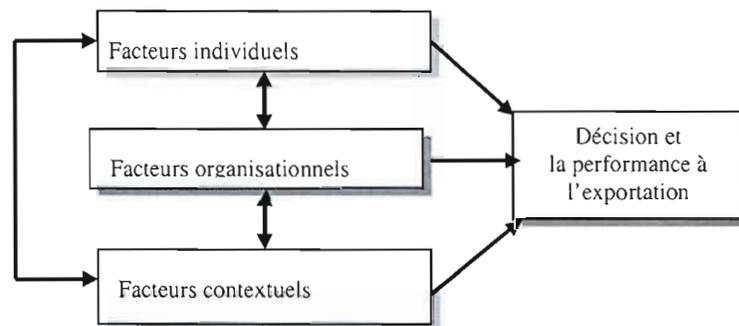
des facteurs « push » et des facteurs « pull ». Les facteurs « push » consistent en un ensemble des facteurs internes de la firme et forment une pression d'internationalisation de l'intérieur de la firme. Ils se constituent des composants différents reliés aux caractéristiques du manager ou le fondateur de la firme; aux conditions des opérations; aux stratégies de la firme; aux conditions de R&D et de technologie; aux caractéristiques du produit et de vente de la firme. Le construit théorique des facteurs « pull » est constitué en général d'un ensemble des forces de l'environnement externe de la firme, qui agumentent la compétitivité de la firme et fournissent des stimulations d'internationalisation. Naturellement, l'impact conjointe de ces forces combine avec l'évaluation de a) l'environnement externe de la firme, b) sa position compétitive, ses objectifs, c) les ressources internes et les capacités dans la relation avec les influences et des exigences du marché. Le modèle d'Etemad est présenté dans la figure 2.4.



**Figure 2.4** Dynamique interne des forces et leur influence sur le processus d'internationalisation des PME (Etemad, 2004)

Le modèle utilisé dans notre recherche est une adaptation du modèle d'Etemad qui 1) combine les théories établies antérieurement et les études empiriques de l'internationalisation dans le but de former un contexte pour le processus et les actions entrepreneuriales internationales; 2) intègre les caractéristiques de l'entrepreneur, de la firme et également de l'environnement de la firme dans un cadre explicatif de l'internationalisation de la firme.

L'articulation des principaux éléments théoriques présentés dans les sections précédentes permet de baser notre modèle explicatif de la décision et le résultat des démarches d'exportation des firmes manufacturières de chaussures vietnamiennes sur trois catégories complémentaires de variables liées à l'entrepreneur, à la firme et à l'environnement externe de la firme, tout comme Etemad l'a fait en 2004. Ainsi, le modèle conceptuel de base de notre étude sur la décision et la performance à l'exportation des firmes manufacturières de chaussures vietnamiennes peut être conçu comme suit :



**Figure 2.5** Modèle préliminaire

Notre modèle nominal présenté ci-dessus suggère donc que la décision et la performance à l'exportation des firmes manufacturières de chaussures vietnamiennes dépendent des attributs appartenant à trois grandes catégories de facteurs: individuels (c'est-à-dire les attributs et caractéristiques personnelles de l'entrepreneur); organisationnels (liés aux conditions internes de la firme) et contextuels (ou l'environnement externe de la firme).

## CHAPITRE III

### REVUE DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE

L'objectif de ce chapitre III est de recenser les études empiriques qui nous permettront d'identifier les variables opérationnelles grâce auxquelles nous pourrions mesurer et évaluer le modèle conceptuel présenté à la fin du chapitre II.

Les variables qui déterminent le processus d'exportation (incluant la décision d'exporter) sont en général divisées en deux groupes majeurs : les facteurs internes et externes de la firme (Reid 1981). Le premier groupe renvoie aux facteurs liés aux caractéristiques de la firme et de ses produits mais aussi aux attributs des décideurs (Cavusgil et Naor 1987). Le second groupe évoque, lui, les facteurs externes dans l'environnement du marché domestique et étranger (Morgan 1999).

#### 3.1 Importance des caractéristiques du manager

Pour réussir à l'international, il apparaît que les managers seniors ont besoin de haut niveau d'orientation internationale pour identifier et exploiter les opportunités du marché. L'orientation internationale est une propriété individuelle qui implique la capacité de discriminer les marchés spécifiques et une tendance à réduire les distinctions entre le marché domestique et les marchés étrangers (Reid 1981). Un manager ayant une orientation internationale pourrait mobiliser les ressources d'une firme pour la lancer dans les marchés étrangers (Abdel-Marlek 1978).

L'orientation du management envers la participation de la firme dans l'exportation peut être vue par l'âge, le type et le niveau d'éducation, les compétences dans la langue étrangère, les expériences internationales, les personnalités comme la dynamique, l'innovation, l'aversion au risque (Axinn, 1988; Cavusgil, 1983; Reid 1982).

Dans la relation avec la performance à l'exportation, certaines études cherchent les liens entre les caractéristiques des managers et le succès à l'exportation (Moini, 1995). Selon

ces études, l'âge, les expériences professionnelles, la formation des managers sont aussi des critères qui ont des effets sur la performance à l'exportation. Les études empiriques indiquent que les jeunes managers bien formés et expérimentés réussissent davantage dans l'exportation (Miesenbock, 1988).

D'autres études indiquent que les qualités du manager comme les compétences techniques et d'affaires (Cavusgil et Godiwalla, 1982), la capacité de planification et la socialisation du décideur (Reid, 1981), l'aversion au risque et aux obstacles (Claude et Kujawa, 1974) sont également des facteurs importants dans les décisions d'exportation de la firme.

### 3.2 Importance des caractéristiques internes de la firme

Certains facteurs organisationnels agissent comme des facilitateurs ou des inhibiteurs aux engagements initiaux et à la performance continue à l'exportation (Cavusgil, Bilkey et Tesar 1977; Aaby et Slater, 1989). Ces facteurs sont reliés aux actifs et aux compétences qui constituent les ressources et les avantages compétitifs substantiels de la firme (Cavusgil et Zou 1994). Ces actifs et compétences proviennent de la nature des produits, de la technologie, des ressources disponibles, de l'extension de la participation aux affaires internationales et de la taille de la firme (Cavusgil et Godiwalla, 1982; Johnston et Czinkota, 1982; Moon et Lee, 1990; Reid, 1982; Terpstra, 1987). La possession de ces actifs et compétences permet à une firme exportatrice d'identifier les particularités des marchés d'exportation, de développer une stratégie de marketing appropriée et de l'exécuter efficacement.

*La technologie de la production* : ce facteur encourage la firme à exporter dans un marché étranger. Le niveau de la supériorité technologique de la firme a été examiné non seulement dans la relation avec l'intensité de l'exportation mais aussi avec la performance à l'exportation de la firme (Cavusgil et Nevin, 1981; Cooper et Kleinschmidt, 1985; Garnier, 1982). Cooper et Kleinschmidt (1985) ont démontré que la croissance dans l'exportation était associée avec l'avantage technologique.

*Les avantages reliés au produit* : la confiance du manager envers les produits de la firme est un facteur déterminant de l'intention d'exporter. Sa confiance dépend de la compétitivité du prix du produit, du degré supérieur de la technologie nécessaire à la fabrication du produit (Cavusgil et Godiwalla, 1982; Moon et Lee, 1990 : Cavusgil et Nevin, 1981). Quand une firme reconnaît la supériorité de son produit, il y a de bonnes chances qu'elle veuille l'exporter (Cavusgil et Nevin, 1981).

*La taille de la firme* : la taille de la firme est une des variables les plus analysées dans l'exportation car plusieurs firmes perçoivent leur petite taille comme un inconvénient dans l'exportation . La taille de la firme est vue comme une source d'avantages différentiels qui influencent les activités d'exportation. La taille d'une firme est mesurée par ses ressources humaines et financières : cela implique notamment le volume de vente, le nombre d'employés et de personnel managérial et les actifs (Bilkey et Tesar, 1977; Reid, 1982). La taille de la firme est aussi considérée comme une variable critique dans l'explication du succès de l'exportation (Cavusgil et Naor, 1987). Certaines études utilisent le nombre d'employés comme une mesure de la taille de la firme (Bilkey et Tesar, 1977). Quant à l'impact de la taille de la firme sur la performance à l'exportation, il semble ne pas y avoir de conclusion définitive : alors que Reid (1981) observe une relation entre la taille d'une firme et le succès de l'exportation, Bocaccorsi (1992), lui, ne perçoit pas cette relation.

*Les activités de réseautage de la firme* : Andrea Bonaccorci (1992) accepte l'évidence empirique selon laquelle il existe une relation entre la taille d'une firme et l'intensité de l'exportation d'une firme. Elle rejette cependant la proposition voulant que la taille de l'organisation soit reliée positivement avec l'intensité de l'exportation. Très souvent, l'appartenance à un système ou à une association de firmes et l'utilisation de ressources externes peuvent mener les petites firmes à décider d'exporter. Les liaisons ou les contacts extraorganisationaux qu'aura obtenus une firme à travers des missions/foires commerciales peuvent lui aider à reconnaître des opportunités internationales. Les contacts avec d'autres firmes, d'autres organisations et des instituts peuvent aider une firme à acquérir des informations sur les marchés étrangers par des moyens non systématiques (Reid 1983, Johnston et Czinkota 1982).

D'autres facteurs qui proviennent de l'extension de la participation aux affaires internationales et des ressources engagées pour développer l'exportation sont trouvés importants à l'intensité d'exportation et à la performance à l'exportation de la firme sont examinés.

*L'expérience d'exportation* : cette caractéristique de la firme qui facilite le succès d'exportation (Madsen, 1989). Plus la firme fait de l'exportation depuis longtemps, plus il est probable que la firme soit une exportatrice agressive (Cristensen et al, 1987).

*Les engagements* : les engagements en termes d'allocation de temps et de ressources servant aux activités d'exportation, en particulier celles liées à la mise en place d'infrastructures et des activités de marketing pour l'exportation, sont un facteur important qui déterminera l'activité d'exportation de la firme (Cavusgil et Nevin, 1981; Denis et Depelteaul, 1985)

Ces engagements sont concentrés dans les activités qui contribuent à améliorer la performance de l'exportation (Cunningham et Spigel, 1971). Ce sont :

- L'acquisition de connaissances par rapport au marché, qui est jugée instrumentale pour le succès d'exportation (Souchon et Diamantopoulos, 1997);
- La présence aux foires et aux missions (Denis et Depelteau, 1985; Bello et Barksdale, 1986);
- Le développement de l'expertise de management dans le marketing, la finance et/ou la planification (Cavusgil et Naor, 1987);
- La présence et le rôle d'une unité de marketing (Kirpalani et Macintosh, 1980)
- La stratégie de différenciation des produits (Gabriel et Simone, 2004);
- Les activités de support d'exportation, dont les efforts dans la planification du marketing et de la recherche marketing, l'utilisation des informations externes; les visites à l'étranger et les dépenses dans la R&D (Cooper et Kleinschmidt, 1985).

### 3.3 Impact des facteurs environnementaux

Dans cette partie, nous distinguons les facteurs environnementaux qui peuvent avoir des impacts potentiels sur la décision d'exporter de la firme en deux groupes : les facteurs de l'environnement du marché domestique et ceux de l'environnement du marché étranger.

#### Environnement du marché domestique

Les effets des conditions du marché domestique sur le processus d'exportation ont fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature empirique (Cavusgil, 1984; Morgan 1999).

*La saturation du marché* est un élément qui pousse une firme à exporter ses produits (Eshghi, 1992). La saturation du marché domestique dans une industrie donnée (Reid, 1984) est un des défis qui force la firme à chercher des opportunités plus profitables sur les marchés étrangers. La décision de se lancer dans le marché étranger se produit en général quand le marché domestique ne fournit pas adéquatement des économies d'échelle et d'envergure. De cette façon, cette situation produit l'attraction des ventes à travers des chaînes d'exportation (Cavusgil, 1984).

Certaines études suggèrent que *la compétition* accrue sur le marché domestique est un déterminant significatif qui agit comme pression sur la firme, la poussant à entrer sur les marchés étrangers ou à y étendre ses activités (Leonidou 1998; Sullivan et Bauerschmidt, 1988). L'intensité de la compétition est décrite comme un concept à multiples facettes (Yeoh, 1994) et il existe une relation positive entre la compétition intense sur un marché domestique et un plus grand engagement à l'exportation (Reid 1984; Dichtl et al 1984). La décision d'exporter d'une firme doit aussi être mise en relation avec l'effet d'engagement d'autres firmes d'une même industrie dans les opérations d'exportation. *Le comportement imitatif* crée dans plusieurs cas des stimulations qui conduisent la firme à prendre la décision d'exporter (Andrea Bonaccorci 1992; Leonidou 1998; Sullivan et Bauerschmidt, 1988).

Il faut aussi considérer deux autres éléments de l'environnement du marché domestique : 1) *l'existence d'organismes* comme les banques, les chambres de commerce et

les associations industrielles, qui ont pour objet d'encourager les firmes à entreprendre et développer l'exportation et 2) les efforts de stimulation externe qui proviennent des *instituts publics* comme des agences au niveau ministère et gouvernementaux. Ces organisations jouent le rôle d'acteurs externes de la firme qui facilitent les engagements d'exportation à travers, par exemple, des provisions et des garanties d'emprunts, l'organisation de foires commerciales et d'expositions et la publication d'informations sur les marchés étrangers (Howard et Herremans 1988).

L'utilisation de l'assistance pour la promotion à l'exportation de ces organisations est aussi un facteur important pour le succès de l'exportation (Esra, 2001). Les études sur l'exportation (Moini, 1995; Ersu et Masaaki, 2001; Spence 2003). Cavusgil (1990); Samiee et Valters (1990) ont examiné la présence des services et des programmes de promotions et de support d'exportation dans la relation avec la performance à l'exportation. On trouve généralement deux types de supports de promotion de l'exportation: 1) des programmes fournissant des services reliés à l'exportation comme des séminaires pour les exportateurs potentiels, des conseils, des guides et du financement à l'exportation; 2) des programmes de développement de marché comme la diffusion des directions de ventes pour les firmes locales, les expositions commerciales à l'étranger, la préparation d'analyses de marché et de bulletins d'exportation (Esra, 2001). Ces programmes d'assistance à l'exportation permettent d'avoir accès à une source importante de connaissances et d'informations qui faciliteront la réussite de l'exportation sur les marchés étrangers.

#### Facteurs du marché international

Gripsrud (1990) cite les résultats de Bauerschmidt, Sullivan et Gillespie (1985) qui confirment le rôle du taux de change, des barrières tarifaires, de l'assistance du gouvernement du pays importé et des informations sur les chaînes de distribution et de la compétition dans les décisions des exportateurs.

Parmi les facteurs pertinents du marché étranger pour les décisions initiales d'exporter, on note la compétition perçue des compétiteurs sur le marché étranger. Une *intense compétition* dans les marchés étrangers des firmes étrangères ou des firmes locales

sont une préoccupation et une barrière à la décision d'exporter d'une firme (Alexandrides, 1971; Ogram, 1982).

*Les réglementations gouvernementales* sont perçues comme des barrières aux exportateurs (Ogram, 1982). Elles relient les barrières tarifaires et non tarifaires, les limitations d'importation et les restrictions de change et aux conditions d'usage (Ross, 1989). Dans son étude sur la performance à l'exportation des firmes des pays en développement, Ross (1989) indique que l'impact des barrières tarifaires et non tarifaires n'explique pas totalement la performance à l'exportation dans les marchés étrangers. En plus des barrières administratives, les firmes sont aussi confrontées à des difficultés comme l'accès aux systèmes de distribution et de fait de maintenir la loyauté des consommateurs.

Cependant, dû à la réduction des barrières d'entrée dans l'exportation et à l'accès facile aux informations des marchés étrangers, les petites firmes réduisent leur perception de risque et prennent la décision d'exporter (Andrea Bonaccorci, 1992).

La variance du taux de change entre les monnaies a des effets sur la probabilité d'exportation (Simpson et Kujawa, 1974; Gourlay et Seaton, 2004). Bilkey (1978) prétend que le taux de change et la situation économique peuvent influencer la perception de la désirabilité du marché étranger du point de vue exécutif. Un taux de change favorable encouragera les firmes individuelles à entreprendre des activités d'exportation. Cette découverte va de pair avec les théories de l'option sur l'action relative au comportement d'exportation (Sudit, 1984).

*L'impact des conditions des marchés étrangers* sur la performance d'exportation a été étudié dans certaines recherches (Cavusgil et Zou, 1994; Cooper et Kleinschmidt, 1985). Les conditions des marchés étrangers peuvent influencer le choix des stratégies de marketing d'exportation et donc, la performance à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994). Les conditions clés du marché d'exportation incluent *la demande potentielle sur le marché, la présence de compétiteurs étrangers dans les marchés, la compétition de prix* (Cavusgil et Zou, 1994). Les marchés étrangers de faible compétition et à croissance élevée offrent des conditions de marché favorables et contribuent à la bonne performance de l'exportation (Madsen, 1989).

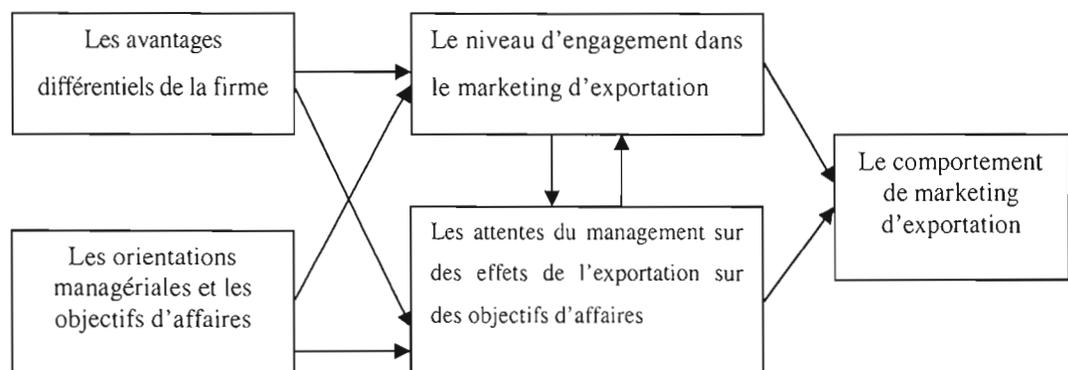
### 3.4 Modèles multidimensionnels

Les études examinées dans les sections précédentes intègrent plusieurs modèles et dimensions d'une importance substantielle pour notre cadre conceptuel théorique.

Dans cette section, nous présenterons les modèles qui ont le plus influencé la construction de notre modèle conceptuel.

#### 3.4.1 Modèles de décision d'exporter

Cavusgil et Nevin (1981) proposent un modèle statique qui facilite l'étude du comportement d'exportation d'une firme; il est présenté comme ensemble des variables contextuelles (background variables) et variables intermédiaires. Ce modèle se concentre sur les avantages différentiels de la firme comme par exemple, le niveau de développement technologique, la présence de produits uniques, les caractéristiques du décideur, les aspirations du management et l'engagement de la firme dans les activités liées à l'exportation.

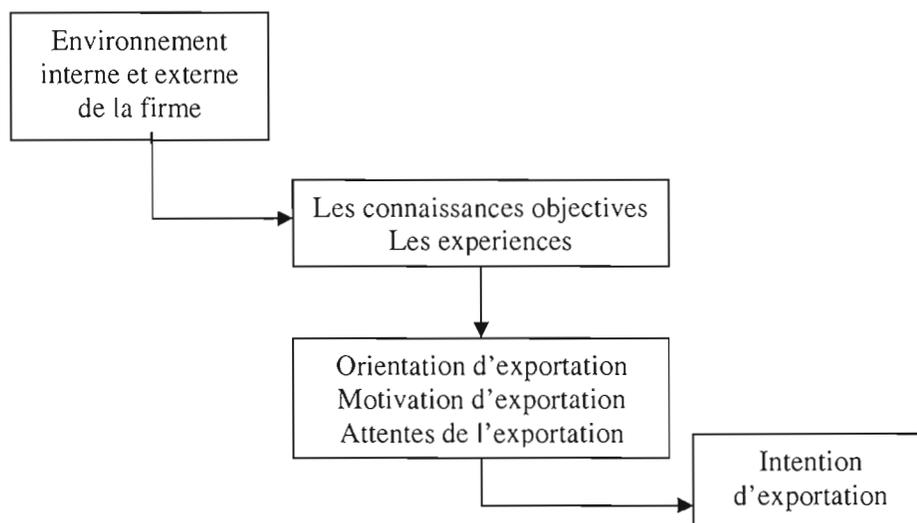


**Figure 3.1** Modèle du comportement d'exportation de Cavusgil et Nevin (1981)

Ce modèle définit le comportement de marketing d'exportation, la variable dépendante, par des variables contextuelles et des variables intermédiaires. Schlegelmilch et Ross (1987) notent que ce modèle ne tient pas entièrement compte des facteurs du marché et

de l'environnement qui seraient critiques pour le comportement d'exportation de la firme. Cependant, ce modèle fournit un certain aperçu des déterminants internes du comportement de marketing d'exportation de la firme.

Le modèle de Reid (1980) de la prise de décision d'exporter se concentre, lui, sur le rôle des caractéristiques du décideur. Selon ce cadre, les variables reliées à l'exportation sont catégorisées en trois groupes inter reliés : les facteurs contextuels (comme l'environnement de l'industrie, de la firme et du marché étranger), les facteurs médiateurs individuels du décideur et l'intention d'exporter du décideur, qui sert de variable dépendante.

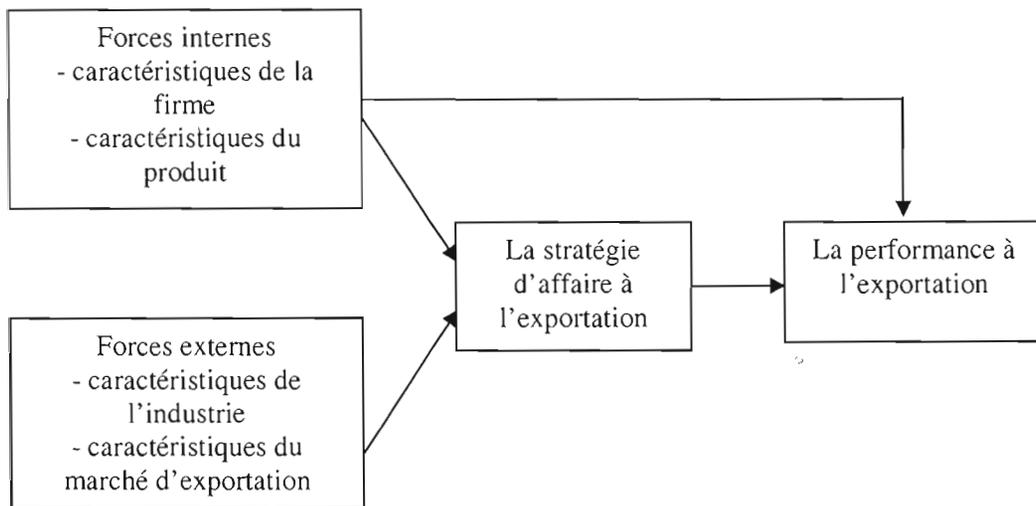


**Figure 3.2** Modèle du comportement d'exportation de Reid (1980)

### 3.4.2 Modèles de performance à l'exportation

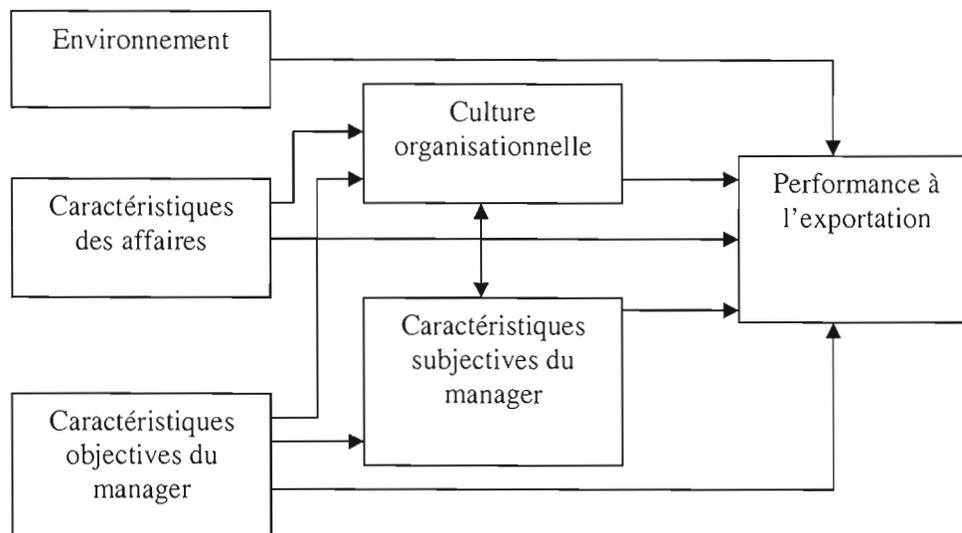
Le modèle de Cavusgil et Zou (1994) établit une relation entre la variables indépendante, la stratégie à l'exportation et la variable dépendante de la performance à l'exportation. Cette stratégie est elle-même influencée par l'environnement externe de la

firme (les caractéristiques du secteur et du pays étranger) et l'environnement interne de la firme (les caractéristiques de la firme et du produit exporté).



**Figure 3.3** Cadre conceptuel de la stratégie de marketing et de la performance à l'exportation de Cavusgil et Zou (1994)

Stottinger et Holzmüller (2001) proposent un modèle explicatif de la performance à l'exportation des PME. Selon ce modèle, les résultats des activités d'exportation sont influencés de façon significative non seulement par les implications du manager, les caractéristiques objectives organisationnelles et l'environnement externe de la firme mais aussi par la culture organisationnelle. Les différentes dimensions retenues dans l'élaboration de leur modèle se présentent comme suit :



**Figure 3.4** Déterminants de la performance à l'exportation de Barbara, S et Hartmut, H.H ( 2001)

Ces modèles indiquent que la décision d'exporter et la performance à l'exportation de la firme sont reliées de façon significative aux déterminants internes et externes de la firme. Les déterminants internes renvoient 1) aux caractéristiques individuelles comme l'âge, l'éducation, l'expérience, les compétences et les orientations du décideur et 2) aux caractéristiques de la firme quant à ses conditions de production, sa technologie et ses ressources. Les déterminants externes renvoient, eux, aux facteurs environnementaux du marché domestique et étranger. Ces facteurs couvrent quatre groupes de variables : les conditions du marché domestique, l'assistance d'exportation du gouvernement, les conditions du marché étranger et les barrières du marché. Ces variables environnementales influencent le comportement et la performance à l'exportation de la firme.

### Conclusion

Ce chapitre débute par une discussion de la littérature empirique reliée à la décision et à la performance à l'exportation de la firme. Cette littérature de la décision et la performance à l'exportation est discutée en trois groupes de déterminants reliés à 1) les caractéristiques de

l'individu- le décideur- le manager de la firme; 2) aux caractéristiques internes de la firme; et 3) aux conditions de l'environnement externe de la firme. Le chapitre se termine par une discussion des modèles multidimensionnels d'exportation. Ces modèles d'exportation se concentrent sur l'identification des variables relevées; la spécification des relations entre les variables identifiées et sur la spécification des dynamiques de ces relations.

Le modèle utilisé dans cette recherche est une adaptation référant aux modèles présentés dans les sections précédentes. Nous essayons dans cette étude d'intégrer le plus possible de points pertinents pour expliquer la décision et les résultats des démarches d'exportation des firmes manufacturières de chaussures vietnamiennes. Ce modèle est présenté dans le chapitre IV.

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE

Les chapitres précédents nous ont permis d'atteindre le premier objectif de cette étude, soit de développer un cadre conceptuel pour la décision et la performance à l'exportation. Ce cadre est essentiel parce qu'il:

- suggère que les variables internes et externes sont utilisées comme des variables explicatives de la décision et de la performance à l'exportation.
- sert de base pour développer plusieurs hypothèses de la recherche.

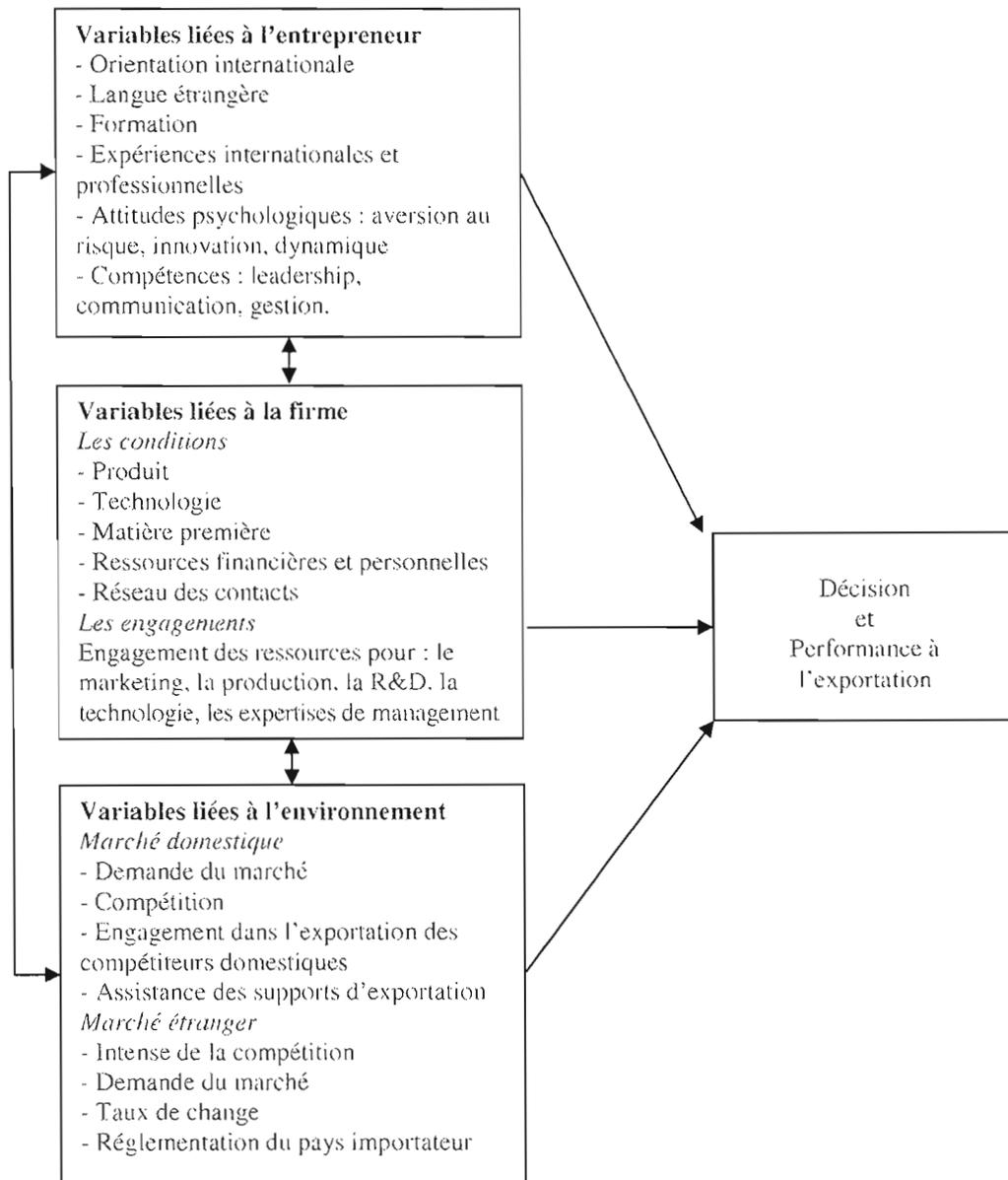
Ce chapitre traitera dans un premier temps de la conceptualisation, de la détermination et de l'opérationnalisation des variables indépendantes et des variables dépendantes de notre modèle. Il sera suivi d'une présentation des hypothèses

La stratégie de recherche, l'échantillon, les sources de la banque de données, les procédures de cueillette de données, l'échantillon, les techniques statistiques et la justification de leur utilisation seront aussi présentés dans ce chapitre.

#### 4.1 Modèle proposé

Le modèle utilisé dans cette étude est une adaptation intégrée des modèles antérieurs et inclut toutes les relations abordées dans la revue littérature. La figure 4.1 schématise notre modèle et décrit les relations générales entre les caractéristiques de l'entrepreneur, de l'entreprise et de l'environnement ainsi que la décision et la performance à l'exportation. Elle précise aussi les composantes principales de chaque dimension.

La présentation schématique de notre modèle conceptuel est la suivante:



**Figure 4.1** Modèle opérationnel

#### 4.1.1 Opérationnalisation des variables dépendantes

##### 4.1.1.1 Décision d'exportation

La décision d'exporter se mesure en fonction de 4 critères proposés par Reid (1983) : le désir de continuer les activités d'exportation, le désir d'introduire de nouveaux produits, le désir d'augmenter les ventes et le désir d'entrer dans de nouveaux marchés. Nous utiliserons ces quatre niveaux dans la présente recherche

##### 4.1.1.2 Indicateurs de performance à l'exportation

La revue de littérature sur la performance à l'exportation indique qu'il n'y a pas de consensus sur une définition uniforme de la performance et sur ses mesures (Cavusgil et Zou, 1994).

La performance à l'exportation, notre deuxième variable dépendante, se mesure à l'aide de quatre critères complémentaires suivants:

###### - Intensité d'exportation

Cette mesure est le critère le plus utilisé pour évaluer la performance à l'exportation. Cette mesure reflète le degré d'internationalisation et la contribution des exportations aux ventes. Elle définit la performance à l'exportation comme le rapport des ventes d'exportation sur les ventes corporatives totales d'une période d'habituellement de 3 ans à 5 ans (Cavusgil et Zou, 1994; Gabriel et Simone, 2004).

###### - Croissance des exportations

La performance à l'exportation peut être mesurée par une augmentation ou diminution des ventes d'exportation qui s'appelle la croissance des exportations. Cette mesure est une des mesures les plus fréquemment utilisées dans les recherches (Choong et Yoo, 1991; Gabriel et Simone, 2004).

- Croissance des profits d'exportation

Cette mesure est définie comme l'évolution de la profitabilité ou du taux de rentabilité financière associée aux ventes des exportations. Cette mesure est aussi utilisée fréquemment dans les recherches sur comme la dernière mesure (Cavusgil et Zou, 1994; Choong et Yoo, 1991; Gabriel et Simone, 2004; Spence 2003).

- Le degré de satisfaction des dirigeants concernant la performance générale et les objectifs d'exportation

Ce critère se base sur une appréciation personnelle très subjective. Il est considéré complémentaire aux évaluations financières et comptables, qui sont, elles, hautement objectives (Cavusgil et Zou, 1994).

#### 4.1.2 Opérationnalisations des variables indépendantes et hypothèses de recherche

##### 4.1.2.1 Variables liées à l'entrepreneur

Les études citées dans le chapitre III indiquent que les caractéristiques de l'entrepreneur (comme la formation, l'expérience et les aptitudes) sont en relation avec les activités d'exportation. Le niveau de ces caractéristiques détermine non seulement les attitudes de l'entrepreneur envers les opportunités du marché mais aussi le degré de succès qu'il aura plus tard dans l'exportation (Kramer, 1971; Reid, 1982; Cavusgil, 1983; Axinn, 1988; Miesenbock, 1988).

Les caractéristiques de l'entrepreneur présentées dans la littérature nous ont guidés pour opérationnaliser cette dimension. Notre modèle se concentre sur les caractéristiques suivantes de l'entrepreneur :

- la formation de l'entrepreneur : ce variable implique la formation générale et professionnelle de l'entrepreneur
- les expériences professionnelles
- les personnalités comme l'aversion au risque, l'innovation, la dynamique

- les aptitudes (dont les aptitudes professionnelles ou de communication) .

Ainsi, à l'égard de cette information, nous pouvons formuler nos premières hypothèses de la façon suivante:

- H1 : Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur en terme de (a) formation, (b) expériences, (c) personnalité, et (d) aptitudes ont une relation significative sur la décision d'exporter.
- H2 : Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur en terme de (a) formation, (b) expériences, (c) personnalités, et (d) aptitudes ont une relation significative sur la performance à l'exportation

#### 4.1.2.2 Variables liées à l'entreprise

Les variables liées à l'entreprise sont réparties en 4 critères: le produit, les ressources internes (technologique, humaine, financière, organisationnelle), les compétences professionnelles et managériales et l'envergure des activités de réseautage.

Les études supportent généralement le fait que les variables internes de la firme ont une influence sur le comportement et la performance à l'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981). Alors que Bilkey (1978) souligne la relation positive entre les variables dérivées de la firme avec les attitudes favorables envers l'exportation, Cavusgil et Nevin (1981) suggèrent qu'il existe une relation positive et significative entre les facteurs internes de la firme et la performance à l'exportation.

Nos données empiriques nous permettront de confirmer les hypothèses de recherche suivantes :

- H3 : Les variables internes de la firme en terme (a) du produit, (b) des ressources, (c) des engagements pour les compétences professionnelles et managériales, et (d) les activités de réseautage ont une relation significative et positive avec la décision d'exportation.

- H4 : Les variables internes de la firme en terme (a) du produit, (b) des ressources, (c) des engagements organisationnels pour les ressources et les compétences, et (d) les activités de réseautage ont une relation significative et positive avec la performance à l'exportation.

#### 4.1.2.3 Variables liées à l'environnement

Cette dernière partie de notre analyse se penchera sur les variables environnementales externes de la firme. Bien que la nature des forces externes de la firme soit identique pour toutes les firmes, elles permettent de comprendre le contexte général au sein duquel les activités s'effectuent et de comprendre que leur impact peut contribuer à expliquer les variances parmi les firmes. L'environnement externe de la firme se compose de deux forces : les caractéristiques du marché national au Vietnam et les caractéristiques des marchés d'exportation.

##### A) L'environnement du marché domestique

Il a été démontré que les variables liées aux conditions nationales (l'état de la demande du marché domestique (Cavusgil, 1984), la compétition sur le marché national (Reid, 1984), les engagements d'autres firmes de même industrie dans l'exportation (Leonidou, 1988; Andrea Bonaccorci, 1992)) avaient une influence sur l'intention d'exporter. Il a aussi été démontré que l'assistance des organismes et la présence des services qui fournissent des supports d'exportation étaient des variables qui avaient également une influence sur la décision et la performance à l'exportation de la firme (Howard et Herremans, 1988; Cavusgil, 1990; Esra, 2001).

Suivant ces résultats de recherches antérieures, nous pouvons établir nos hypothèses suivantes

- H5 : Les variables liées (a) aux conditions du marché domestique, et (b) à l'assistance à l'exportation ont une relation significative sur la décision d'exportation de la firme.

- H6 : les variables liées à l'assistance gouvernementale d'exportation et à la présence de services de support d'exportation ont une relation significative et positive sur la performance à l'exportation de la firme.

## B) L'environnement des marchés étrangers

Ce construit est défini en fonction du niveau de demande sur les marchés, du degré de la compétition et des barrières provenant de la réglementation gouvernant l'importation et la distribution des chaussures. Plusieurs études incluent aussi le taux de change dans ce construit comme variable importante influençant les décisions et la performance à l'exportation.

Les conditions favorables du marché étranger sembleraient faire accroître l'intérêt pour l'exportation et contribueraient à la performance à l'exportation. Cela suppose donc que:

- H7 : Il existe une relation significative et positive entre les conditions favorables des marchés étrangers et la décision d'exportation.
- H8 : Il existe une relation significative et positive entre les conditions favorables du marché étranger et la performance à l'exportation.

## 4.2 Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous présenterons notre méthodologie de recherche en décrivant notre échantillon, la banque de données, la procédure de cueillette des données, les étapes du traitement statistique.

### 4.2.1 Échantillon

Nous avons limité le sujet de notre étude à un seul secteur soit celui de la chaussure. Cette restriction est due au fait que les variables externes varient d'un secteur à l'autre et que la dynamique des activités d'exportation varie considérablement d'un secteur à l'autre : le fait de se limiter à un seul secteur permet de faciliter et simplifier l'analyse.

Comme cette recherche examine la décision et la performance à l'exportation en relation avec des facteurs environnementaux internes et externes, l'unité de l'analyse est donc la firme. Notre échantillon ne couvre pas toutes les entreprises de l'industrie de la chaussure au Vietnam, mais ne présente que les entreprises manufacturières vietnamiennes de ce secteur. Pour obtenir un échantillon homogène, nous avons choisi de respecter les critères suivants :

- L'échantillon ne doit inclure que les firmes qui fabriquent leurs propres produits transformés ou semi transformés. Nous excluons aussi les entreprises qui fournissent des matières premières ou de la machinerie et de l'équipement pour la production de chaussures car la majorité de ces firmes servent des besoins locaux et ne font pas d'exportation.
- L'échantillon exclura aussi les entreprises de propriété étrangère de même que de filiales de firmes étrangères, car celles-ci disposent des avantages en termes de marchés, de canaux de distribution, d'approvisionnement en matières premières et de technologie. Dans de tels cas, les décisions et les activités d'exportation dépendent d'une direction extérieure. L'inclusion de ces entreprises dans notre échantillon ne permettrait pas assurer le caractère autonome des réponses.
- Seulement les firmes dont le directeur a pu être identifié seront incluses dans l'échantillon. Cela a pour but d'assurer que les données collectées seront fournies par les dirigeants supérieurs responsables des décisions d'exportation de la firme.

Pour construire l'échantillon initial, nous avons fait appel à la banque de données de L'Association du cuir et de la chaussure du Vietnam (LEFASO) qui nous a fourni les documents statistiques exploratoires sur l'industrie de la chaussure au Vietnam, la liste des entreprises avec leurs coordonnées. Notre échantillon initial était composé de 167 entreprises vietnamiennes, ce qui représente la totalité des entreprises vietnamiennes dans l'industrie de la chaussure du Vietnam. La cueillette de données s'est faite à l'été 2005.

#### 4.2.2 Questionnaire

Pour mesurer les variables et vérifier les relations suggérées par nos hypothèses, nous avons élaboré un questionnaire qui permettra le plus possible de quantifier nos variables et expliquer notre modèle.

Le questionnaire fait 7 pages et est divisé en 7 parties comme suivant :

**Tableau 4.1**  
Division du questionnaire

Section	Titres des sections du questionnaire
I	Informations générales
II	Facteurs influençant la décision d'exportation
III	Caractéristiques de l'entrepreneur
IV	Caractéristiques de la firme
V	Facteurs externes
VI	Performance à l'exportation
VII	Impact de l'exportation sur la firme

La langue choisie dans notre questionnaire est le vietnamien. Nous avons traduit le questionnaire français original en vietnamien.

Vous trouverez le questionnaire original en français et la lettre d'introduction dans la section des appendices

#### 4.2.3 Déroulement de l'enquête

##### 4.2.3.1 Pré-test

L'objectif de notre pré-test est pour vérifier la compréhensibilité du questionnaire et la facilité de le maîtriser chez les répondeurs. Une fois que le questionnaire fut rédigé, nous avons fait un pré-test auprès de deux entrepreneurs de deux entreprises exportatrices présentés par le LEFASO. Ces deux entreprises sont différentes par leur taille (350 et 1200 employés). Les modifications concernaient surtout les questions sur la décision d'exporter et les caractéristiques de la firme.

#### 4.2.3.2 Envoi des questionnaires

Nous avons posté un premier envoi de 167 questionnaires au début de juillet 2005, à l'ensemble des entreprises vietnamiennes dans l'industrie de la chaussure qui rencontrait nos critères de participation à l'enquête. Chaque enveloppe contenait une lettre d'introduction, un questionnaire et une enveloppe timbrée pour le retour et était adressée au directeur ou au gestionnaire responsable des activités d'exportation. Parallèlement, nous avons aussi envoyé un courriel pour nous présenter et susciter les entreprises à répondre au questionnaire.

Après deux semaines, nous avons reçu 22 questionnaires remplis et 26 questionnaires non remplis (soit parce que les entreprises avaient déménagé, soit parce qu'elles n'existaient plus). Constatant qu'il était nécessaire de rappeler aux entrepreneurs l'importance de participer, nous avons réalisé un deuxième envoi de questionnaires et avons reçu 34 questionnaires remplis de plus avant notre troisième envoi du début de septembre 2005. Après trois mois, nous avons obtenu un total de 79 questionnaires, ce qui représente un taux de réponse de 58%.

#### 4.2.4 Difficultés de la recherche

Une première difficulté réside dans l'accessibilité aux informations sur l'industrie et les entreprises vietnamiennes de chaussures. En effet, les données statistiques sur l'industrie ne sont pas toujours à jour ou complètes. Nous n'avons pas toujours pu déterminer qui était le propriétaire de l'entreprise, quelle était la taille de l'entreprise, quels étaient les principaux produits d'exportation de l'entreprise, ou même quelle était l'adresse exacte de l'entreprise. Nous avons aussi rencontré des difficultés au moment de contacter les entreprises du fait de leurs procédures administratives imposées : ceci a nécessité de faire appel à l'aide de LEFASO pour récupérer les documents et contacter les entreprises.

Les limitations au niveau du temps disponible pour réaliser la collection de données furent une deuxième difficulté à laquelle nous avons dû faire face. Comme nous ne sommes retournés au Vietnam que 2 mois au cours de l'été, il nous a fallu tirer profit au maximum du temps qui nous était imparti pour réaliser nos travaux, soit de l'établissement des contacts à la cueillette des données. Nous aurions cru que c'était un moment convenable pour réaliser

notre collection des données car les entreprises ne sont généralement pas surchargées de travail à ce moment de l'année : cet été-là toutefois, des procès d'antidumping ont beaucoup préoccupé les entreprises qui n'ont pas toujours été très disponibles et se sont montrées très prudentes dans leurs déclarations.

Cependant, avec l'aide du LEFASO, nous sommes arrivés à recueillir des informations utiles et obtenir des résultats utilisables par le biais de démarches crédibles et légitimes.

## CHAPITRE V

### ANALYSES STATISTIQUES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre se compose de 3 parties principales. Après l'introduction du chapitre, nous présenterons les résultats de nos analyses descriptives (5.1). Un profil descriptif général des firmes (section 5.1.1) et des répondants de l'échantillon (section 5.1.2) sera présenté. Comme il y a un grand nombre de variables dans notre questionnaire, nous nous contenterons de ne présenter ici que les variables représentatives des informations générales sur l'échantillon et l'entrepreneur. Les deuxième et troisième parties permettront de présenter nos analyses statistiques en lien avec les objectifs de la recherche : la deuxième partie présentera les tests statistiques dans le but d'examiner les liens entre les variables explicatives et les décisions d'exportation (5.2), tandis que la troisième partie s'intéressera aux relations entre des variables indépendantes et les différentes composantes de la performance à l'exportation (section 5.3).

#### 5.1 Analyse descriptive

##### 5.1.1 Profil global de l'échantillon

Les données de cette section proviennent de la première partie du questionnaire et fournissent des informations générales sur les entreprises de notre échantillon.

##### Création de l'entreprise

Le tableau 5.1 nous montre que la majorité des entreprises sont en opération et exporte depuis approximativement 10 ans. L'âge moyen des entreprises est de 10.6 ans et l'expérience moyenne d'exportation des entreprises est de 9.06 ans. Néanmoins, le pourcentage des entreprises qui ont été créées et exportent depuis plus de 10 ans (entre 10 et 15 ans) est aussi assez élevé. Ces données nous permettent de constater: 1) l'intérêt pour la création d'entreprises qui a suivi la réforme économique du début des années 90; 2) l'implication des entreprises vietnamiennes manufacturières de chaussures dans les activités internationales dès leur création ou très tôt dans leur développement.

**Tableau 5.1**  
Nombre d'années de création de l'entreprise

	Âge moyen depuis la création			Âge moyen depuis le début de l'exportation		
	F	%	% cumulé	F	%	% cumulé
Moins de 5 ans	16	20.3		23	29.1	
5 ans à 10 ans	27	34.2	20.3	27	34.2	29.1
10 ans à 15 ans	19	24.1	54.4	18	22.8	63.3
15 ans à 20 ans	13	16.5	78.5	10	12.7	86.1
20 ans et plus	4	5.1	94.9	1	1.3	98.7
Total	79	100.0	100.0	79	100.0	100.0
Moyenne	10.60			9.06		

Taille de l'entreprise

**Tableau 5.2**  
Taille de l'entreprise

	Fréquence	%	% cumulé
Moins de 300 employés	11	13.9	13.9
Entre 300-500 employés	9	11.4	25.3
Entre 500 et 1000 employé	32	40.5	65.8
De 1000- 2000 employés	15	19.0	84.8
Plus de 2000 employés	12	15.2	100.0
Total	79	100	100
Moyenne	1343		

La majorité des entreprises comptent de 500 à 1000 employés. Les entreprises emploient en moyenne 1343 personnes. Si l'on ne tient pas compte des 7 entreprises qui ont des valeurs extrêmes (plus de 3000 employés), la taille moyenne des entreprises est de 902 personnes.

Fondateur de l'entreprise

Le tableau 5.3 nous montre que 73.4 % de nos répondants sont le fondateur de l'entreprise. Alors que le tableau 5.4 confirme que 81 % des entreprises proviennent du secteur privé.

**Tableau 5.3**  
Fondateur de l'entreprise

	Fréquence	%	% cumulé
Vous-même	58	73.4	
Un membre de votre famille	5	6.3	73.4
Une autre personne	16	20.3	79.7
Total	79	100.0	100.0

**Tableau 5.4**  
Statut de l'entreprise

	Fréquence	%	% cumulé
Une entreprise publique	14	17.7	
Une entreprise privée	64	81.0	17.7
Coopérative	1	1.3	98.7
Total	79	100.0	100.0

#### Les produits exportés

Les produits exportés ont été reclassés en 5 groupes :

- chaussures sportives
- chaussures de toiles
- chaussures en cuir
- sandales
- pantoufles, slides et autres

**Tableau 5.5**  
Groupes de produits exportés

	Chaussures sportives		Chaussures de toiles		Chaussures en cuir		Sandales		Pantoufles, slides et autres	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Qui	34	43	29	36.7	43	54.4	47	59.5	46	58.2
Non	43	54.4	48	60.8	34	43.0	30	38.0	31	39.2
Total	77	97.4	77	97.5	77	97.4	77	97.5	77	97.4
Manquant	2	2.5	2	2.5	2	2.5	2	2.5	2	2.5
	79	100	79	100	79	100	79	100	79	100

Cette nouvelle classification renvoie à la classification officielle de l'Association du cuir et de la chaussure du *Vietnam* et aux documents statistiques sur l'exportation-importation du *Vietnam*.

Le tableau comparatif 5.5 démontre que la plupart des entreprises exportent des sandales, des chaussures en cuir, des pantoufles et des « slides ». La presque totalité des entreprises exportent plus d'un type de produit.

**Tableau 5.6**  
Nombre de groupes de produits exportés

Nombre des groupes	Fréquence	%
1	13	16.5
2	21	26.6
3	28	35.4
4	13	16.5
5	2	2.5
Total	77	97.5
Moyenne	2.61	
Manquant	2	2.5
	79	100.0

## Les marchés d'exportation

Nous avons réparti les marchés d'exportation en sept zones principales : l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Europe, l'Afrique, l'Australie (incluant la Nouvelle-Zélande et les territoires de l'Océan australien), l'Asie et le Moyen-Orient.

**Tableau 5.7**  
Nombre de marchés d'exportation

Nombre de marché	Fréquence	%
Un seul marché	20	25.3
2 marchés	25	31.6
3 marchés	15	19.0
4 marchés	9	11.4
5 marchés	4	5.1
6 marchés	1	1.3
Total entreprises	74	93.7
Moyenne	2.39	
Système manquant	5	6.3
	79	100.0

En nous observant le tableau 5.7, nous constatons que les marchés sont très diversifiés. Nous remarquons que la plupart des entreprises exportent en moyenne vers deux ou trois marchés tandis que 25.3% des entreprises qui exportent dans un seul marché.

Ce résultat peut être expliqué par l'expérience élevée dans l'exportation des entreprises (en moyenne de 9 ans), ce qui leur permet de desservir plus d'un marché. Nous verrons la répartition des marchés d'exportation dans le tableau 5.8.

**Tableau 5.8**  
Répartition de marchés d'exportation

	Amérique du Nord		Amérique du Sud		Europe		Afrique		Australie		Asie		Moyen-Orient	
	F*	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Qui	46	58.2	3	3.8	69	87.3	5	6.3	18	22.8	27	34.2	5	6.3
Non	27	34.2	31	39.2	5	6.3	69	87.3	56	70.9	47	59.5	69	87.3
Total	73	92.4	34	43.0	74	93.7	74	93.7	74	93.7	74	93.7	74	93.7
M*	6	7.6	45	57.0	5	6.3	5	6.3	5	6.3	5	6.3	5	6.3
	79	100	79	100	79	100	79	100	79	100	79	100	79	100

*F\** : Fréquence

*M\** : Manquante

Nous remarquons que la presque totalité des entreprises exportent en Europe. Ceci peut s'expliquer par le fait que les pays européens sont des marchés traditionnels et les exportateurs vietnamiens bénéficient depuis des années de certains privilèges relatifs à l'impôt douanier et aux quotas. Le marché nord-américain occupe le deuxième rang et représente un marché d'un grand potentiel. Dans les autres marchés, la présence des produits vietnamiens demeure modeste.

**Tableau 5.9**  
Types d'exportation

	2002		2003		2004	
	F	%	F	%	F	%
Exportation par des contrats de sous traitant	29	36.7	26	32.9	20	25.3
Exportation par la marque privée d'une entreprise étrangère	34	43.0	40	50.6	31	39.2
Exportation sous la marque privée propre de l'entreprise	3	3.8	4	5.1	14	17.7
Autre	3	3.8	3	3.8	7	8.9
Total	69	87.3	73	92.4	72	91.1
Systeme manquant	10	12.7	6	7.6	7	8.9
	79	100	79	100	79	100

Pour ce qui est des types d'exportation, les résultats du tableau 5.9 démontrent qu'il y a davantage d'exportations de la marque privée d'une entreprise étrangère que de contrats par sous-traitance. Nous constatons aussi une hausse des exportations des marques privées propres à l'entreprise exportatrice entre 2002 et 2004.

**Tableau 5.10**

Pourcentage de l'exportation dans le chiffre d'affaires en 2004

	Fréquence	%	% valide	% cumulé
30.00	2	2.5	2.8	2.8
35.00	1	1.3	1.4	4.2
40.00	1	1.3	1.4	5.6
50.00	3	3.8	4.2	9.7
70.00	1	1.3	1.4	11.1
75.00	2	2.5	2.8	13.9
80.00	2	2.5	2.8	16.7
83.00	1	1.3	1.4	18.1
85.00	1	1.3	1.4	19.4
90.00	4	5.1	5.6	25.0
91.00	1	1.3	1.4	26.4
92.00	1	1.3	1.4	27.8
95.00	2	2.5	2.8	30.6
97.00	1	1.3	1.4	31.9
98.00	2	2.5	2.8	34.7
99.00	1	1.3	1.4	36.1
99.80	1	1.3	1.4	37.5
100.00	45	57.0	62.5	100.0
Total	72	91.1	100.0	
Manquante			7	
Total			79	

Pour conclure cette section, rappelons que nous avons pu constater que les entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes s'étaient lancées dans l'exportation depuis approximativement neuf ans. Ce sont généralement des entreprises privées gérées par le fondateur lui-même. Les produits exportés sont surtout des sandales, des pantoufles, des slides et des chaussures en cuir. Les deux marchés d'exportation les plus importants sont l'Europe et l'Amérique du Nord. La plupart des entreprises exportent sous la marque privée

d'une entreprise étrangère ou par contrats de sous-traitance. Les entreprises exportent une majorité de leurs produits ( 62.5 % des entreprises exportent la totalité des produits).

### 5.1.2 Profil des entrepreneurs exportateurs

Les répondants sont identifiés en fonction de leur âge, de leur sexe, de leur formation, de leur domaine d'étude et de leur expérience.

La majorité des répondants sont dans la classe d'âge de 45 à 55 ans. On trouve aussi un groupe de répondants important dans la classe d'âge de 35 à 45 ans. Ce tableau nous apprend aussi que 78.5% des des répondants sont de sexe masculin et 19 % de sexe féminin.

**Tableau 5.11**  
Âge et sexe de l'entrepreneur exportateur

	Fréquence	%
Âge de l'entrepreneur		
moins de 35 ans	4	5.1
entre 35 et 45	26	32.9
entre 45 et 55	44	55.7
plus de 55	3	3.8
Total	77	97.5
Système manquant	2	2.5
Total	79	100
Sexe		
masculin	61	78.5
féminin	15	19.0
Total	77	97.5
Système manquant	2	2.5
Total	79	100

Le tableau 5.12 montre que la majorité (75.9%) des entrepreneurs ont obtenu un diplôme correspondant à un diplôme de baccalauréat. 17.7 % sont diplômés d'un programme de niveau maîtrise. Le diplôme équivalent au niveau collégial est plus rare, soit dans une proportion de 3.8 %.

**Tableau 5.12**  
Formation et expérience des entrepreneurs

	Fréquence	%
<b>Niveau de scolarité le plus élevé</b>		
Secondaire	0	0
Cegep ou équivalent	0	0
Collégial	3	3.8
Universitaire	60	75.9
Maitrise	14	17.7
Autre	0	0
Total	76	96.2
Système manquant	3	3.8
Total	79	100.0
<b>Domaines d'études</b>		
Gestion	56	70.9
Technique	21	26.6
Autre	0	0
Total	77	97.5
Système manquant	2	2.5
Total	79	100.0
<b>Expériences professionnelles</b>		
Non	13	16.5
Qui	64	81
1 à 3 ans	9	11.4
3 à 5 ans	32	40.5
5 à 7 ans	19	24.1
Plus de 7 ans	4	5.1
Total	77	97.5
Système manquant	2	2.5
Total	79	100

Nous apprenons aussi que 70.9 % des entrepreneurs de l'échantillon ont une formation dans le domaine de la gestion alors que 26.6% ont été formés dans le domaine technique.

81% des entrepreneurs disent avoir eu une expérience professionnelle antérieure à celle qu'ils ont dans leur propre entreprise. Cette expérience a été en moyenne d'une durée de 3.4 ans.

Cette section nous a permis d'apprendre que les entrepreneurs vietnamiens étaient âgés en moyenne de 50 ans, avaient un niveau scolaire en moyenne assez élevé et avaient été

formés en majorité dans le domaine de la gestion. Ils avaient une expérience de travail moyenne de 3 ans et 4 mois avant de travailler dans leur entreprise.

En somme, à l'exception du fait que notre échantillon s'est révélé être composé en majorité de grandes entreprises et non de PME, et que l'Asie s'est avérée être également une destination plus importante que prévue pour les entreprises vietnamiennes, le profil général des entreprises- entrepreneurs de notre échantillon correspond à celui auquel on s'attendait au début de notre recherche.

## 5.2 Facteurs déterminant la décision d'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes

### 5.2.1 Analyse en composantes principales

Comme la plupart de nos questions sont mesurées avec des échelles d'intervalle de 7 points et parce que cela facilite nos analyses statistiques de régression, il nous faut réaliser une analyse factorielle en composantes principales pour valider, purifier et dimensionner les échelles. L'objectif de l'analyse factorielle est de faire ressortir la structure factorielle effective des construits des données empiriques. Pour en arriver à cela, il nous a fallu effectuer des analyses en composantes principales selon la méthode de rotation orthogonale Varimax. Le test de sphéricité de Bartlett et KMO a aussi été utilisé pour donner une indication de la factorabilité des variables. Des valeurs propres supérieures ou égales à 1 ont été retenues dans l'analyse. Les variables ayant une faible qualité de représentation (inférieure à 0.3) ont été supprimées pour purifier les échelles. La variance expliquée de chaque facteur sera aussi examinée.

Le calcul de l'alpha de Cronbach nous a permis d'analyser la consistance interne et la fiabilité : nous devons vérifier si les variables qui saturaient un même facteur mesuraient une même dimension sous-jacente. Le seuil minimum d'acceptation était de 0.6 (Stafford et Bodson, 2006). Les variables qui affaiblissaient la validité de l'échelle ont été supprimées.

Chacun de nos tableaux de résultats d'analyses factorielles présente:

- Les facteurs avec les variables

- Les coefficients des variables indiquant le degré de saturation de chaque variable dans le facteur.
- La valeur propre de chaque facteur
- Le pourcentage de variance expliqué par chaque facteur et ainsi par le modèle factoriel
- L'indice KMO, indiquant la factorabilité de la structure ou la validité de l'analyse
- La signification du test de sphéricité de Bartlett
- L'alpha de Cronbach de chaque facteur

Dans cette partie, nous présenterons les résultats des analyses factorielles des variables qui concernent la décision d'exportation.

#### 5.2.1.1 Variables liées à l'entrepreneur

Les résultats des analyses factorielles pour les variables liées à l'entrepreneur sont présentés dans le tableau 5.13 qui présente deux nouveaux facteurs:

- Facteur I: Compétences générales de l'entrepreneur
- Facteur II: Connaissances spécialisées de l'entrepreneur.

Ces facteurs ont une valeur propre supérieure de 1 et expliquent 54.5% de la variance totale. Les indicateurs de KMO indiquent que les variables se sont fortement corrélées, avec une mesure de factorabilité de .742 soit une valeur moyenne et un test de Bartlett significatif à .000. L'alpha de Cronbach du facteur I est supérieur à 0.6, ce qui signifie que ce facteur est fiable. Ces résultats nous permettent de regrouper ces variables dans l'analyse de régression.

**Tableau 5.13**  
Analyse en composantes principales des variables d'entrepreneur

Facteurs	Facteur I:	Facteur II:
Niveau de son leadership, ses capacités de gestion et de communication	.771	-.016
Niveau de ses attitudes psychologiques	.733	.002
Niveau de sa formation spécialisée	.726	-.159
Niveau de sa formation générale	.717	.210
Niveau de sa maîtrise des langues étrangères	.657	-.304
Niveau de ses connaissances du domaine du cuir et de la chaussure	-.123	.719
Niveau de ses expériences accumulées dans le domaine d'exportation	.057	.716
Valeur propre	2.658	1.158
Variances %	37.974	16.546
Variance totale expliquée		54.520
Indice KMO		.742
Test de sphéricité de Bartlett (Sig)		.000
Alpha Cronbach	.770	S/O

#### 5.2.1.2 Variables internes à l'entreprise

Le tableau 5.14 présente des résultats d'analyses factorielles des variables internes de l'entreprise. Trois facteurs ont été identifiés :

- Facteur I : Conditions internes
- Facteur II : Activités de réseautage
- Facteur III : Produits

Ces facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1 et expliquent 69.68 % de la variance globale: le premier facteur représente 43.64 % de la variance, le facteur II, 17.75 % et le facteur III, 8.28%. Le test KMO est égal à 0.825, ce qui indique une grande validité de la

structure factorielle. L'indice de sphéricité de Bartlett est significatif. Avec un alpha de Cronbach de .918 pour le facteur I et de 0.824 pour le facteur II, nous pouvons conclure que l'analyse factorielle est statistiquement fiable. Ces résultats nous permettent d'utiliser ces regroupements dans la régression.

**Tableau 5.14**  
Analyse en composantes principales des variables d'entreprise

Facteurs	Facteur I	Facteur II	Facteur III
Niveau de capacité financière de l'entreprise	.818	.132	.256
Niveau de présence de personnel compétent pour l'exportation	.815	-.124	-.022
Niveau de quantité de main - d'oeuvre qualifiée pour la production	.810	-.197	.264
Niveau de planification des stratégies et des activités de marketing	.804	-.035	.166
Niveau de la R&D	.779	-.013	.053
Niveau d'approvisionnement en matières premières	.751	-.036	.383
Niveau d'expertises de management	.712	.125	.393
Niveau de capacité technologique de la production	.645	-.002	.193
Niveau de participation dans le LEFASO	-.095	.896	-.148
Niveau de la participation aux foires, aux expositions commerciales	.066	.872	-.199
Niveau de la participation dans d'autres associations professionnelles	-.039	.795	.208
Niveau de qualité de produit	.220	.025	.831
Niveau de compétitivité du prix de produit	.322	-.199	.732
Valeur propre	5.674	2.308	1.077
Variances %	43.646	17.752	8.288
Variance totale expliquée		69.68	
Indice KMO		.825	
Test de sphéricité de Bartlett (Sig)		.000	
Alpha Cronbach	.918	.824	S/O

## 5.2.1.3 Variables liées à l'environnement

**Tableau 5.15**  
Analyse en composantes principales des variables d'environnement

Facteurs	Facteur I	Facteur II	Facteur III
Niveau du support gouvernemental dans l'exportation	.855	-.086	.063
Niveau de l'expansion des activités d'exportation des concurrents domestiques	.837	.088	-.082
Niveau d'information sur les systèmes de distribution sur les marchés étrangers disponible	.828	-.029	.035
Niveau d'existence des services bancaires, juridiques et consultatifs dans l'exportation	.804	-.076	.261
Niveau de demande potentielle des marchés étrangers	.741	-.155	.117
Niveau d'évolution des barrières douanières (quotas, tarifs)	-.146	.873	-.015
Niveau d'intensité de la compétition sur les marchés étrangers	-.100	.864	.009
Conditions favorables du taux de change	-.059	.750	.083
Niveau de présence des barrières techniques (certification de ISO, QS, HACCP)	.088	.732	-.148
Niveau de demande potentielle du marché domestique	.021	.026	.929
Niveau d'intensité de la compétition sur le marché domestique	.213	-.068	.906
Valeur propre	3.72	2.484	1.659
Variances %	33.83	22.58	15.08
Variance totale expliquée		71.49	
Indice KMO		0.723	
Test de sphéricité de Bartlett (Sig)		0.00	
Alpha Cronbach	0.876	0.818	S/O

La factorisation des variables liées à l'environnement l'environnement a permis d'isoler trois facteurs:

- Facteur I: Potentiels et supports d'exportation.
- Facteur II: Barrières et taux de change.
- Facteur III: Marché domestique.

Ces facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1 et expliquent 71.49% de la variance totale. Avec une valeur de 0.723 et un test de sphéricité de Bartlett significatif, la qualité des facteurs est bien justifiée. L'alpha de Cronbach des facteurs I et II sont respectivement de 0.87 et de 0.818: les facteurs sont statistiquement fiables. Ces résultats nous permettent d'utiliser ces regroupements dans la régression.

Le tableau 5.16 résume notre analyse factorielle des variables de la deuxième série de questions concernant les facteurs qui influencent la décision d'exporter.

**Tableau 5.16**

Tableau récapitulatif de l'analyse factorielle des variables de la partie II du questionnaire

Facteur	Nombre de variables	Alpha de Cronbach
Variables liées à l'entrepreneur		
Compétences générales	5	0.770
Connaissances spécialisées	2	S/O
Variables liées à l'entreprise		
Conditions internes	8	0.918
Activité de réseautage	3	0.824
Produits	2	S/O
Variables liées à l'environnement		
Potentiels et supports d'exportation	5	0.876
Barrières et taux de change	4	0.818
Marché domestique	2	S/O

### 5.2.2 Analyse de régression

La régression multiple sera utilisée dans notre dernière étape de l'analyse statistique. La régression multiple nous permet d'expliquer une variable par plusieurs autres variables indépendantes. Si le modèle de régression est satisfaisant, nous pouvons prédire les valeurs de notre variable dépendante en fonction des valeurs des variables explicatives. Pour voir si le test de régression est satisfaisant, nous cherchons à savoir si les variables explicatives sont indépendantes (la corrélation entre les deux doit être de zéro ou se rapprocher de zéro). Par ailleurs, dans notre recherche, le niveau de satisfaction de la régression est estimé par d'autres indicateurs :

- le coefficient de corrélation  $R$  mesurant le lien entre la variable expliquée et les variables explicatives ( $R$  proche de 1 signifie que le lien est fort);
- le coefficient de détermination multiple  $R^2$  calculant la proportion de la variation de la variable expliquée par les variables explicatives, (plus cette valeur est élevée plus la qualité du modèle obtenu est élevée);
- le test  $F$  de Fisher (Sig) qui cherche à voir s'il y a une relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante et si cette relation n'est pas due au hasard de l'échantillon, un test  $F$  de Fisher proche de zéro signifie le modèle est très valable;
- le coefficient partiel permettant de comparer l'importance de la contribution de chaque variable;
- le test du niveau de significativité pour les coefficients partiels estimant si la contribution de chaque variable est susceptible d'exister vraiment dans la population.

Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthode de sélection Stepwise comme type de régression : celle-ci nous permet d'obtenir un modèle final avec le moins de paramètres possible. La régression multiple selon la méthode de Stepwise nous permet aussi de mesurer la contribution relative des variables indépendantes sur la variation de la variable expliquée. Parce que certaines variables peuvent ne pas apparaître dans le modèle final car elles covarient avec d'autres variables, nous avons d'abord effectué la régression avec chaque

composante principale. Ceci peut biaiser les coefficients estimés mais réduira les erreurs types.

Cette partie examine la relation entre les variables indépendantes (liées à l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement) et la décision d'exportation, la variable dépendante.

L'hypothèse H nulle est que la probabilité d'accroître le niveau d'exportation (variable dépendante) peut ne pas varier sous l'effet des huit groupes de facteurs (variables indépendantes) présentés dans le tableau 5.16.

Selon nos régressions séparées, seulement celles avec les variables des facteurs 2, 3 et 5 donnent des résultats statistiques significatifs alors que celles avec les variables des facteurs 1, 4, 6, 7, 8 ne sont pas statistiquement satisfaisantes. Dans cette partie, nous ne présenterons que les résultats des tests statistiquement satisfaisants (en référence aux indicateurs R<sup>2</sup>, test F, la corrélation partielle et la contribution spécifique de chaque variable indépendante).

#### 5.2.2.1 La régression avec les variables du facteur 2 : Connaissances spécialisées

Ce facteur se compose de deux variables : niveau d'expériences accumulées dans le domaine d'exportation et niveau de connaissances sur le domaine du cuir et de la chaussure. Les extraits des résultats de la régression sont présentés dans le tableau 5.17. Nous avons réalisé la régression selon la méthode Stepwise afin de pouvoir identifier l'importance relative de chacune des variables indépendantes.

Les résultats du modèle 1 qui sont présentés dans le tableau 5.17 correspondent avec les statistiques où niveau des expériences accumulées dans le domaine d'exportation est la seule variable indépendante dans le processus. Pour le modèle 2, c'est la variable niveau de connaissances sur le domaine du cuir et de la chaussure. On trouve que ces deux variables ont toutes des relations significatives avec la variable dépendante (R<sup>2</sup> égale à 0.826 au modèle 2 signifie un pouvoir explicatif très élevé, de 82,6 %, de deux variables conjointes). On trouve aussi que la valeur de R<sup>2</sup> n'augmente que de 0.054 (0.826-0.772= 0.054) lorsqu'on introduit la variable du niveau de connaissances sur le domaine du cuir et de la chaussure

dans le modèle 1. Cela signifie que le niveau des expériences accumulées dans le domaine de l'exportation se révèle relativement plus importante dans la prévision de la probabilité d'accroître le niveau d'exportation. Le niveau de connaissances sur le domaine du cuir et de la chaussure a aussi une relation avec la probabilité d'accroître le niveau d'exportation mais lorsque l'on introduit cette variable indépendante dans le modèle, son importance n'est pas très significative. De ces résultats extraits, nous en arrivons à conclure que :

- Plus le niveau des expériences accumulées dans le domaine d'exportation est faible, plus la probabilité d'accroître le niveau d'exportation est élevée.
- Plus le niveau de connaissances du domaine du cuir et de la chaussure est élevé, plus la probabilité d'accroître le niveau d'exportation est élevée.

**Tableau 5.17**

Résultats de la régression multiple avec la méthode Stepwise du facteur 2 : Connaissances fondamentales

Modèle		Bêta: coefficient	Signification
1	(constante)	8.598	.000
	Niveau de ses expériences accumulées dans le domaine d'exportation	-1.205	.000
2	(constante)	7.508	.000
	Niveau de ses expériences accumulées dans le domaine d'exportation	-1.240	.000
	Niveau de ses connaissances du domaine du cuir et de la chaussure	.344	.000
R <sup>2</sup> modèle 1		.772	
R <sup>2</sup> du modèle 2		.826	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1		.769	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2		.822	
ANOVA(sig) du modèle 1		.000	
ANOVA(sig) du modèle 2		.000	

Ceci nous donne le modèle de la valeur prédite de notre variable dépendante :

$$F(P) = 7.5 - 1.24 EEP + 0.344 CCC$$

Où:

P = la probabilité d'accroître le niveau d'exportation

EEP = le niveau d'expérience accumulée dans le domaine de l'exportation

CCC = niveau de connaissances du domaine du cuir et de la chaussure

#### 5.2.2.2 La régression avec les variables du facteur 3 : Conditions internes

Ce facteur est composé de huit variables liées aux conditions internes de la firme. L'analyse de régression multiple de cette dimension a permis de réduire à seulement deux variables celles qui peuvent prédire significativement la probabilité d'accroître le niveau d'exportation. Ces deux variables sont : le niveau de quantité de main-d'œuvre qualifiée pour la production et le niveau de capacité financière de l'entreprise. Les résultats nous montrent que ces deux variables ont conjointement un effet positif explicatif relativement limité ( $R^2 = 0.518$ ). En ce qui concerne l'importance relative de chaque variable dans le modèle, nous constatons que le changement du  $R^2$ , lorsque nous introduisons la variable Niveau de capacité financière de l'entreprise dans le modèle de régression, n'est pas très significatif (égal à 0.051 ( $0.518 - 0.467 = 0.051$ )), donc que le niveau de quantité de main-d'œuvre qualifiée pour la production occupe un poids relativement plus important.

Les autres variables internes ne semblent pas affecter significativement la probabilité d'accroître le niveau d'exportation.

En fonction de ces résultats, nous concluons que le modèle prend la forme de l'expression suivante :

$$F(P) = - 1.366 + 0.649 MDQ + 0.391 CF$$

Où:

P = la probabilité d'accroître le niveau d'exportation

MDQ = le niveau de quantité du main-d'œuvre qualifié pour la production

CF = le niveau de la capacité financière de l'entreprise

**Tableau 5.18**

Résultats de la régression multiple avec la méthode Stepwise du facteur 3 : Conditions internes

Modèle		Bêta: coefficient	Signification
1	(constante)	-.599	.217
	Niveau de la quantité de main- d'oeuvre qualifiée pour la production	.865	.000
2	(constante)	-1.366	.012
	Niveau de la quantité de main-d'oeuvre qualifiée pour la production	.649	.000
	Niveau de la capacité financière de l'entreprise	.391	.006
R <sup>2</sup> du modèle 1		.467	
R <sup>2</sup> du modèle 2		.518	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1		.460	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2		.505	
ANOVA(sig) du modèle 1		.000	
ANOVA(sig) du modèle 2		.000	

### 5.2.2.3 La régression avec les variables du facteur 5 : Produits

En observant le tableau 5.19, nous constatons que la seule variable Niveau de la compétitivité du prix de produit exerce une influence positive sur la variance de la variable dépendante, la probabilité d'accroître le niveau d'exportation, (la régression est significative au niveau de 0.000, inférieure au seuil de signification de 0.05). Un R<sup>2</sup> à 0.171 indique une relation faible à modérée : cette variable n'explique que de 17.1% la variance totale de la probabilité d'accroître le niveau d'exportation. Ceci démontre que plus le niveau de compétitivité du prix de produit est élevé, plus l'entreprise s'intéresse à accroître son niveau d'exportation.

À l'aide des coefficients estimés, nous pouvons calculer les valeurs estimées de la probabilité d'accroître le niveau d'exportation à partir de l'expression :

$$F(P) = 0.798 + 0.59 \text{ CPR}$$

Où:

P= la probabilité d'accroître le niveau d'exportation

CPR = Niveau de la compétitivité du prix de produit

**Tableau 5.19**

Résultats de la régression multiple, avec la méthode Stepwise du facteur 5 : Produits

Modèle	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	.798	.204
Niveau de la compétitivité du prix de produit	.590	.000
R (variance expliquée)	.414	
R <sup>2</sup> du modèle	.171	
R <sup>2</sup> ajusté	.161	
ANOVA(sig)	.000	

#### 5.2.2.4 Modèle final

Pour notre modèle final, nous avons effectué une régression linéaire en considérant les trois catégories de variables relatives liées à l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement. L'extrait des résultats de la régression présentée au tableau 5.20 montre que, bien qu'il s'est déjà engagé à l'exportation, l'entrepreneur de notre échantillon ne souhaite pas (comme l'indique le coefficient bêta égal à -1.065) accroître davantage ou s'engager davantage à l'exportation. Cette situation s'explique en réalité, à notre avis, par la situation concurrentielle de plus en plus grande, féroce, à laquelle l'exportateur vietnamien fait face sur les marchés étrangers au cours des dernières années.

Par contre, nous avons observé, dans la régression finale, que la probabilité d'accroître le niveau d'exportation (P) des entreprises est influencée positivement avec le niveau des

connaissances du domaine du cuir et de la chaussure (CCC) et le niveau de quantité de main d'œuvre qualifiée pour la production (QM).

L'expression de cette relation est présentée dans la formule suivante :

$$F(P) = 5.75 - 1.065 EEP + 0.285 CCC + 0.271 QM$$

**Tableau 5.20**

Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final de la décision d'exportation

Modèle		Bêta: coefficient	Sig
1	(constante)	8.598	.000
	Niveau de ses expériences accumulées dans le domaine d'exportation	-1.205	.000
2	(constante)	7.508	.000
	Niveau de ses expériences accumulées dans le domaine d'exportation	-1.240	.000
	Niveau de ses connaissances du domaine du cuir et de la chaussure	.344	.000
3	(constante)	5.750	.000
	Niveau de ses expériences accumulées dans le domaine d'exportation	-1.065	.000
	Niveau de ses connaissances du domaine du cuir et de la chaussure	.285	.000
	Niveau de la quantité de mains d'oeuvre qualifiées pour la production	.271	.000
	R2 du modèle 1	.772	
	R2 du modèle 2	.826	
	R2 du modèle 3	.856	
	R2 ajusté du modèle 1	.769	
	R2 ajusté du modèle 2	.822	
	R2 ajusté du modèle 3	.850	
	ANOVA(sig) du modèle 1	.000	
	ANOVA(sig) du modèle 2	.000	
	ANOVA(sig) du modèle 3	.000	

### 5.2.3 Vérification des hypothèses

Les hypothèses auxquelles réfère la section suivante ont été introduites et élaborées à la section 4.1.2.

Hypothèse H1 :

L'hypothèse H1 concerne la relation entre la décision d'exportation et les variables liées à l'entrepreneur. Les résultats des régressions indiquent que parmi les variables liées à l'entrepreneur, seulement le niveau des expériences accumulées dans le domaine d'exportation et le niveau des connaissances du domaine du cuir et de la chaussure exercent un impact statistiquement significatif sur la probabilité d'accroître le niveau d'exportation. Cette relation est justifiée dans la régression de la composante principale et la régression de l'ensemble des composantes. Seul le niveau des expériences accumulées dans le domaine d'exportation explique à lui 77 % de la variation de la probabilité d'accroître le niveau d'exportation, tandis que le niveau des connaissances du domaine du cuir et de la chaussure explique cela dans une proportion de 5,4 % ( $0.826 - 0.772 = 0.054$ ). Deux variables sont reliées à la question de l'expérience de l'entrepreneur. Nous confirmons donc l'hypothèse H1b :

*H1b : La décision d'exportation de l'entreprise est influencée négativement par le niveau des expériences accumulées dans le domaine d'exportation et influencé positivement par le niveau des connaissances du domaine du cuir et de la chaussure.*

Hypothèse H3 :

Cette hypothèse suppose une relation significative entre les variables liées à l'entreprise et la décision d'exportation. Lors de la régression avec les composantes principales, nous avons identifié trois variables explicatives les plus importantes de la probabilité d'accroître le niveau d'exportation. Ce sont le niveau de main-d'œuvre qualifiée pour la production, le niveau de capacité financière et le niveau de compétitivité du prix du produit. La régression sur l'ensemble des variables nous a montré que seul le niveau de quantité de main-d'œuvre qualifiée pour la production est significativement relié avec la

probabilité d'accroître le niveau d'exportation. Il explique 3 % ( $856-826 = 0.03$ ) de la variation de notre variable à prédire. Son coefficient reflète une relation positive dans l'équation.

La quantité de main-d'œuvre indique un type de ressource de l'entreprise. Nous confirmons donc l'hypothèse H3b :

*H3b : Le niveau de la quantité de main d'œuvre qualifiée pour la production a une relation positive sur la probabilité d'accroître le niveau d'exportation*

Ces résultats nous permettent de conclure que la probabilité d'accroître le niveau d'exportation de l'entreprise est significativement reliée avec les conditions se rapportant à l'entrepreneur. La motivation d'accroître le niveau d'exportation peut être basée sur le désir de l'entrepreneur d'accumuler plus d'expérience dans le domaine de l'exportation. En d'autres termes, un entrepreneur peut vouloir posséder davantage de connaissances spécifiques sur le secteur du cuir et de la chaussure pour améliorer sa production et cela peut animer chez lui le désir d'accroître son niveau d'exportation. La considération des possibilités d'accroître le niveau d'exportation devrait être faite en fonction des conditions de travail disponibles pour la production. Si l'entreprise est passive dans la mobilisation de main-d'œuvre et que son expertise est limitée, ceci peut affecter sa volonté d'accroître le niveau de production pour l'exportation.

Pour les autres variables, la relation avec la probabilité d'accroître le niveau d'exportation n'est pas statistiquement significative. La probabilité d'accroître le niveau d'exportation de l'entreprise ne semble pas liée à la formation, aux personnalités et aux capacités de l'entrepreneur. Elle n'est pas non plus influencée par les conditions du produit, les engagements organisationnels et les activités de réseautage. Les conditions sur les marchés étrangers et le marché domestique ne semblent pas avoir d'effets sur l'examen de la probabilité d'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes.

### 5.3 Facteurs influençant la performance à l'exportation des entreprises manufacturières de la chaussure vietnamienne

Dans cette partie, nous procéderons à des analyses statistiques en lien avec la deuxième question de la recherche : quels sont les facteurs influençant la performance à l'exportation des entreprises manufacturières de chaussures vietnamiennes ? Nous effectuerons aussi des analyses en composantes principales sur les variables liées aux séries de questions III, IV et V du questionnaire concernant les informations de l'entrepreneur, de l'entreprise et de l'environnement.

#### 5.3.1 Analyse en composantes principales

##### 5.3.1.1 Variables liées à l'entrepreneur

Pour la troisième série des questions, la factorisation des variables liées à l'entrepreneur a identifié trois facteurs :

- Attitude psychologique
- Compétences professionnelles
- Compétence de langue étrangère

Ces facteurs ont chacun une valeur propre supérieure à 1. La variance globale expliquée est de 64.12% dont le facteur I, 26.66%; le facteur II, 24.48% et le facteur III, 12.6%. Le test KMO est de 0.648 et la signification statistique du test de Bartlett est de 0.00. Quant au test de validité, l'alpha de Cronbach pour chacun des facteurs est de 0.735 pour le facteur I et 0.651 pour le facteur II. Ces résultats nous montrent que les regroupements sont opérables et statistiquement fiables.

**Tableau 5.21**

Analyse factorielle en composantes principales des facteurs liés à l'entrepreneur

Facteurs	Facteur I	Facteur II	Facteur III
Importance accordée à l'aversion au risque et aux obstacles	.901	.054	-.021
Importance accordée à l'innovation, au dynamique	.877	-.112	-.009
Importance accordée à la confiance en soi	.616	.055	.358
Importance accordée aux connaissances professionnelles	-.043	.767	.006
Importance accordée à la capacité de négociation et de communication	-.111	.738	-.124
Importance accordée aux compétences de leadership	.093	.702	.120
Importance accordée à la capacité d'établir des réseaux de contacts	.117	.566	-.494
Importance accordée à la maîtrise de langues étrangères	.139	.026	.863
Valeur propre	2.133	1.988	1.009
Variances %	26.66	24.84	12.6
Variance totale expliquée		64.12	
Indice KMO		.648	
Test de sphéricité de Bartlett (Sig)		0.00	
Alpha Cronbach	.735	.651	S/O

### 5.3.1.2 Variables liées à l'entreprise

Pour les variables liées à l'entreprise, du fait que la forme des réponses aux premières questions ne soit pas la même et que le nombre des variables réduites n'est pas suffisant (moins de 5 variables), l'analyse factorielle est effectuée seulement pour le deuxième groupe des questions d'une échelle d'intervalle de sept points. Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau 5.22.

L'analyse factorielle nous a permis de réduire les variables à deux principaux facteurs : les activités de support et les ressources humaines. La valeur propre de chacun des facteurs est supérieure à 1. Ces deux facteurs expliquent 62.31% de la variance globale, où le facteur I représente 45.37% et le facteur II, 20.2%. La mesure de précision KMO est de 0.726 et l'indice de sphéricité de Bartlett est significatif. L'alpha de Cronbach des deux facteurs est de 0.679 et de 0.723 respectivement. La réduction des variables est donc possible et statistiquement fiable.

**Tableau 5.22**  
Analyse factorielle des variables liées à l'entreprise

Facteurs	Facteur I Activités de support	Facteur II Ressources humaines
Niveau d'investissement dans le marketing d'exportation	.823	.002
Niveau d'investissement dans la recherche et le développement	.695	.161
Niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières	.661	.215
Niveau d'investissement dans l'acquisition d'outils de gestion	.582	.459
Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	.093	.880
Niveau d'investissement dans la formation de main d'œuvre	.209	.832
Valeur propre	2.657	1.082
Variances %	45.376	20.204
Variance totale expliquée	62.31	
Indice KMO	.726	
Test de sphéricité de Bartlett (Sig)	0.00	
Alpha Cronbach	.679	0.723

### 5.3.1.3 Variables liées à l'environnement

Ces variables ont été centrées sur la même échelle pour pouvoir effectuer l'analyse factorielle. Les résultats, présentés au tableau 5.23, nous ont mis en évidence deux facteurs :

- Facteur I: Contexte des marchés étrangers basé sur les dimensions des marchés étrangers
- Facteur II: Contexte national basé sur une influence des avantages nationaux

**Tableau 5.23**  
Analyse factorielle des caractéristiques environnementales

Facteurs	Facteur I	Facteur II
Les règlements et les restrictions d'importation (des barrières, le tarif...) du gouvernement des pays étrangers	.892	.137
L'intensité de la compétition de marché entre les exportateurs	.869	-.011
Le niveau de demande sur les marchés d'exportation	.781	.301
Les chaînes des distributeurs dans les marchés étrangers	.747	-.290
La compétition sur le prix d'exportation	.556	-.065
L'existence des services (bancaires, consultatives, transport...) qui supportent les activités d'exportation	-.143	.847
L'existence des supports gouvernementaux pour l'exportation des chaussures	.212	.796
Le taux de change favorables	-.039	.737
Valeur propre	3.108	2.080
Variances %	39.30	26.63
Variance totale expliquée		64.85
Indice KMO		.728
Test de sphéricité de Bartlett (Sig)		0.00
Alpha Cronbach	.838	.722

Avec une mesure de KMO de 0.728 et un test de sphéricité de Barlett significatif, ces deux facteurs sont considérés comme bons. La variance expliquée par ces facteurs est de 64.85%. L'alpha de Cronbach de ces deux facteurs est supérieur à 0.7, ce qui signifie que les deux facteurs sont fiables et que nous pouvons utiliser ces regroupements dans la régression.

Le tableau 5.24 ci-dessous résume les facteurs qui nous semblent représenter les dimensions en lien avec la réponse à la deuxième question de la recherche : Quels sont les facteurs influençant la performance à l'exportation ?

**Tableau 5.24**

Tableau récapitulatif de l'analyse factorielle des variables de la partie III, IV et V du questionnaire

Facteur	Nombre de variables	Alpha de Cronbach
Variables liées à l'entrepreneur		
Attitudes psychologiques	3	0.735
Compétences professionnelles	4	0.651
Compétence de langue étrangère	1	S/O
Variables liées à l'entreprise		
Type de produits exportés au moment de l'enquête	1	S/O
La qualité de la technique de production par rapport à celle du secteur	1	S/O
Planification des activités d'exportation de l'entreprise	1	S/O
Responsable des dossiers d'exportation	1	S/O
Fréquence des expositions	1	S/O
Activités de support	3	0.679
Ressources humaines	3	0.723
Variables liées à l'environnement		
Contexte des marchés étrangers	5	0.838
Contexte national	3	0.722

### 5.3.2 Analyse de régression

Dans cette partie, nous examinerons la relation entre l'ensemble des facteurs liés à l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement et la performance à l'exportation grâce à un

modèle de régression. L'hypothèse fondamentale est que la performance à l'exportation peut varier sous l'effet des facteurs ci-dessus. Nous croyons que la performance à l'exportation, la variable dépendante, est mesurée selon quatre dimensions : l'augmentation du volume d'exportation; la croissance du taux de rentabilité d'exportation; le niveau de satisfaction sur la profitabilité d'exportation et le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. Nous effectuerons l'analyse de régression pour chacune des dimensions de la variable dépendante.

Pour chacune des régressions, la proportion de la variation expliquée ( $R^2$ ) est examinée pour voir la performance à l'explication de la régression. Plus la valeur de R carré approche à 1, plus le poids explicatif du test est élevé. Puis, nous avons ensuite testé la significativité du modèle et des coefficients estimés pour voir si au moins une variable explicative exerçait une influence sur la variable dépendante. Une régression en fonction de l'ensemble des variables indépendantes a été effectuée et il nous a donné notre modèle final de prédiction de la performance à l'exportation.

#### 5.3.2.1 Résultats des valeurs observées prédisant de l'augmentation du volume exporté

À partir des résultats obtenus des régressions sur chacune des catégories de variables liées à l'entrepreneur, l'entreprise et l'environnement, le niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières semble la variable la plus susceptible d'exercer une influence positive sur le niveau de l'augmentation du volume d'exportation. L'existence de services de support des activités d'exportation des variables (bancaires, consultatives...) constitue aussi une variable qui influence le niveau d'augmentation du volume d'exportation. Les résultats extraits de chaque régression sont présentés dans les tableaux 5.25 et 5.26.

Parmi les variables indépendantes liées aux activités de support, seul le niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières est significativement relié à l'augmentation du volume d'exportation (Sig = 0.014). Il explique 7,5 % de la variation de la variable prédite. Son coefficient indique une relation positive : plus le niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières est élevé, plus le volume d'exportation augmente. On peut donc conclure ici que parmi les activités de support,

l'investissement dans l'approvisionnement des matières premières est la seule contribution à l'augmentation du volume d'exportation.

Les résultats nous permettent de formuler l'équation de la régression comme suit :

$$F (P1) = 3.11 + 0.302 IMP$$

Où:

P1 = l'augmentation du volume d'exportation

IMP = le niveau d'investissement dans l'approvisionnement en matières premières

**Tableau 5.25**

Résultat de la régression du facteur : Activité de support

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	3.111	.000
Niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières	.302	.014
R (variance expliquée)	.274	
R <sup>2</sup> du modèle	.075	
R <sup>2</sup> ajusté	.063	
ANOVA(sig)	.014	

La régression sur le facteur Contexte des marchés étrangers nous montre que l'existence des services (bancaires, consultatifs, de transport...) est la seule variable explicative significative de l'augmentation du volume d'exportation (Sig = 0.028). Cependant, son poids d'explication est assez modeste : 6,1 % de la variation de la variable expliquée grâce à lui. Son coefficient indique une relation positive : plus il existe beaucoup des services pour l'exportation, plus le volume d'exportation pourrait augmenter.

Cette relation est présentée dans la formule suivante :

$$F (P1) = 3.25 + 0.228 \text{ ESE}$$

Où:

P1 = l'augmentation du volume d'exportation

ESE = l'existence des services.

**Tableau 5.26**

Résultat de la régression du facteur : Contexte des marchés étrangers

	Bêta: coefficient	Signification
Constante	3.257	.000
Existence des services (bancaires, consultatives, transport...) qui supportent les activités d'exportation	.228	.028
R <sup>2</sup> (variance expliquée)	.248	
R <sup>2</sup> du modèle	.061	
R2 ajusté	.049	
ANOVA(sig)	.028	

Si l'on tient compte de toutes les variables indépendantes pour examiner la force explicative de notre modèle de prédiction du niveau d'augmentation du volume d'exportation nous montre que le niveau d'augmentation du volume d'exportation est influencé de façon positive au niveau statistique par une seule variable du niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières. Le coefficient de détermination indique que le modèle de régression explique 7,5% de la variance dans le niveau d'augmentation du volume d'exportation. Cette relation est faible à modérer.

Cette relation peut être exprimée par la formule suivante :

$$F(P1) = 3.11 + 0.302 MP$$

Où:

P1= performance à l'exportation mesuré par l'augmentation du volume exporté

MP = le niveau d'investissement dans l'approvisionnement en matières premières

**Tableau 5.27**

Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant l'augmentation du volume d'exportation

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	3.111	.000
Niveau d'investissement dans l'approvisionnement des matières premières	.302	.014
R (variance expliquée)	.274	
R2 du modèle	.075	
R2 ajusté	.063	
ANOVA(sig)	.014	

### 5.3.2.2 Résultats des valeurs observées prédisant la croissance du taux de rentabilité d'exportation

Comme la partie précédente, nous avons effectué une régression avec chacune des catégories de variables afin de trouver la relation de chaque variable avec la croissance du taux de rentabilité d'exportation. Des résultats des régressions sur les composantes principales nous montrent que la croissance du taux de rentabilité d'exportation a une relation statistique négative avec le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion. Un  $R^2$  est significatif au niveau de 0.049 indique une relation assez limitée.

Cette relation se traduit par l'expression suivante :

$$F (P2) = 3.97 - 0.38 FPG$$

Où:

P2 = la croissance du taux de rentabilité d'exportation

FPG = le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion

**Tableau 5.28**

Résultats de la régression multiple du facteur : Ressources humaines prédisant la croissance du taux de rentabilité

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	3.974	.000
Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.380	.049
R (variance expliquée)		.222
R <sup>2</sup> du modèle		.049
R <sup>2</sup> ajusté		.037
ANOVA(sig)		.049

Le tableau 5.29 présente des valeurs observées par le modèle prédit de la croissance du taux de rentabilité lors de la régression en considérant l'ensemble des variables explicatives. Comme nous le montre ce tableau, il y a deux variables reliées négativement de façon significative avec la variable dépendante soit, la croissance du taux de rentabilité d'exportation. Ces deux variables sont le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion; les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers. Ces deux variables expliquent 10 % de variation de la variable expliquée, la croissance du taux de rentabilité d'exportation. La significativité de la régression est inférieure à 0.05 justifie cette relation: plus le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion est faible, plus la croissance du taux de rentabilité d'exportation est élevée et plus les chaînes de

distributeurs dans les marchés étrangers diminuent, plus la croissance du taux de rentabilité d'exportation augmente.

Cette relation est exprimée par la formule suivante :

$$F(P2) = 5.39 - 0.45FPG - 0.327 CDE$$

Où:

P2 = la croissance du taux de rentabilité d'exportation

FPG = le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion

CDE = les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers

**Tableau 5.29**

Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant la croissance du taux de rentabilité d'exportation

Modèle		Bêta: coefficient	Signification
1	(constante)	3.974	.000
	Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.380	.049
2	(constante)	5.390	.000
	Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.454	.019
	Les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers	-.327	.038
	R <sup>2</sup> du modèle 1		.049
	R <sup>2</sup> du modèle 2		.102
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1		.037
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2		.079
	ANOVA(sig) du modèle 1		.049
	ANOVA(sig) du modèle 2		.017

### 5.3.2.3 Résultats des valeurs observées prédisant du niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation

Dans cette partie, à la première étape, nous présentons d'abord des variables identifiées de la régression de chacune des catégories des variables explicatives. Nos régressions permettent d'identifier le niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation des chaussures; le type de produits exportés; le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion; les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers et la compétition sur le prix d'exportation. Les résultats résumés sont présentés dans les tableaux suivants :

**Tableau 5.30**

Résultats de la régression simple du facteur : Niveau d'expérience dans le domaine d'exportation de chaussures prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

	Bêta: coefficient	Sig
(constante)	2.135	.000
Niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures	.376	.005
R (variance expliquée)	.316	
R <sup>2</sup> du modèle	.100	
R <sup>2</sup> ajusté	.088	
ANOVA(sig)	.005	

Notre régression à une variable, Niveau d'expérience dans le domaine d'exportation, indique qu'il existe une relation statistiquement significative entre cette variable et le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation. Le R2 égal à 0.10 indique que la variable Niveau d'expérience dans le domaine d'exportation explique 10 % de la variation du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation. Le coefficient estimé signifie une relation positive : plus le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation de l'entrepreneur augmente, plus le niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation augmente aussi.

L'équation du modèle est présentée comme suit :

$$F (P3) = 2.135 + 0.376 EEP$$

Où:

P3 = niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation;

EEP = niveau d'expérience dans le domaine d'exportation

Nous avons continué notre régression simple sur la variable Type de produits exportés : les résultats ont montré que le type de produits exportés était une variable explicative du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation. Un  $R^2$  à 0.077 indique que le modèle explique une partie assez modeste de la variation du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation. Le coefficient montre une relation positive significative à un niveau de 0.014. La relation est positive : plus les produits exportés sont diversifiés, plus le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation est élevé. L'expression de cette relation peut être traduite par la formule :

$$F (P3) = 1.707 + 0.623 PE$$

Où:

P3 = niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

PE = type de produits exportés.

**Tableau 5.31**

Résultats de la régression simple du facteur : Type de produits exportés prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	1.707	.007
Type de produits exportés au moment de l'enquête	.623	.014
R (variance expliquée)	.277	
$R^2$ du modèle	.077	
$R^2$ ajusté	.065	
ANOVA(sig)	.014	

La régression multiple sur le facteur Ressources humaines montre que le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion est significativement relié du point de vue statistique avec une prédiction du niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation : il explique de 6,6 % de la variation du niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation. Son coefficient indique une relation négative modérée : plus le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion diminue, plus le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation augmente.

La régression nous permet de formuler le modèle suivant :

$$F(P3) = 3.974 - 0.38 FPG$$

Où:

P3= le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

FPG = niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion

**Tableau 5.32**

Résultats de la régression multiple du facteur : Ressources humaines prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

	Bêta: coefficient	Sig
(constante)	3.974	.000
Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.380	.022
R (variance expliquée)	.257	
R <sup>2</sup> du modèle	.066	
R <sup>2</sup> ajusté	.054	
ANOVA(sig)	.022	

La régression sur l'ensemble des variables de Contextes des marchés étrangers nous amène à isoler deux variables importantes explicatives du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation : les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers et la compétition sur le prix d'exportation. Ces deux variables expliquent 12,7 % de la variation du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation dont le pouvoir d'explication de

chacune est équivalent. Le coefficient estimé à chaque variable indique que le niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation est influencé négativement du point de vue statistique par les chaînes de distributeurs dans les marchés d'exportation mais positivement statistiquement par la compétition sur le prix d'exportation.

La relation de la régression est formulée par l'équation suivante :

$$F(P3) = 3.228 - 0.397 \text{ CDE} + 0.374 \text{ CPE}$$

Où:

P3= le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

CDE = les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers

CPE = la compétition du prix d'exportation

**Tableau 5.33**

Résultats de la régression multiple du facteur : Contextes des marchés étrangers prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

Modèle		Bêta: coefficient	Signification
1	(constante)	4.456	.000
	Chaines des distributeurs dans les marchés étrangers	-.317	.019
2	(constante)	3.228	.000
	Chaines des distributeurs dans les marchés étrangers	-.397	.004
	Compétition sur le prix d'exportation	.374	.017
	R <sup>2</sup> du modèle 1	.069	
	R <sup>2</sup> du modèle 2	.137	
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1	.057	
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2	.114	
	ANOVA(sig) du modèle 1	.019	
	ANOVA(sig) du modèle 2	.004	

Pour notre modèle final, nous avons introduit toutes les variables dans un modèle et avons réalisé une régression multiple. Parmi les variables qui déterminent le niveau de

satisfaction de la profitabilité de l'exportation des entreprises de notre échantillon, les régressions de l'ensemble des variables explicatives ont permis d'identifier le niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation de chaussures, le type de produits exportés, le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion, les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers et la compétition sur le prix d'exportation. En comparant le coefficient de détermination  $R^2$  avant et après suppression des variables, nous observons l'ampleur de l'effet de la suppression des variables.

Dans l'ensemble, la somme des variables de régression obtenues au tableau 5.34 explique une part assez importante du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation, soit 39,3 %. Ces résultats nous portent à croire que les 5 variables combinées expliquent une proportion significative relativement de la variation relative au niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation.

La formule suivante généralise cette relation :

$$F (P3) = 1.657 + 0.434 EEP - 0.4147FPG - 0.433 CDE + 0.423 CPE + 0.441 PE$$

Où:

P3 = le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

EEP = niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation de chaussures

FPG = le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion

CDE = les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers

CPE = la compétition du prix d'exportation

PE = le type de produits exportés

Les paramètres du modèle indiquent que le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation de chaussures, la compétition du prix d'exportation et le type de produits exportés montrent une relation positive avec les valeurs prédites du niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation. Par contre, les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers, le niveau d'investissement dans la formation du personnel de la gestion exercent une relation négative avec les valeurs prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation. Ces résultats correspondent avec les résultats de régression sur les composantes principales.

Tableau 5.34

Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

Modèle		Bêta	Sig
1	(constante)	2.135	.000
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.376	.005
2	(constante)	2.886	.000
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.388	.003
	Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.398	.012
3	(constante)	4.554	.000
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.382	.002
	Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.483	.002
	Chaines des distributeurs dans les marchés étrangers	-.381	.002
4	(constante)	2.875	.001
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.442	.000
	Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.451	.002
	Chaines des distributeurs dans les marchés étrangers	-.467	.000
	Compétition sur le prix d'exportation	.431	.002
5	(constante)	1.657	.105
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.434	.000
	Niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion	-.414	.004
	Chaines des distributeurs dans les marchés étrangers	-.433	.000
	Compétition sur le prix d'exportation	.423	.002
	Type de produits exportés au moment de l'enquête	.441	.038
R <sup>2</sup> du modèle 1		.100	
R <sup>2</sup> du modèle 2		.172	
R <sup>2</sup> du modèle 3		.268	
R <sup>2</sup> du modèle 4		.355	
R <sup>2</sup> du modèle 5		.393	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1		.088	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2		.150	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 3		.239	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 4		.321	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle 5		.351	
ANOVA(sig) du modèle 1		.005	
ANOVA(sig) du modèle 2		.001	
ANOVA(sig) du modèle 3		.000	
ANOVA(sig) du modèle 4		.000	
ANOVA(sig) du modèle 5		.000	

Dans l'ensemble, la somme des variables de régression obtenues au tableau 5.34 explique une part assez importante du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation, soit 39,3 %. Ces résultats nous portent à croire que les 5 variables combinées expliquent une proportion significative relativement de la variation relative au niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation.

La formule suivante généralise cette relation :

$$F (P3) = 1.657 + 0.434 EEP - 0.4147FPG - 0.433 CDE + 0.423 CPE + 0.441 PE$$

Où:

P3 = le niveau de satisfaction de la profitabilité de l'exportation

EEP = niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation de chaussures

FPG = le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion

CDE = les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers

CPE = la compétition du prix d'exportation

PE = le type de produits exportés

Les paramètres du modèle indiquent que le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation de chaussures, la compétition du prix d'exportation et le type de produits exportés montrent une relation positive avec les valeurs prédites du niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation. Par contre, les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers, le niveau d'investissement dans la formation du personnel de la gestion exercent une relation négative avec les valeurs prédisant le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation. Ces résultats correspondent avec les résultats de régression sur les composantes principales.

#### 5.3.2.4 Résultats des valeurs observées prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

Comme dans la première étape des sections précédentes, nous avons effectué une régression pour chacune des catégories de variables explicatives. Les variables clés des modèles de régression ont été identifiées. Les résultats des régressions sont résumés dans les tableaux 5.35, à 5.41. Le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures,

La qualité de la technique de production par rapport à celle du secteur, Responsable des dossiers d'exportation, Niveau d'investissement dans l'acquisition d'outils de gestion, Niveau de demande sur les marchés d'exportation, l'existence de supports gouvernementaux pour l'exportation de chaussures ont été identifiées comme les variables les plus importantes exerçant une influence sur les valeurs du niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.

**Tableau 5.35**

Résultats des valeurs observées prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	2.497	.000
Niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures	.319	.004
R (variance expliquée)	.324	
R2 du modèle	.105	
R2 ajusté	.093	
ANOVA(sig)	.004	

La régression sur le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation indique qu'il existe une relation statistique positive entre cette variable et le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. La formule de la régression est présentée comme suit :

$$F (P4 ) = 2.497 + 0.319 EEP$$

Où:

P4 = le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

EEP = le niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation

**Tableau 5.36**

Résultats de la régression simple du facteur : Qualité de la technique de production prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	2.459	.000
Qualité de la technique de production par rapport à celle du secteur	.443	.019
R (variance expliquée)	.264	
R <sup>2</sup> du modèle	.070	
R <sup>2</sup> ajusté	.057	
ANOVA(sig)	.019	

La régression examinant la relation entre la qualité de la technique de production par rapport à celle du secteur montre que ce dernier facteur exerce une influence positive et assez modeste sur la valeur prédite de la variable expliquée, le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation ( le pouvoir d'explication de 7% de la variation).

Cette relation est présentée par l'équation suivante :

$$F (P4) = 2.459 + 0.443 QTE$$

Où:

P4 = le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

QTE = la qualité de la technique de production par rapport à celle du secteur

La régression simple avec la variable responsable des dossiers d'exportation nous montre que cette variable tient une relation explicative faible et positive ( R2 à 0.06) avec la variable Niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.

Cette relation se traduit par l'équation suivante :

$$F (P4) = 2.285 + 0.419 \text{ DOS}$$

Où:

P4 = le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

DOS = Responsable des dossiers d'exportation

**Tableau 5.37**

Résultats de la régression simple du facteur : Responsable des dossiers d'exportation prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

	Bêta: coefficient	Signification
(constante)	2.285	.000
Responsable des dossiers d'exportation	.419	.029
R (variance expliquée)	.245(a)	
R <sup>2</sup> du modèle	.060	
R <sup>2</sup> ajusté	.048	
ANOVA(sig)	.029	

Les résultats de la régression avec les variables du facteur Activités de support nous permettent de déduire que parmi ces variables combinées, le niveau d'investissement dans l'acquisition d'outils de gestion exerce une influence positive mais très limitée (R<sup>2</sup> égal à 0.06) sur les valeurs prédisant le Niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. D'autres variables sont exclues du fait que leurs coefficients estimés ne sont pas statistiquement significatifs.

L'équation suivante exprime cette relation :

$$F (P4) = 2.593 + 0.316 \text{ AOG}$$

Où:

P4 = le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

AOG = le niveau d'investissement dans l'acquisition d'outils de gestion

**Tableau 5.38**

Résultats de la régression multiple du facteur : Activités de support prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

Modèle		Bêta: coefficient	Signification
1	(constante)	2.593	.000
	Niveau d'investissement dans l'acquisition d'outils de gestion	.316	.019
R <sup>2</sup> du modèle		.069	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle		.057	
ANOVA(sig)		.019	

Selon les résultats extraits du tableau 5.39, le niveau de demande sur les marchés d'exportation et les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers sont retenues comme variables contextuelles externes qui influencent statistiquement les valeurs prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. Alors que le niveau de demande sur les marchés étrangers exerce un effet positif sur notre variable expliquée, les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers influencent de façon négative le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.

Cette relation se traduit par l'équation suivante :

$$F (P4) = 3.257 + 0.293 DE - 0.255 CDE$$

Où:

P4= le niveau d'investissement dans l'acquisition d'outils de gestion

DE = le niveau de demande sur les marchés d'exportation

CDE = les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers

**Tableau 5.39**

Résultats de la régression multiple du facteur : Contexte des marchés étrangers prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

Modèle		Bêta	Sig
1	(constante)	2.617	.000
	Niveau de demande sur les marchés d'exportation	.204	.043
2	(constante)	3.257	.000
	Niveau de demande sur les marchés d'exportation	.293	.007
	Chaines des distributeurs dans les marchés étrangers	-.255	.033
	R <sup>2</sup> du modèle 1	.052	
	R <sup>2</sup> du modèle 2	.107	
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1	.040	
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2	.084	
	ANOVA(sig) du modèle 1	.043	
	ANOVA(sig) du modèle 2	.013	

Dans le cas des variables du contexte national, la régression montre qu'il existe une incidence positive de l'existence des supports gouvernementaux pour l'exportation sur le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. Un R<sup>2</sup> égal à 0.076 suggère une performance limitée du modèle.

Cette relation se traduit par l'équation suivante :

$$F (P4) = 2.819 + 0.202 \text{ SGOV}$$

Où:

P4 = niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

SGOV = supports gouvernementaux pour l'exportation de chaussures

**Tableau 5.40**

Résultats de la régression multiple du facteur : Contexte national prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

Modèle		Bêta	Sig
1	(constante)	2.819	.000
	Existence des supports gouvernementaux pour l'exportation des chaussures	.202	.014
R <sup>2</sup> du modèle		.076	
R <sup>2</sup> ajusté du modèle		.064	
ANOVA(sig)		.014	

Après avoir effectué la régression pour chacune des catégories de variables, nous avons essayé d'introduire toutes les variables dans un modèle. Les résultats de notre régression sont résumés au tableau 5.41.

En comparant la proportion de la variation expliquée ( $R^2$ ) avant et après la suppression des variables parentales, nous observons l'ampleur de l'effet de la suppression des variables. La régression est significative au niveau de 0.001. Ceci justifie qu'au moins une des variables explicatives exerce une influence sur notre variable dépendante. Selon les résultats du modèle 2 de la régression, nous avons identifié deux variables les plus importantes dont les coefficients estimés passent le seuil de significativité et sont statistiquement significatifs dans l'équation relative au niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation : le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures et l'existence des supports gouvernementaux pour l'exportation des chaussures.

Ces deux variables expliquent 16,48 % la variation totale du niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. Ces résultats nous mènent à croire que les deux variables expliquent une proportion très faible de la variation relative à l'indice du niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation. Plus le support gouvernemental pour l'exportation de chaussures est présent, plus les entrepreneurs sont expérimentés dans

l'exportation de chaussures, plus le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation est élevé.

Cette relation prend la forme de la formule suivante :

$$F(P4) = 2 + 0.185 \text{ SGOV} + 0.3 \text{ EEP}$$

Où:

P4 = niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

SGOV = supports gouvernementaux pour l'exportation de chaussures

EEP = niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation de chaussures

**Tableau 5.41**

Résultats de la régression multiple de l'ensemble des variables: modèle final prédisant le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation

Modèle		Bêta: coefficient	Signification
1	(constante)	2.497	.000
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.319	.004
2	(constante)	2.001	.000
	Niveau d'expérience dans le domain d'exportation des chaussures	.300	.005
	Existence des supports gouvernementaux pour l'exportation des chaussures	.185	.018
	R <sup>2</sup> du modèle 1	.105	
	R <sup>2</sup> du modèle 2	.168	
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 1	.093	
	R <sup>2</sup> ajusté du modèle 2	.146	
	ANOVA(sig) du modèle 1	.004	
	ANOVA(sig) du modèle 2	.001	

### 5.3.3 Vérification des hypothèses

H2 : Les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur en terme de (a) la formation, (b) les expériences, (c) les personnalités, et (d) les capacités de l'entrepreneur ont une relation significative sur la performance à l'exportation.

L'hypothèse H2 concerne la relation entre les caractéristiques de l'entrepreneur et la performance à l'exportation. Pour cette hypothèse, on constate que le niveau d'expérience dans le domaine d'exportation des chaussures de l'entrepreneur est relié positivement au niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation. Ceci suggère que les expériences dans le domaine d'exportation des chaussures peuvent aider les entrepreneurs à mieux diriger leur entreprise et leurs affaires. Ils peuvent satisfaire plus facilement envers le niveau de profitabilité et l'atteinte des objectifs d'exportation.

Avec d'autres variables liées à l'entrepreneur, il semble que les indicateurs de la performance à l'exportation ne sont pas influencés. Nous acceptons l'hypothèse H2b et rejetons les hypothèses H2a, H2c et H2d.

H4 : Les variables internes de la firme en terme (a) du produit, (b) des ressources, (c) des engagements organisationnels pour les ressources et les compétences, et (d) les activités de réseautage ont une relation significative et positive avec la performance à l'exportation.

L'hypothèse H4 porte sur la relation entre les conditions internes de l'entreprise et la performance à l'exportation. Les résultats de la régression démontrent que :

La performance à l'exportation mesurée par le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation (P3) est reliée positivement avec le type de produits exportés : plus les produits d'exportation sont divers, plus le niveau de satisfaction de la profitabilité sera élevé. Cette relation est statistiquement significative dans la régression simple et aussi dans la régression multiple sur l'ensemble des variables. Donc, l'hypothèse H4a est confirmée comme suivante :

*- H4a : Le type de produits exportés influence positivement le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation*

La performance à l'exportation mesurée par l'augmentation du volume exporté (P1) est reliée positivement avec le niveau d'investissement dans l'approvisionnement en matières premières. Ceci s'explique par le fait que, dans la réalité, les entreprises manufacturières de la chaussure vietnamiennes rencontrent souvent des difficultés dans l'approvisionnement en matières premières. La disponibilité des matières premières incite l'entreprise à être plus active dans la réalisation de contrats d'exportation. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse H4b :

*- H4b : Le niveau d'investissement dans l'approvisionnement en matières premières influence positivement l'augmentation du volume d'exportation*

La performance à l'exportation mesurée par la croissance du taux de rentabilité d'exportation (P2), le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation (P3) est relié statistiquement de façon significative avec le niveau d'investissement dans la formation du personnel de gestion. Le coefficient indique dans les deux cas une relation négative et modeste à modérée. Ceci suggère que l'investissement dans la formation du personnel de gestion n'est pas efficace en termes de profitabilité de l'entreprise, du fait que la capacité financière soit limitée, l'entreprise peut ne pas restreindre ses investissements à d'autres secteurs comme la production ou le marketing. Ceci influence directement les résultats des affaires. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse H4c :

*- H4c : L'investissement dans la formation du personnel de gestion influence négativement la croissance du taux de rentabilité d'exportation et le niveau de satisfaction de la profitabilité d'exportation.*

H6 : les variables liées à (a) l'assistance gouvernementale à l'exportation et (b) la présence de services de support à l'exportation ont une relation significative et positive sur la performance à l'exportation de la firme.

L'hypothèse H6 concerne les avantages sur le marché domestique qui relie l'aide gouvernemental aux services de support pour l'exportation sur le marché national. Les résultats ont montré que le support gouvernemental pour l'exportation de chaussures a une influence sur le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation de

l'entreprise. Le coefficient indique une relation positive assez faible. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse H6a :

*H6a : Les supports gouvernementaux pour l'exportation des chaussures influence positivement sur le niveau de satisfaction dans l'atteinte des objectifs d'exportation.*

H8 : Il existe une relation significative et positive entre les conditions favorables du marché étranger et la performance à l'exportation.

Cette hypothèse examine la relation entre les conditions sur le marché étranger concernant la compétition, la distribution, les barrières politique et la performance à l'exportation.

Les résultats ont montré que les chaînes de distributeurs dans les marchés étrangers sont une variable explicative importante de la croissance du taux de rentabilité d'exportation et le niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation. Les coefficients indiquent une relation négative. Ceci signifie que plus les chaînes de distributeurs ont des influences sur les marchés étrangers, plus la profitabilité à l'exportation des entreprises risque de diminuer.

La compétition du prix d'exportation exerce aussi une influence sur le niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation. Le coefficient indique une relation positive et suggère que plus la compétition du prix sur le marché étranger est rigoureuse, plus les entreprises ont l'opportunité d'exporter car elles jouissent en réalité de plus d'avantages de la production par rapport des concurrents des autres pays.

Ces résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse H8 comme suivante :

*- La performance à l'exportation de l'entreprise en terme de croissance du taux de rentabilité et du niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation est influencée négativement par des chaînes de distributeurs sur les marchés étrangers.*

*- La performance à l'exportation de l'entreprise en terme de niveau de satisfaction de la profitabilité à l'exportation est influencée par la compétition du prix sur le marché étranger.*

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE

Notre recherche avait pour objectif d'identifier les déterminants de la décision d'exporter et de la performance à l'exportation. Une variété de variables a été utilisée pour définir les déterminants. Les résultats de la recherche ont été présentés dans le chapitre précédent. Dans ce dernier chapitre, nous présentons la conclusion de notre recherche. Il y sera aussi question des limites de la recherche et d'avenues de recherche possibles.

#### 6.1 Conclusion

L'objectif de notre recherche était d'identifier empiriquement les facteurs qui influencent le plus la décision d'exporter et la performance à l'exportation des entreprises manufacturières des chaussures vietnamiennes. Notre recherche était séparée en deux parties principales : la première identifiait et regroupait les facteurs sous-jacents à la décision d'exporter des entreprises dans un ensemble des variables représentant les conditions à considérer liées à l'entrepreneur, l'entreprise et à l'environnement externe. La deuxième partie identifiait et regroupait les facteurs sous-jacents de la performance à l'exportation dans un ensemble de variables décrivant les conditions liées aux activités d'exportation.

Nous avons présenté notre problématique de recherche au premier chapitre. Le chapitre 2 décrivait les fondements théoriques de base et fournissait des connaissances sur l'internationalisation et l'entrepreneuriat international. Le cadre conceptuel préliminaire de notre recherche est aussi présenté à la fin de ce chapitre. Le chapitre 3 était consacré aux travaux empiriques portant sur les entreprises exportatrices, les facteurs qui influencent leur décision d'exporter et qui contribuent à leur succès d'exportation.

Les paramètres du modèle conceptuel ont été présentés dans le modèle opérationnel du chapitre IV. Dans ce chapitre, nous avons élaboré la méthodologie de notre recherche. Parmi les huit hypothèses développées, 4 étaient reliées à la première question de recherche «Quels sont les facteurs qui déterminent la décision d'exporter?» et les quatre autres hypothèses

étaient reliées à la deuxième question de recherche « Quels sont les facteurs qui déterminent la performance à l'exportation? »

Les données utilisées pour tester les hypothèses dans cette recherche se basaient sur 79 questionnaires des entreprises manufacturières exportatrices de chaussures vietnamiennes. Ce nombre de répondants correspond à 56 % de la population totale des 141 entreprises de l'industrie manufacturière de chaussure que comptait le Vietnam à l'été 2005. Ce nombre n'inclut toutefois pas les entreprises de propriété étrangère du même secteur, établies au Vietnam, parce que leurs processus et leurs pratiques d'affaires sont substantiellement différents de ceux des entreprises à propriété vietnamienne, en termes de financement, de fonds propres, de production, de distribution ou de marketing.

L'analyse de régression a été utilisée pour tester des hypothèses. Les résultats ont montré que : 1) les connaissances et les expériences de l'entrepreneur ainsi que la quantité de la main-d'œuvre qualifiée pour la production étaient les facteurs significatifs les plus importants parmi les facteurs pouvant agir sur la décision d'exporter de l'entreprise, 2) le niveau d'expérience dans le domaine de l'exportation de chaussures de l'entrepreneur, le type de produits exportés, le niveau d'investissement dans l'approvisionnement en matières premières, l'investissement dans la formation du personnel de gestion, le support gouvernemental pour l'exportation de chaussures, les chaînes de distributeurs sur les marchés étrangers et la compétition du prix sur le marché étranger influencent significativement la performance à l'exportation mesurée sous divers aspects.

En guise de conclusion – synthèse et de réflexions, j'aimerais faire les commentaires suivants sur les apprentissages et la valeur ajoutée que fournit cette recherche à diverses parties – prenantes.

A) Pour moi, *personnellement*, en tant qu'étudiante graduée et jeune professionnelle enseignante à l'université au Vietnam:

- Cette étude m'a apporté des connaissances générales et spécialisées sur le domaine de l'exportation. Alors que les travaux de littérature m'ont permis de connaître et d'approfondir les fondements théoriques de ce domaine alors que le processus de collection de données et le

travail sur le terrain m'ont permis d'acquérir des connaissances pratiques sur les activités d'exportation. Ces connaissances théoriques et expérientielles me seront très utiles pour ma carrière de professeur dans l'avenir

- À travers cette étude, j'ai pu apprendre et appliquer plusieurs compétences et habiletés nécessaires à la réalisation d'une recherche, dont la définition d'une problématique, la construction d'un questionnaire de collecte des données, le choix et l'utilisation de logiciels d'analyses statistiques et l'interprétation des données.

- Cette recherche s'est avérée un énorme défi pour moi dans le sens qu'elle m'a forcée à réaliser un énorme projet académique mais également à apprendre à gérer de longues et intenses périodes de pression. La réalisation de cette étude m'a aussi permis de mieux comprendre et apprécier la richesse des échanges et des dialogues avec mes professeurs, mes collègues étudiants et aussi les personnes non nécessairement reliées à ma recherche mais qui m'ont permis de croître comme individu.

B) Pour les responsables de *l'Association du cuir et de la chaussure du Vietnam*, j'offrirais les conseils suivants:

- Il existe un besoin urgent d'offrir des services additionnels aux entreprises exportatrices, surtout ceux dans les domaines de la consultation, la communication et le transfert de technologie.

- Il existe aussi un énorme besoin de collaboration et de dialogue entre les entreprises à propriété étrangère et les entreprises à propriété vietnamienne.

- Il existe aussi le besoin de fournir aux entrepreneurs- exportateurs des programmes de formation du personnel de design, de gestion et de technologie pour la production de la chaussure.

C) Pour les *Agences ou ministères gouvernementaux* responsables d'appuyer et d'encourager les firmes vietnamiennes du secteur de la chaussure à exporter, j'offrirais les conseils suivants:

- Donner plus de support pour développer l'industrie en amont, c'est-à-dire dans les domaines des matières premières requises pour la production des chaussures. À notre avis,

cette mesure rendrait les entreprises vietnamiennes plus actives dans l'approvisionnement des matières premières et moins dépendantes des fournisseurs étrangers.

- Faire connaître davantage et diffuser mieux les informations concernant les programmes nationaux de développement de l'industrie de la chaussure de façon à les rendre accessibles à toutes les entreprises. La bonne performance à l'exportation dépend bien sûr des efforts des entreprises manufacturières de chaussures mais les programmes de soutien et de promotion du gouvernement jouent un rôle important. Ces programmes fournissent non seulement des connaissances des marchés d'exportation, mais également des formations sur les techniques de marketing, des occasions de participer aux expositions et à des missions commerciales à l'étranger.

D) Enfin et surtout aux *entrepreneurs*, actuels et futurs, qui oeuvrent ou qui ambitionnent se lancer dans l'exportation de la chaussure vietnamienne, j'offrirais les conseils suivants:

- Il est nécessaire que les entrepreneurs- exportateurs disposent des compétences suivantes: une maîtrise de langues étrangères, des connaissances profondes dans les domaines de la production et de l'exportation, une capacité d'adaptation aux changements sur le marché mondial et un doigté pour identifier et saisir rapidement les opportunités.

- Pour améliorer la performance, les entreprises devraient vendre directement leurs produits aux importateurs ou aux grandes détaillants plutôt qu'aux distributeurs. Pour le faire, les entreprises devraient investir beaucoup dans la production, le marketing, et l'acquisition d'expertises pour développer et promouvoir leurs marques de commerce. Ceci signifie que l'entrepreneur devrait accepter plus de risque dans leurs décisions.

## 6.2 Discussion et limites de la recherche

Nous entamons ici une discussion sur les limites du processus d'analyse des résultats de cette recherche. Il nous faut d'abord évoquer les limites du processus de collecte des données.

Nous remarquons que certaines variables apparaissent dans les régressions sur les composantes principales mais non dans la régression sur l'ensemble total des variables. Ceci

pourrait être expliqué par le fait que ces variables exercent des effets spécifiques sur la variable dépendante mais en réalité, dans la population, elles n'ont pas d'effets sur la totalité lorsqu'elles sont combinées avec d'autres variables. Ceci suggère que leur rôle n'est pas important dans le modèle restreint par rapport à d'autres variables dans le modèle final. Certaines variables estimées ont un pouvoir explicatif assez faible (inférieur à 10 %). Ces phénomènes nous mènent à nous demander si la relation constatée dans l'échantillon est due au hasard. Ceci pourrait dépendre du fait que notre échantillon est de 80, une taille relativement petite pour l'analyse de régression. Par ailleurs, si l'on emploie la méthode de sélection de Stepwise, il y a un risque qu'une ou plusieurs variables puissent ne pas apparaître dans le modèle final de la régression car les variables covarient facilement avec d'autres variables indépendantes.

Hormis le fait que la taille de l'échantillon de l'étude soit assez petite, la limite la plus importante du processus de collection des données porte sur le fait qu'il est possible qu'une étude par questionnaire puisse biaiser la perception des entrepreneurs sur les facteurs liés à l'entreprise et l'environnement. Il est aussi possible que certaines questions ne soient pas complétées par l'entrepreneur lui-même mais par une autre personne dans l'entreprise. Ce type de questionnaire ne nous permet pas de contrôler l'exactitude des données fournies.

Aussi, il est possible que les répondants, par prudence, hésitent à fournir des informations exactes et complètes sur leurs entreprises. Les informations fournies risquent donc, dans ces cas, de ne refléter que partiellement ou même pas du tout la situation de l'entreprise.

Ces limites nous amènent à réfléchir sur certaines implications ou à suggérer des avenues de recherches futures.

### 6.3 Avenues de recherche

Cette recherche a été réalisée dans le contexte des entreprises manufacturières exportatrices de chaussures vietnamiennes. La première avenue de recherche serait de s'intéresser aux entreprises étrangères qui s'implantent au Vietnam et les inclure dans notre

échantillon. Une telle étude serait complémentaire et apporterait une valeur ajoutée à la présente étude.

Lors de la collection des données, nous trouvons que les entreprises manufacturières de la chaussure vietnamiennes rencontrent des difficultés dans l'approvisionnement des matières premières pour la production, le design et les activités de marketing international. Une deuxième avenue serait donc d'explorer et d'étudier les difficultés rencontrées par ces entreprises. Ce type d'étude sera très utile pour les entreprises et aussi pour les institutions publiques qui ont comme mandat de favoriser le développement des exportations des chaussures.

**ANNEXE A**  
**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

**UQÀM ESG**

Écoles des sciences de la gestion

Département des stratégies des affaires  
Université du Québec à Montréal

## **Questionnaire de recherche**

**" DÉCISION ET PERFORMANCE À L'EXPORTATION : UNE ÉTUDE  
EMPIRIQUE DES ENTREPRISES MANUFACTURIÈRES DES CHAUSSURES  
VIETNAMIENNES**

*Dirigé par : Jocelyn Desroches Ph.D*

*Réalisé par: Nguyen Thi Kim Hanh*

UQÀM ESG



Écoles des sciences de la gestion  
Département de stratégie des affaires  
Université du Québec à Montréal

**Objet :** Enquête sur la décision et la performance à l'exportation des chaussures auprès des fabricants vietnamiens.

Cher participant, chère participante,

Nous menons actuellement un recherche sur "Les entreprises manufacturières des chaussures vietnamiennes- Décision d'exportation – Performance – Impact". Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude du programme MBA- Recherche de l'Université du Québec à Montréal. Ce projet est réalisé par Mme. Nguyen Thi Kim Hanh sous la direction du Dr. Jocelyn Desroches (Ph.D), professeur titulaire en entrepreneuship et en gestion internationale au Département de management et technologie (UQAM).

Pour recueillir vos commentaires et vos opinions, nous avons construit ce questionnaire, nous sollicitons votre collaboration pour répondre à toutes ces questions car celle-ci contribuera à l'avancement de notre recherche et peut-être plus tard pour d'autres recherches futures.

Ce questionnaire s'adresse au dirigeant ou à la personne responsable des exportations dans votre entreprise. Il vous faudra environ 15 minutes pour y répondre. Nous nous intéressons à l'industrie en général et non pas à aux entreprises individuelles, vos réponses vont être anonymes, seul la réalisatrice du mémoire et son directeur auront l'accès aux données.

Si vous désirez un compte rendu des résultats, nous nous ferons un plaisir de vous la poster dès que notre recherche sera achevée. Vous n'avez qu'à rejoindre à Nguyen Thi Kim Hanh selon l'adresse de courrier : [hanhntk@yahoo.com](mailto:hanhntk@yahoo.com) .

Nous vous remercions de votre collaboration et vous prions de retourner le questionnaire dans l'enveloppe adressée et affranchie incluse avec ceci avant le 30 juillet. Si vous avez des questions, vous pouvez rejoindre Nguyen Thi Kim Hanh au 54- 84572

En vous remerciant d'avance pour votre collaboration, nous vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations les plus distinguées.

---

Jocelyn DESROCHES  
Ph.D, Professeur titulaire  
Directeur de recherche

---

Nguyen Thi Kim Hanh  
Étudiante en MBA  
Réalisateurice du projet

## ANNEXE B

## Niveau d'impact des activités d'exportation sur l'entreprise

Niveau d'amélioration	Aucun	Faible	Moyen	Fort	Très fort	Total
Compétences de gestion						
Nombre	2	3	8	55	7	75
%	2.5	3.8	10.1	69.6	8.9	94.9
moyenne	3.7733					
Compétences de l'exportation						
Nombre	0	4	14	51	6	75
%		5.1	17.7	64.6	7.6	94.9
moyenne	3.8133					
Compétences marketing international						
Nombre	2	7	21	41	6	75
%	2.5	8.9	26.6	51.9	7.6	94.9
moyenne	3.7867					
Connaissances du marché						
Nombre	1	3	12	55	4	75
%	1.3	3.8	15.2	69.6	5.1	94.9
moyenne	3.7733					
Connaissances de langues étrangères						
Nombre	1	13	25	34	2	75
%	1.3	16.5	31.6	43	2.5	94.9
moyenne	3.3067					
Performance du personnel de gestion						
Nombre		10	25	36	4	75
%		12.7	31.6	45.6	5.1	94.9
moyenne	3.4533					
Performance du personnel technique						
Nombre		8	14	47	6	75
%		10.1	17.7	59.5	7.6	94.9
moyenne	3.6800					
Qualité de la main d'oeuvre						
Nombre		10	18	43	4	75
%		12.7	17.7	54.4	5.1	94.9
moyenne	3.5467					
Compétitivité de l'entreprise						
Nombre		16	13	44	2	75
%		20.3	16.5	55.7	2.5	94.9
moyenne	3.4267					
Capacité de l'adaptation de l'entreprise						
Nombre		12	17	43	3	75
%		15.2	21.5	54.4	3.8	94.9
moyenne	3.4933					
Systèmes de relations d'affaires de l'entreprise						
Nombre	1	7	9	53	5	75
%	1.3	8.9	11.4	67.1	6.3	94.9
moyenne	3.7200					

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES GÉNÉRAUX

Aharoni, Y. 1966. "*The Foreign Investment Decision Process*". Boston: Harvard University, Graduate school of business administration.

Buckley, P., et Casson, M. 1976. "*The Future of the Multinational Enterprise*". New York: Holmes & Meier.

Émile-Michel Hernandez. 1999. "*Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*". Paris ; Montréal : L'Harmattan.

Jean Stafford et Paul Bodson. 2006. "*L'analyse Multivariée avec SPSS*". Presse de l'Université du Québec, 245p.

Hymer, S. H. 1976. "*The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Investment*", MIT-Press, Cambridge.

Penrose, E. 1959. "*Theory of the Growth of the Firm*". Éditeur: Oxford : Blackwell

Porter, M. E. 1985. "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*". Free Press, New York.

Robert D. H et Michael P. P. 1991. "*Entrepreneurship: lancer, élaborer et gérer une entreprise*". Économica.

Schumpeter, J. 1934. "*The Theory of Economic Development*". Oxford University Press, p. 128-163.

Thierry Verstraete . 2000. "*Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*". Caen : Management et Société.

Turnbull, P. W., Ellwood, S. 1986, "*Internationalisation in the information technology industry*", in Turnbull, P.W., Paliwoda, S.J. (Eds), *Research in International Marketing*, Croom Helm, London.

Vesper H. K. 1990. "*New Venture Strategies*", Revised Edition, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Williamson, Oliver. 1975. "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*". The Free Press: New York.

## CHAPITRES DE LIVRES

Dunning, J. 1995. "Trade, Location of Economic Activity and The Multinational Enterprise: A Research for an Eclectic Approach". Chap. in P. Drew (ed.) "Readings in International Enterprise", p. 250-274. London, p. 250-274.

Johanson, J., et Mattson, L-G. 1988. "Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach". In N. Hood & J-E Vahlne (Eds) "Strategies in Global Competition", Croom Helm, London, p. 287-314.

Peter Drucker. 1987. *Les entrepreneurs*. Paris : Éditions Hachette, p. 30-45

Rogers, E. M. 1993. "The Diffusion of Innovation Model," In I. Masser & H. J. Onsrud (Eds.), Diffusion and Use of Geographic Information Technologies Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers. p. 9-24.

## ARTICLES DE REVUES

Aaby, N., Slater, S. F. 1988. "Management Influences on Export Performance: A Review the Empirical Literature 1978- 1988". *International Marketing Review*, vol 4- 4, p. 7-26.

Abdel-Marlek, T. 1978. "Export Marketing Orientation in Small Firms". *American Journal of Small Business*, July, p. 25-34

Alexandrides, C. G. 1971. "How the Major Obstacles to Expansion Can Be Overcome". *Atlanta Economic Review*, pp. 12-15.

Axinn, Catherine N. 1988. "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference". *International Marketing Review*, vol. 5-2, p. 61-71.

Barbara, S., Hartmut H. H. 2001. "Cross-national Stability of An Export Performance Model- a Comparative Study of Aaustria and the US". *Management International Review*, First Quarter, vol. 41, p. 1- 24.

Bauerschmidt, A., Sullivan, D., et Gillespie, K. 1985. "Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the US Paper Industry". *Journal of International Business Studies*, vol. 16, p. 111-123.

Beamish, P. W. 1990. " The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda". *Research in Global Strategic Management- International Business Research for Twenty- First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich, JAI Press, p. 77-92.

- Bilkey, W. 1978. "Attempted integration of the literature on the export behavior of firms". *Journal of International Business Studies*, pp. 33-36.
- Belley André. 1989. "Opportunités d'Affaires : Objet Négligé de la Recherche sur la Création d'Entreprises". *Revue P.M.O*, vol. 4-1, p.24-33, Université du Québec à Chicoutimi, Canada.
- Bello, D., et Barksdale, H.C. 1986. "Exporting at Industrial Shows". *Industrial Marketing Management*, vol. 15-3, p. 197-206.
- Bilkey, W. R et Tesar, G. 1977. "The Export Behavior of Smaller -Sized Wisconsin Manufacturing". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, p. 93-99.
- Bonaccorsi, Andrea. 1992. "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, vol. 23-4, p. 605-635.
- Brockhaus, R. H., et Horwitz, P. S. 1986. "The Psychology of The Entrepreneur", in D.L. Sexton & R.Smilor (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger, p.25-48.
- Brockhaus, R. H., et Horwitz, P. S.1980. "Risk Taking Propensity of Entrepreneurs". *Academy of Management Journal*, Vol.23, p.21-31.
- Bruyat, C. et Julien, P.-A. 2001. "Defining the Field of Research in Entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, vol. 16-2, p.165-180.
- Bruyat, C. 1994. "Contribution Épistémologique au Domaine de l'Entrepreneuriat". *Revue Française de Gestion*, vol. 101, p. 87-99.
- Buckley, P. 1988. "The Limits of Explanation:Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, vol. 19-2, p. 181-193.
- Cavusgil, S. T., Billey, W., et Tesar, G. 1979. "A Note on the Export Behavior of Firms: Exporter Profiles". *Journal of International Business Studies*, vol. 10, p. 91-97.
- Cavusgil, S. T. 1983. "Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do They Vary Across product Classes?". *International Journal of Advertising*, vol. 2, May, p. 147-157.
- Cavusgil, S Tamer. 1984. "Organizational Characteristics Associated with Export Activity." *Journal of Management Studies*, vol. 21-1, p. 3-22.
- Cavusgil, S. T. (1990). "The importance of Distributor training at Caterpillar". *Industrial Marketing Management*, vol. 19-1, p.1-9.

- Cavusgil, S. T., Zou, S. 1994. "Marketing Strategy – Performance Relationship: An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures". *Journal of Marketing*, vol. 58 (January), p.1-21.
- Cavusgil, S. T., Godiwalla, Y. M. 1982. "Decision Making for International Marketing: A Comparative Review". *Management Decision*, vol. 20- 4.
- Cavusgil, S. T., Naor, J. 1987. "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity". *Journal of Business Research*, vol. 15, p. 221-35.
- Cavusgil, S. T., Nevin. R. J. 1981. "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation." *Journal of Marketing Research*, vol. 18 (February), p.114-119.
- Christensen, C. H., Da Rocha, A. G. 1987. "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms". *Journal of International Business Studies*, no. 18, p. 61-77.
- Claude, L. S., Kujawa, Jr. D. 1974. " The Export Decision Process: An empirical Inquiry". *Journal of International Business Studies* (pre-1986); Spring 1974- 5, p. 107.
- Collinson, S.C., et Houlden, J. 2005. "Decision-Making and Market Orientation in the Internationalisation Process of Small and Medium-Sized Enterprises". *Management International Review* (MIR), vol. 45- 4, p. 413-436.
- Cooper, R. G., Elko J. I. 1985. "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance." *Journal of International Business Studies*, vol. 16-1-14, p. 37-55.
- Coviello, N. E, McAuley, A. 1999. "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management International Review*, vol. 39, p. 223-253.
- Coviello, N. et McAuley, A. 1999. "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*, vol. 39-3, p. 223-256.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. 1991. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16-1, p.7-25.
- Cunningham, M. T., Spigel, R. I. 1971. "A Study in Successful Exporting", *British Journal of Marketing*, Spring, p. 2-12.
- Cunningham, J. B., et Lischeron, J. 1991. " Defining Entrepreneurship". *Journal os Small Business Management*, vol. 29-1, p.45.
- Czinkota, M. R et Ursic, M. J. 1983. "Impact of Export Growth Expectations on Smaller Firms". *International Marketing Review*, vol. 1, p. 26-33.

- Dalli, D. 1994, "The Exporting Process: the Evolution of Small and Medium Sized Firms toward Internationalisation", in Axinn, C.N. (Ed.), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 85-110.
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayr, H., et Muller, S. 1984. "The Export-Decision of Small and Medium-Sized Firms: A Review". *Management International Review*, vol. 24-2, p. 49-60.
- Denis J. E., Depelteau, D. 1985. "Market Knowledge, Diversification and Export Expansion". *Journal of International Business Studies*, Fall 1985, vol. 16-3, p. 77-89.
- Dunning, J. H. 1988. "The Eclectic Paradigm and the International of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions". *Journal of International Business Studies*. Spring, p. 1-31.
- Eshghi, A. 1992. "Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting", *International Marketing Review*, vol. 9-3, p. 40-61.
- Esra, F. G., Masaaki, K. 2001. "The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance : A Contingency Explanation". *Journal of International Marketing*, vol. 9-2; p.51.
- Etemad, H. 1999. "The Knowledge Network of International Entrepreneurship". *Journal of Global Focus*, vol. 11-3, p.55-63.
- Etemad, H. 2004. "International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Toward a Grounded Theory". *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 2, p. 2-59.
- Etemad, H. 2005. "Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21-1, p.1-21.
- Gabriel, O., Simone N. "Factors Influencing Export Performance In International Marketing: A Study of Australian Firms". *International Journal of Management*, vol. 21-2, p. 172.
- Garnier, G.1982. "Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in The Printing and Electrical Industries". in Czinkota, M.R. and Tesar, G.R. (Eds), *Export Management: An International Context Praeger Publishers*, New York, NY, pp. 113-31.
- Gartner William B., 1985. "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation". *Academy of Management Review*, vol. 10-4, p.696-706.
- Georgiou, M., Freeman, S., et Edwards, R. 2005. "International Entrepreneurship: Antecedents and Outcomes". *Department of Management Working Paper Series ISSN 1327-5216*, p. 69-05.
- Gourlay, A., et Seaton, J. 2004. "Explaining the Decision to Export: Evidence from UK Firms". *Applied Economic Letters*, vol.11-3, p. 153-158.

- Gripsrud, G. 1990. "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan". *Journal of International Business Studies*, vol. 21-3, p. 469-485.
- Haar, J. et Ortiz-Buonafina, M. 1995. "The Internationalisation Process and Marketing Activities: The Case of Brazilian Export Firms". *Journal of Business Research*, vol. 32, p. 175-81.
- Howard, D. G., et Irene M. Herremans, 1988. "Sources of Assistance for Small Business Exporters". *Journal of Small Business Management*, July, p.38-54.
- Ibrahim, A.B. 2004. " Internationalization: Motive and Process". *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, p. 129-136.
- Johnston, W. J., et Czinkota, M. R. 1982. "Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior". in *Export Management: An International Context*, edited by Michael R Czinkota, and George Tesar. Praeger Publishers, p. 295.
- Johanson J. et F. Wiedersheim-Paul. 1975. "The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, vol. 12, p.305-322.
- Johanson, J. et Vahlne, J-E. 1977. "The Internationalization Process of the Firm – a Model Of Knowledge Development and Foreign Market Commitment", *Journal of International Business Studies*, vol.8, p.23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J-E. 1990. "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*, vol.7- 4, p. 11-24.
- Kirpalani, V. H., Macintosh, N. B. 1980. "International Marketing Effectiveness of technology-Oriented Small-Firms". *Journal of International Business Studies*, vol. 2, p. 81-90.
- Knight, G. et Cavusgil, S.T. 1996. "The Born Global Firm: a Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*, JAI Press, p.11-26.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. et Peircy, N. F. 1998. "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing*, vol. 6-2.
- Leonidou L. C. 1998. "Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation". *Journal of Applied Business Research*, vol. 14-2, p. 43-68.
- Luostarinen, R. et Welch, L. 1988. "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, vol. 14-2, p. 34-55.
- Madsen, T. K. 1989. "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence." *International Marketing Review*, vol. 6- 4, p. 41-57

- Madsen, T. K., et Servais, P. 1997. "The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?". *Review International Business*, vol. 6, p. 561-83.
- McDougall P. P. et Oviatt B. M. 1997. "International Entrepreneurship, Literature in the 1990's and Directions for Future Research". In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds), *Entrepreneurship 2000*, p. 291- 320.
- McDougall P. P. et Oviatt B. M. 2000. " International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths". *Academy of Management*, vol. 43- 5, pg.902-906.
- McDougall P. P. et Oviatt B. M. 2005. "Toward a Theory of International New Venture". *Journal of International Business Studies*, vol. 36, p. 29-41.
- McDougall, P. P. 1989. "International versus Domestic Entrepreneurship, a Comparison of New Ventures Behavior and Industry Structure in The Computer and Communications Industries". *Journal of Business Venturing*, vol. 4, p.387-400.
- Melin, L. 1992. "Internationalization as a Strategy Process". *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 99-118.
- Miesenbock, K. J. 1988. "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business*, vol. 6-2, p. 43-61.
- Moini, A . H. 1995. "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation using a Three-stage Model". *Journal of Small Business Management*, vol. 33, p. 9-25.
- Moon, J., Lee, H. 1990 . "On the Internal Correlates of Exports Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry". *International Marketing Review*, vol. 7-5, p. 16-26.
- Morgan, R. E et Katsikeas, C. S. 1997. "Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity" *International Business Review*, vol. 6- 5, p. 477-499.
- Morgan, R. E. 1999. "Environmental Determinants of Export Decision Making: Conceptual Issues Regarding the Domestic Market". *European Business Review*, vol.99-5, p. 323.
- Ogram, E. W. 1982. "Exporters and Non Exporters: a Profile of Small Manufacturing Firms". in M.K.G. Czinkota et G. Tesar (Eds.), *Export Management: An International Context*, New York: Praeger, p. 70-84.
- Peterson, Rein. 1985. " ' Raising Risk- takers' ". *Metropolitan Toronto Business Journal*, vol. 75-7, p. 30-34.
- Rao, T. R.et Naidu, G. M. (1992), "Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable?", *Journal of Global Marketing*, Vol. 6 No. 1/2, pp. 147-70.

- Reid, S. D. 1980. "A Behavioral Approach to Export Decision Making", in *Marketing in the 80's: Changes and Challenges*, Richard P. Bagozzi et al., Eds. Chicago: American Marketing Association, no. 46, p. 265- 268.
- Reid, S. D. 1981. "The Decision- Maker and Export Entry and Expansion". *Journal of International Business Studies*, vol. 12- 2, p. 102-112.
- Reid, S. D. 1982. "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms". In Czinkota M. and Tesar, G. (Eds.), *Export Management*, Praegar Publishers, New York, p. 18-38.
- Reid, S. D. 1983. "Managerial and Firm Influences on Export Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.11-3, p. 323-332.
- Reid, S. D 1984. "Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms". *Journal of Business Research*, vol.12-2, p. 141-157.
- Ross, C. A.1989. "Exporters and Non-exporters of Manufactured Products: The Case of Jamaica". *Journal of Global Marketing*, vol. 3-2, p.77-103.
- Samiee, S., Walters, P. G. P. 1990. "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance". *Journal of Business Research*, vol. 20, p. 235-48.
- Schlegelmilch, B. B., et Ross, A.G. 1987. "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success". *Journal of Marketing Management*, vol. 3- 2, p. 145-158.
- Shane, S. et Venkataraman, S. 2000. "The Promise of Entrepreneurship as A Field of Research". *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 217-26.
- Simpson, C. L., Kujawa, D. 1974. "The Export Decision Process: An Empirical Inquiry". *Journal of International Business Studies*, Spring, p. 107-17.
- Souchon, A., Diamantopoulos, A. 1997. "Use and Non-use of Export Information: Some Preliminary Insights into Antecedents and Impact on Export Performance". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, p. 135-51.
- Spence, M. M. 2003. "Evaluating Export Promotion Programmes: UK Overseas Trade Missions and Export Performance" . *Small Business Economics*, vol. 20-1, pp 83-103.
- Stevenson, H. H. et David E. G. 1985. "The Heart of Entrepreneurship". *Harvard Business Review*, March-April, p. 85-94.
- Stevenson, H. H. et Jarillo, J. C. 1990. "A perspective of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management". *Strategic Management Journal*, vol.11, p. 17-27.
- Sudit, E. F. 1984. "The Role of Comparative Productivity Accounting in Export Decisions". *Journal of International Business Studies*, vol. 15-1, p. 105-118.

Sullivan, D., et Bauerschmidt, A. 1988. "Common Factors Underlying Incentives to Export: Studies in The European Forest Products Industry". *European Journal of Marketing*, vol. 22-10, p. 41-55.

Terpstra, V. 1987. "The Evolution of International Marketing" *International Marketing Review*, vol. 3, p 7-17.

Törnroos, J. 2001. "Internationalisation of The Firms - a Theoretical Review with Implications for Business Network Research". *Annual IMP Conference*, Dijon.

Venkataraman, S. 1997."The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research". In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press, vol.3, p. 119-138

Vernon, R. 1979. "The Product Life Cycle Hypothesis in a New International Environment", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, p. 255-267.

Verstraete, T. 2002. " Essai sur la Singularité de l'Entrepreneuriat comme Domaine de Recherche". Les Éditions de l'ADREG, ISBN : 2-9518007-0-3.

Welch, Lawrence S., et Luostarinen, R. 1988. "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, vol. 14- 2, p. 34- 56.

Whitelock, J., et Munday, P. 1993. "Two Cases in The Industrial Explosives Industry". *Journal of International Marketing*, vol. 1- 4, p.19-30.

Wright, R. W et Ricks, D. A. 1994. "Trends in International Business Research: Twenty-five Years Later". *Journal of International Business Studies*, vol. 25-4, p. 687- 701.

Zahra, S. A. et George, G. 2002. "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda". In Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S. M., Sexton D.L (dir), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Oxford: Blackwell Publishers.

Zahra, S. A. 1993. "Conceptuel Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 14-4, p. 5-21.

## MÉMOIRES DE MAÎTRISE ET THÈSE DE DOCTORAT

Nesrine Mlika. 2003. *PME Tunisiennes Face au Défi de l'Exportation: Facteurs Clés de Succès*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Université du Québec à Montréal.

Ramangalahy, Charles. 2001. *Capacité d'Absorption de l'Information, Compétitivité et Performance des PME Exportatrices: Une Étude Empirique*. Thèse de doctorat, Montréal, École des hautes Études commerciales. Université de Montréal.

Trinh Minh, H. 1999. *Entrepreneurship et Facteurs Critiques de Succès des PME à Hochiminhville (Vietnam du sud): Vision et Réalité*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Université du Québec à Montréal.