

L'efficacité des programmes d'accompagnement à l'export

L'impact sur les ressources de
l'entreprise et la performance
internationale

*de Raluca MOGOS DESCOTES
Maître de conférences Habilitée à Diriger
des Recherches
Université de Lorraine
CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en
Economie Financière et Gestion des
Entreprises)
adapté des travaux de thèse d'Alexis
CATANZARO*

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	2
2. DEFINITION ET CLASSIFICATION DES PAE	3
3. L'EFFICACITE DES PAE	7
3.1. L'utilité et la satisfaction perçue des PAE	8
3.2. L'efficacité des PAE, en termes de relation avec la performance	9
3.2.1. Les études qui abordent d'une manière directe le lien PAE-performance internationale	10
3.2.2. Les études qui abordent d'une manière indirecte le lien PAE-performance	12
4. PAE, ressources et performance	13
4.1. Principaux résultats des études sur la relation « PAE-ressources-performance »	14
4.2. Synthèse et analyse des études, recommandations pour les recherches futures	17
Bibliographie	25

Note : PAE = Programmes d'Accompagnement à l'Export.

1. INTRODUCTION

La conclusion du dernier rapport d'évaluation de l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française, intitulé « *Modernisation de l'Action Publique - Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française* », au niveau macro-économique, est la suivante : « *la politique n'a pas eu les effets escomptés* » (Bentejac et Desponts, 2013, p. 34). Au niveau micro-économique, c'est-à-dire des entreprises bénéficiaires des programmes d'aide à l'exportation, aucune indication n'est fournie par ce rapport. Cependant, il est important de noter que seulement environ 10% des exportateurs français bénéficie des services d'aide à l'exportation proposés par les pouvoirs publics (Bentejac et Desponts, 2013). Au niveau européen, 7% des exportateurs font appel à ce type de service (Commission Européenne, 2011), même si tous les pays européens allouent des fonds publics importants pour le développement de l'exportation afin de soutenir la compétitivité de leur pays (Commission Européenne, 2011 ; Mogos Descotes et al., 2011). Par exemple, en France, près de 600 millions d'euros sont prévus à cet effet (Bentejac et Desponts, 2013). Dans un contexte de récession et de diminution des fonds publics, la question de l'efficacité des programmes d'accompagnement, à l'export en France, demeure cruciale (Labex Entreprendre, Livre Blanc, 2014). La Cour des Comptes (2011) lance un appel à la mise en place des évaluations systématiques des pratiques d'accompagnement à l'export. Ainsi, il apparaît essentiel de répondre à cette question et cette revue de la littérature vise à analyser les travaux de recherche publiés sur la question de l'efficacité des programmes d'accompagnement à l'export (PAE). Dans un premier temps, les PAE

seront définies et classifiées. Ensuite, les études qui ont trait à l'efficacité des PAE seront synthétisées et analysées.

2. DEFINITION ET CLASSIFICATION DES PAE

Les PAE peuvent être définis comme des mesures de politiques publiques ou parapubliques visant à fournir aux entreprises les ressources manquantes pour initier et/ou renforcer leurs activités d'export et être performantes à l'international (Francis et Collins-Dodd, 2004 ; Wilkinson, 2006 ; Koksal, 2009). Selon ces auteurs, force est de constater que l'efficacité des PAE se mesure à travers le renforcement de la performance internationale des entreprises. Nous allons également adopter ce point de vue afin d'évaluer dans ce travail l'efficacité des PAE.

Dans un premier temps, on peut distinguer les *PAE publics et privés*. Dans notre analyse, nous nous intéresserons aux *PAE publics, de nature gouvernementale ou quasi-gouvernementale*, gérés en partie ou totalement par les pouvoirs publics (Etats et/ou collectivités locales, structures dédiées, chambres consulaires). Ainsi, nous excluons de cette analyse les *PAE privés* proposés par des consultants, banques, compagnies d'assurance ou encore acheteurs étrangers car ils font l'objet d'études clairement distinguées de l'accompagnement public et parapublic (Faroque et Takahashi, 2012).

De nombreuses classifications des PAE existent dans la littérature (Faroque et Takahashi, 2012). Elles sont synthétisées dans le Tableau 1 ci-dessous, adapté de Cantazaro (2014, p. 91).

Tableau 1. Tableau de synthèse des classifications des PAE

<i>Etude</i>	<i>Transmission d'informations</i>	<i>Supports opérationnels et/ou financements</i>	<i>Sensibilisation</i>	<i>Autres services</i>
Seringhaus et Rosson (1990) Rosson et Seringhaus (1991)	Provision d'information (recherche de marchés, information sur les marchés étrangers, séminaires sur la commercialisation à l'étranger, etc.)	Supports opérationnels (formation à la logistique à l'export, assistance marketing, missions commerciales, support financier, visites de clients étrangers...).	Programmes pour motiver à l'exportation (rencontres avec des exportateurs à succès, études de cas, communication sur les aides proposées...).	–
Diamantopoulos, Schlegelmilch et Tse (1993)	Fourniture des bonnes informations au bon moment	Aide sur le processus d'introduction du produit de l'entreprise dans le marché étranger (plan marketing, salons et missions à l'étranger...).	Sensibilisation sur les opportunités à l'export et les bénéfices à en retirer afin de motiver les entreprises.	–
Gençtürk et Kotabe (2001)	Programmes de service à l'export (séminaires pour les exportateurs potentiels, conseil à l'exportation, manuels et publications sur comment exporter)	Programmes de développement de marchés (salons à l'étranger, analyse de marché, newsletters sur l'exportation).	–	–
Czinkota (2002)	Transfert de connaissances informationnelles et expérientielles	Subventionnement direct ou indirect des activités d'exportation.	–	Facilitations = Réduction des formalités administratives et des contraintes juridiques.
Koksal (2009)	–	Assistance marketing Fourniture de crédit pour l'exportation et la promotion de l'export	–	Assistance pour de la production à moindre coût
Lederman, Olarreaga et Payton (2010)	Formations, assistances techniques, partage d'information Etudes de marché et publications	Organisation de salons à l'étranger, de missions de prospection et suivi par des opérateurs installés dans les pays étrangers	–	Construction de l'image du pays = Publicité et événements promotionnels qui mettent en avant le pays

Source : Cantacuzaro A. (2014, p. 91), *Influence des services d'accompagnement à l'export sur les ressources et la performance internationale des exportatrices précoces, thèse doctorale préparée au sein de l'École Doctorale Économie et Gestion de Montpellier, Montpellier Recherche en Management.*

Catanzaro (2014), après un examen de l'ensemble des classifications existantes dans la littérature, regroupe les PAE en quatre catégories, ayant trait :

1. à la *transmission d'informations* à travers la provision d'information sur les pratiques d'affaires et les marchés étrangers,
2. à la *sensibilisation*, c'est-à-dire à la motivation des entreprises à aller à l'export,
3. aux programmes *opérationnels et/ou de financement*, permettant à l'entreprise de mener efficacement et/ou de financer ses opérations à l'export,
4. aux *autres services*, par exemple des aides à la réduction des formalités administratives et des contraintes juridiques ou des programmes qui visent le renforcement de l'image du pays d'origine.

A l'examen du Tableau 1, nous pouvons remarquer que les PAE de sensibilisation, sont évoqués uniquement dans les classifications les plus anciennes (Seringhaus et Rosson, 1990 ; Rosson et Seringhaus, 1991 ; Diamantopoulos et al., 1993). Cela peut s'expliquer par le fait que dans le contexte actuel, la plupart des entreprises sont conscientes de l'importance du développement à l'export. Pour cette raison, allouer des ressources publiques à cet effet n'est plus la priorité des pouvoirs publics. Par ailleurs, les services de cette catégorie (rencontre avec des experts, conférences) peuvent s'intégrer aisément dans la catégorie des PAE liés à la transmission d'informations. Pour cette raison, dans notre analyse nous n'allons pas tenir compte de ce type de PAE, moins adapté au contexte socio-économique actuel.

En outre, nous notons que certains auteurs ne tiennent pas compte des services financiers (Lederman et al., 2010) tandis que d'autres les intègrent avec les programmes opérationnels (Seringhaus et Rosson, 1990) ou les distinguent dans une catégorie spécifique (Kotabe et Czinkota, 1992 ; Shamsuddoha et al., 2009a, 2009b ; Faroque et Takahashi, 2012). En France, tenir compte des soutiens financiers comme d'un type

d'accompagnement à part entière est indispensable car les acteurs qui les proposent (Coface, Bpifrance Export) sont spécialisés sur ces problématiques.

En croisant ces différentes classifications de l'accompagnement à l'export, dans la lignée de [Catanzaro \(2014\)](#), nous proposons de tenir compte dans notre analyse de trois types de PAE, permettant de saisir la diversité de l'offre sur le territoire français :

1. Les *PAE Informationnels*, ayant trait à la formation et à la transmission de connaissances (formations sur les pratiques d'affaires, mise à disposition d'études de marchés, séminaires, journées d'information, transmission d'information, etc.),
2. Les *PAE Opérationnels*, ayant trait à la prospection et la mise en relation avec des partenaires (contact avec le marché, mise en relations, missions de prospection, salons à l'étranger, visites de clients, etc.),
3. Les *PAE Financiers*, ayant trait à l'accès aux prêts, subventions et assurances (prêts pour l'export, assurance prospection, garanties contre les risques de change, subventions d'un diagnostic ou d'une étude de marché, etc.).

Il est cependant important de remarquer que les besoins des entreprises en termes de PAE évoluent en fonction de leur stade d'engagement à l'export ([Seringhaus et Rosson, 1990](#)). Par exemple, un nouvel exportateur va particulièrement apprécier les PAE informationnels sous la forme des études de marché car il a besoin de déterminer la faisabilité de ses opérations export. Un exportateur en expansion quant à lui, sera davantage intéressé par la sélection des marchés les plus prometteurs et des modes d'entrée appropriés afin d'établir ses activités dans ces marchés. Pour lui, les PAE opérationnels sous la forme des visites des marchés export, participation à des salons à l'étranger, des missions commerciales ou des PAE financiers en termes d'assurance à l'export seront plus utiles.

Le Tableau 2, adapte l'évolution des besoins en termes de PAE des exportateurs en fonction de leur étape d'engagement à l'export, proposé par [Seringhaus et Rosson \(1990\)](#) pour la classification des PAE que nous avons choisi et qui distingue les PAE informationnels, opérationnels et financiers.

Tableau 2. Besoins en termes de PAE selon l'étape d'engagement à l'export

<i>Etape d'engagement à l'export</i>	<i>Nouvel exportateur</i>	<i>Exportateur en expansion</i>	<i>Exportateur confirmé</i>
<i>PAE /Besoins</i>	<i>Déterminer la faisabilité de l'exportation</i>	<i>Sélectionner les marchés les plus prometteurs et les modes d'entrée appropriés</i>	<i>Augmenter les opérations à l'export</i>
PAE informationnels	Séminaires, newsletters / lettres d'informations Études de marché, recherche personnalisée	Séminaires sur l'export, newsletter	Séminaires sur l'export, newsletters
PAE opérationnels	Missions commerciales	Visite de marchés, salons à l'étranger, missions commerciales	Salons à l'étranger, visites d'acheteurs étrangers, bureau de ventes
PAE financiers	Financement, assurance	Financement, assurance	Financement, assurance

3. L'EFFICACITE DES PAE

L'efficacité des PAE a été évaluée sous deux angles par la littérature sur le sujet. Premièrement, en termes perceptuels d'utilité perçue ou de satisfaction perçue avec les programmes de soutien à l'export par les entreprises bénéficiaires. Deuxièmement, en relation avec le renforcement de la performance ou de la performance internationale des entreprises. Par la suite, ces deux perspectives seront passées en revue.

3.1. L'utilité et la satisfaction perçue des PAE

L'efficacité des PAE a été initialement conceptualisée comme un degré d'utilité ou de satisfaction perçue par les entreprises bénéficiaires (Venderleest, 1996 ; Gillespie et Riddle, 2004). Certaines études (plus anciennes) suggèrent que les plus grandes entreprises sont plus sensibilisées à l'utilisation des PAE et plus informées à leur égard (Czinkota, 1982 ; Seringhaus, 1986). Cela peut s'expliquer par le fait que ces entreprises disposent de plus de moyens financiers et humains (Reuber et Ficher, 1997) et peuvent allouer plus de temps pour s'intéresser aux modalités d'accès et d'utilisation des PAE (Mogos Descotes et Walliser, 2011b). Cependant, la satisfaction avec l'utilisation des PAE est plus importante pour les plus petites des entreprises bénéficiaires des PAE (Koksal, 2009). Cette utilité perçue des PAE décroît plus l'entreprise a de l'expérience dans les activités internationales (Seringhaus, 1986 ; Calderon, Fayós et Cervera, 2005) car les entreprises ont déjà renforcé au fil des années les ressources informationnelles et relationnelles nécessaires à leur développement international (Mogos Descotes et Walliser, 2011a). De plus, selon les pays, l'utilité et la satisfaction perçue des PAE peut être plus ou moins importante et diffère en raison des spécificités sectorielles (Koksal, 2009), ainsi que des besoins spécifiques des entreprises (Koksal, 2009 ; Yannopoulos, 2010). Comme on peut l'observer, aucun consensus ne semble émerger par rapport aux jugements portés par les entreprises à l'égard de l'utilité perçue des PAE (Fischer et Reuber, 2003). Plusieurs raisons peuvent expliquer cela. Premièrement, les managers bénéficiaires peuvent avoir un avis biaisé par la gratuité ou le prix payé pour les PAE (Brewer, 2009), bien que les services gouvernementaux d'accompagnement sont bien souvent proposés à des prix modiques par les pouvoirs et les organismes publics. D'autre part, le lien entre l'utilisation d'un service, leur satisfaction par rapport à celui-ci,

et leur performance n'est pas toujours facile à établir pour les bénéficiaires (Brewer, 2009). D'autant plus que la perception de satisfaction avec l'utilisation des PAE des managers interviewés peut évoluer entre le moment où le service d'accompagnement a été consommé et le moment de l'évaluation (Mogos-Descotes, 2009). Par ailleurs, Marandu (1995) montre que certains PAE jugés comme étant peu satisfaisants semblent influencer autant la performance que les PAE dont les entreprises sont très satisfaites.

3.2. L'efficacité des PAE, en termes de relation avec la performance

Comme on a pu le souligner, l'efficacité réelle des PAE commence à être questionnée de plus en plus, surtout à partir des années '90 (Cantazaro, 2014). En réponse à ce questionnement, de travaux empiriques quantitatifs centrés sur la relation PAE-performance émergent afin d'apporter une réponse à la question de l'efficacité des PAE (Faroque et Takahashi, 2012). Cette évolution de la littérature se fait en parallèle à la littérature plus générale sur le développement à l'international et les déterminants de la performance à l'export, dont les PAE font potentiellement partis. Nous allons par la suite synthétiser, analyser et discuter cette littérature, qui nous intéresse particulièrement car, en accord avec Seringhaus (1986) et la littérature plus récente sur le sujet, nous estimons que l'efficacité des PAE devrait être jugée en relation avec ses retombées sur la performance internationale des entreprises. La principale raison pour cette préférence réside dans le caractère plus objectif de l'évaluation de cette efficacité, comparée aux études qui adoptent une perspective perceptuelle de l'efficacité des PAE en tant que degré d'utilité perçue ou satisfaction avec les programmes d'assistance à l'export.

D'une manière générale, le lien d'influence PAE - performance ne fait pas non plus l'objet d'un consensus dans les études développées sur le sujet (Gençtürk et Kotabe, 2001 ; Francis

et Collin-Dodds, 2004). La littérature sur cette relation d'influence peut être classifiée en deux groupes principaux d'études : celles qui abordent d'une manière directe le lien existant entre PAE et performance internationale et celles qui traitent ce lien comme étant indirect *via* le renforcement des ressources des entreprises (ex. amélioration des connaissances à l'export ou du capital relationnel à l'international des entreprises).

3.2.1. Les études qui abordent d'une manière directe le lien PAE-performance internationale

Comme remarqué par Shamssuddoha *et al.* (2006), les résultats de ces études sont plutôt contradictoires. Certaines études montrent l'influence positive des offres d'accompagnement à l'export sur la performance des entreprises accompagnées (Coughlin et Cartwright, 1987 ; Seringhaus, 1986 ; Vanderleest, 1996). D'autres études mettent en évidence des influences non significatives des PAE sur la performance (Albaum, 1983 ; Buckley, 1983 ; Cavusgil, 1983 ; Walters, 1983 ; Denis et Depelteau, 1985 ; Kedia et Chhokar, 1986 ; Howard et Herremans, 1988). Une synthèse des résultats de ces études concernant la relation directe PAE – performance internationale peut être consultée dans le Tableau 3.

La plupart de ces études sont plus anciennes et une partie importante de ces études ne fondent pas leurs hypothèses sur des théories organisationnelles encrées. De plus, elles utilisent des méthodes statistiques peu développées (ex. : tests de corrélation, des analyses de la variance, des régressions, etc.) pour tester les relations d'influence entre les PAE et la performance des entreprises (Mogos Descotes, 2009).

Tableau 3. Synthèse des résultats des études sur le lien direct « PAE-performance internationale »

<i>Etude</i>	<i>Variables explicative/niveau d'analyse des PAE</i>	<i>Variable expliquée/ Indicateurs de performance internationale</i>	<i>Nature du lien entre les variables: positif (+) ou non significatif (ns)</i>
<i>Donthu et Kim (1993)</i>	Niveau d'utilisation des PAE marketing et financiers (dont privés)	Croissance du volume de ventes à l'export	+
<i>Singer et Czinkota (1994)</i>	PAE marketing liés à la transmission de connaissances informationnelles	Activités de pré-exportation Performance internationale	+ +
	PAE marketing liés à la transmission de connaissances expérientielles	Activités de pré-exportation Performance internationale	+ +
<i>Marandu (1995)</i>	Analyse de 13 PAE différents	Pourcentage des ventes à l'export	+ pour 3 PAE et ns pour 10 PAE
<i>Katsikeas, Piercy et Ioannidis (1996)</i>	Importance perçue des PAE	Performance internationale	+
<i>Souchon et Diamantopoulos (1997)</i>	Fréquence d'utilisation des PAE informationnels	Performance internationale	ns
<i>Gençtürk et Kotabe (2001)</i>	Degré d'utilisation des PAE financiers et marketing	Position concurrentielle	+
		Croissance des ventes à l'export	ns
		Rentabilité à l'export	ns
<i>Spence (2003)</i>	Nombre de participations à des missions de prospection	Volume de ventes à l'export Acquisition de compétences	+ +
<i>Alvarez (2004)</i>	Nombre de participations à l'offre globale nationale	Devenir un exportateur permanent	ns
	Salons à l'étranger		ns
	Missions de prospection		ns
	Création de groupement d'exportateurs		+
<i>Francis et Collins-Dodd (2004)</i>	Degré d'utilisation des PAE marketing et financiers	Degré de satisfaction avec l'atteinte des objectifs exports	+ pour les exportateurs débutants et ns pour les exportateurs confirmés
<i>Wilkinson et Brouthers (2006)</i>	Salons à l'étranger	Performance internationale	+
	Missions de prospection		ns
	Programmes aidant à l'identification d'agents et de distributeurs		+
<i>Bonner et McGuinness (2007)</i>	Degré d'utilisation des PAE marketing et financiers	Croissance des ventes à l'export	+
<i>Sousa et Bradley (2009)</i>	Degré d'utilisation des PAE marketing et financiers	Performance internationale	+

Note : La variable « performance internationale » désigne l'utilisation des indicateurs composites de mesures de la performance internationale (plusieurs mesures agrégées dans une seule mesure). Par exemple, Sousa et Bradley (2009) ont mesuré la

performance internationale en tant qu'indicateur composite par les variables suivantes : comparaison avec les concurrents par rapport aux parts de marché « export » et satisfaction avec la performance l'export au niveau global.

Ces faiblesses théoriques et méthodologiques ont été par la suite rectifiées par un nouveau groupe d'études sur le lien PAE-Performance, qui, dans leur majorité reposent sur l'approche fondée sur les ressources (RBV – resource-based view) et qui utilisent pour le test des hypothèses de recherche des équations structurelles (Mogos Descotes, 2009).

En raison de l'avancement théorique et méthodologique de ces dernières études sur le sujet, nous les considérons comme étant plus solides et nous leurs accordons plus d'attention quant à l'analyse et à la présentation de leurs résultats dans les sections suivantes.

3.2.2. Les études qui abordent d'une manière indirecte le lien PAE - performance

Relativement peu d'études ont tenté de mesurer l'influence des PAE sur la performance internationale de l'entreprise à travers des facteurs médiateurs (par exemple développement des ressources de l'entreprises) (Shamssuddoha et al., 2009b ; Faroque et Takahashi, 2012). Selon la RBV, « les PAE constituent des ressources fondées sur le marché que les entreprises peuvent exploiter afin de développer leur connaissance du marché et leurs relations importantes avec les principaux acteurs de l'environnement du marché ciblé » (Wilkinson, 2006, p. 103). Ainsi, les PAE vont donc avoir une influence plutôt indirecte sur la performance en renforçant les ressources internes de l'entreprise (Shamssuddoha et Ali, 2006 ; Sousa et Bradley, 2009). Toujours dans la lignée de la RBV, certains auteurs ont montré le rôle joué par les PAE sur les connaissances à l'export ou encore l'engagement de ressources (Ali et Shamssuddoha, 2007, Shamssuddoha et al., 2009b, Faroque et Takahashi, 2012). Depuis une dizaine d'année, en parallèle avec la démocratisation de l'utilisation de la RBV, des études empiriques ont émergée avec le but d'expliquer la relation « PAE – Ressources – Performance ». Ces études confirment

finalement ce que les précédents auteurs supposaient : les PAE améliorent les capacités de la firme, ses ressources, sa stratégie et sa compétitivité, qui, par la suite, améliorent la performance internationale (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et Stan, 1998). Les études récentes s'accordent sur le fait que l'approche de l'impact indirect des PAE sur la performance, à travers l'amélioration des ressources semble plus appropriée que mesurer uniquement l'influence directe sur la performance (Shamssuddoha et al., 2009b ; Cantazaro, 2014). Selon Lages et Montgomery (2005), cette approche permettrait d'améliorer les recommandations managériales et celles faites aux pouvoirs publics quant à l'utilité des PAE. De plus, les études ayant évalué l'impact direct des PAE sur la performance internationale manquent d'ancrage empirique et présentent également des faiblesses d'ordre méthodologique en raison de leur exécution temporelle plus ancienne (Mogos Descotes, 2009). Dans la section qui suit, les études qui ont abordé le lien indirect « PAE – Ressources – Performance » seront analysées et synthétisées.

4. PAE, RESSOURCES ET PERFORMANCE INTERNATIONALE

Ce groupe d'études s'est développé depuis seulement une dizaine d'années. Nous avons recensé six études qui abordent le lien « PAE-ressources-performance ». Par la suite, nous présenterons dans un premier temps les principaux résultats de ces études et ensuite une synthèse et une analyse critique de leurs avancés, tout en proposant des voies d'amélioration pour les études futures.

4.1. Principaux résultats des études sur la relation « PAE-ressources-performance »

En 2005, Lages et Montgomery (2005) sont les premiers à avoir étudié en parallèle l'influence des PAE sur les facteurs internes de l'entreprise et sur leur performance internationale. Selon eux, les PAE permettent aux entreprises bénéficiaires d'acquérir des connaissances qui vont l'aider à identifier les opportunités, à sélectionner et à mieux analyser les marchés d'export. Ils postulent que cela facilitera l'adaptation de la stratégie de prix aux marchés étrangers, qui finalement renforcera la performance. Leurs résultats mettent en évidence une influence directe des PAE sur la performance à l'export. Cependant, cet impact devient non significatif si on considère la stratégie d'adaptation des prix en tant que médiateur. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait qu'une stratégie de prix commune aux différents marchés permettrait aux clients étrangers de se sentir rassurés vis-à-vis de l'équité de traitement en tant que clients d'une même entreprise. Par ailleurs, il n'est jamais facile de décider dans quel cas les prix devraient être standardisés ou adaptés selon les marchés étrangers et la traduction de la stratégie opérationnelle adoptée par l'entreprise en performance internationale ne s'opère pas toujours à court terme (Mogos Descotes, 2009).

Une année plus tard, Shamsuddoha et Ali (2006) proposent de tester l'influence des PAE sur la performance internationale et sur les connaissances à l'égard des marchés étrangers. Ils mettent en évidence à la fois une influence directe, positive et significative sur la performance internationale et une influence indirecte des PAE sur la performance, à travers le renforcement des connaissances de l'entreprise à l'export. Ces résultats seront confortés par les études d'Ali et Shamsuddoha (2007) et Shamsuddoha et al. (2009b). Il faut également remarquer que ces deux dernières études plus récentes proposent une avancée importante qui réside dans la distinction opérée entre les PAE

de type marketing et financier. Cette distinction a permis une analyse plus fine de leur relation avec la performance internationale. Si les PAE marketing renforcent à la fois les connaissances des marchés d'export et la performance internationale, les PAE financiers influencent uniquement l'engagement de ressources à l'export.

[Faroque et Takahashi \(2012\)](#), quant à eux, opèrent dans leur études une distinction entre les PAE gouvernementaux et non gouvernementaux (ex. : banques, compagnies d'assurance, acheteurs étrangers, associations d'exportateurs). Leurs résultats confirment partiellement les résultats d'[Ali et Shamssuddoha \(2007\)](#) et [Shamssuddoha et al. \(2009b\)](#). Les PAE marketings gouvernementaux renforcent les connaissances internationales, mais seulement les PAE financiers gouvernementaux ont un impact positif et significatif sur la performance internationale.

La dernière étude identifiée dans cette veine, qui est sans doute la plus aboutie est celle de [Cantazaro \(2014\)](#). Comme il s'agit de l'étude la plus aboutie dans le domaine, ses résultats seront davantage détaillés par la suite. Elle s'intéresse d'une part, à la manière de mesurer l'accompagnement à l'export reçu par l'entreprise et, d'autre part, à la question de l'efficacité des PAE pour les Entreprises Exportatrices Précoces (qui s'internationalisent au plus tard 3 ans après leur création/critère retenu par l'auteur). Pour répondre à la première question, une démarche de construction d'échelle de mesure de l'accompagnement à l'export est mise en œuvre. Elle aboutit à la construction d'un instrument de mesure multidimensionnel composé de neuf items et distinguant *PAE informationnels, opérationnels et financiers*. Pour répondre à la seconde question, l'approche fondée sur le marché (une prolongation de la RBV) est mobilisée afin d'identifier les ressources stratégiques des exportatrices précoces et l'influence que les différents types d'accompagnement à l'export peuvent avoir sur elles. [Cantazaro \(2014\)](#) propose une influence positive et directe des PAE informationnels sur les connaissances

des marchés étrangers. Ensuite, selon lui, les PAE opérationnels renforcent à la fois les connaissances des marchés étrangers, le capital relationnel professionnel (relations d'affaires) et générique (qualité de cette relation) à l'international et la performance internationale. Finalement, les PAE financiers impactent seulement et directement la performance internationale. Il postule également que les connaissances des marchés étrangers et le capital relationnel à l'export renforcent la performance internationale des entreprises exportatrices précoces. Il en ressort que les PAE sont moins efficaces pour les entreprises exportatrices précoces, notamment en ce qui concerne l'accompagnement financier qui n'a aucune influence sur leur performance internationale. Les PAE informationnels influencent positivement le capital relationnel professionnel et le capital relationnel générique. En revanche, ils influencent négativement les connaissances des marchés. Les PAE opérationnels influencent également positivement le capital relationnel générique mais négativement le capital relationnel professionnel. Par ailleurs, ils n'ont pas d'influence sur les connaissances des marchés.

Par rapport aux liens entre les ressources et la performance internationale, les résultats montrent que le capital relationnel professionnel et générique influence positivement la connaissance des marchés étrangers. Enfin, le capital relationnel professionnel et la connaissance des marchés étrangers influencent positivement la performance internationale économique stratégique.

Pour résumer, ces résultats reflètent la complexité des relations directes et indirectes entre PAE et la performance internationale. Si les PAE informationnels ont bien une influence directe négative sur les connaissances des marchés étrangers, leur effet indirect, au travers du capital relationnel, est en revanche positif et significatif. De même, on peut observer un effet indirect du capital relationnel professionnel sur la

performance internationale économique, au travers de la connaissance des marchés étrangers.

4.2. Synthèse et analyse des études, recommandations pour les recherches futures

Le Tableau 4 propose une vue d'ensemble de ces six études analysées dans cette section et une synthèse de leur résultats.

Comme on peut l'observer, la majorité de ces études ont été menées au Bangladesh souvent par les mêmes auteurs : [Shamssuddoha et Ali \(2006, 2009\)](#), [Ali et Shamssuddoha \(2007\)](#), mais aussi [Faroque et Takahashi \(2012\)](#). Seulement deux études ont été menées en Europe, respectivement au Portugal ([Lages et Montgomery, 2005](#)) et en France ([Cantazaro, 2014](#)). Comparé aux études ayant étudié le lien direct PAE-performance internationale, la taille des échantillons étudiés est plus importante. Par ailleurs, il est indéniable que ces études ont permis une importante avancée d'un point de vue théorique et méthodologique par rapport aux études qui abordent d'une manière directe la relation « PAE - performance ». Premièrement, parce qu'elles utilisent toutes des méthodes d'analyse de données avancées (des équations structurelles) pour le test des hypothèses. Deuxièmement, parce qu'elles utilisent toutes un cadre théorique encré, l'approche fondée sur les ressources ou des prolongations de cette approche, afin de construire le cadre conceptuel de l'étude. Malgré ses avancées évidentes, la RBV a été lourdement critiquée ces dernières années en raison de son focus organisationnel interne, son caractère statique, et la non prise en compte de la relation de la firme avec son environnement ([Mogos Descotes et Walliser, 2013](#)).

Tableau 4. Présentation synthétique des six études sur le lien « PAE – ressources - performance »

Etude	Taille de l'échantillon et type d'entreprises / pays	Niveau d'analyse des PAE	Méthodologie et encrage théorique	Principaux résultats
Lages et Montgomery (2005)	519 entreprises majoritairement PME Portugal	Tous les PAE regroupés	Equations structurelles, RBV	Une influence directe des PAE sur la performance internationale. Cependant, cet impact devient non significatif si on considère la stratégie d'adaptation des prix en tant que médiateur.
Shamssuddoha et Ali (2006)	203 entreprises Bangladesh	Tous les PAE regroupés	Equations structurelles, RBV	Une influence directe, positive et significative sur la performance internationale et une influence indirecte des PAE sur la performance, à travers le renforcement des connaissances de l'entreprise à l'égard des marchés export.
Ali et Shamssuddoha (2007)	203 entreprises Bangladesh	Tous les PAE regroupés	Equations structurelles, RBV	Si les PAE marketing renforcent à la fois les connaissances des marchés d'export et la performance internationale, les PAE financiers influencent uniquement l'engagement de ressources à l'export.
Shamssuddoha et Ali (2009)	203 entreprises Bangladesh	PAE marketing PAE financiers	Equations structurelles, RBV	Si les PAE marketing renforcent à la fois les connaissances des marchés d'export et la performance internationale, les PAE financiers influencent uniquement l'engagement de ressources à l'export.
Faroque et Takahashi (2012)	224 grandes entreprises dans 3 industries low-tech Bangladesh	PAE marketing gouvernementaux PAE financiers gouvernementaux PAE marketing quasi/non gouvernementaux PAE financiers quasi/non gouvernementaux	Equations structurelles, RBV	Les PAE marketing gouvernementaux renforcent les connaissances internationales, mais seulement les PAE financiers gouvernementaux ont un impact positif et significatif sur la performance internationale.
Cantazaro (2014)	196 entreprises Exportatrices Précoces France	PAE informationnels PAE opérationnels PAE financiers	Equations structurelles, approche fondée sur le marché (prolongation de la RBV)	Les PAE sont moins efficaces pour les entreprises exportatrices précoces, notamment en ce qui concerne l'accompagnement financier qui n'a aucune influence sur leur performance internationale. Les résultats soulignent ainsi la nécessité d'élaborer de nouveaux services pour accompagner efficacement ce type d'entreprise.

En effet, trop peu d'études se sont intéressées à la prise en compte de l'influence de l'environnement sur la relation « PAE - ressources – performance » (Koksal, 2009 ; Yannopoulos, 2010). Cela est étonnant car les institutions publiques et parapubliques dans la majorité des pays développés mettent en œuvre des PAE afin de créer un environnement favorable à l'internationalisation des entreprises. C'est la raison pour laquelle, il serait judicieux de prendre en compte la perception des entreprises vis-à-vis de cet environnement institutionnel, tout comme leur détermination et leur engagement d'utiliser d'une manière optimale ces PAE (Mogos Descotes et al., 2011). Le dirigeant ou le responsable export d'une entreprise qui est décidé à exploiter au maximum les avantages d'un PAE, et qui a confiance dans la politique gouvernementale de soutien des activités d'export, va certainement produire plus d'efforts afin de valoriser et fructifier au maximum les bénéfices d'un PAE utilisé par l'entreprise en question. *Ainsi, nous suggérons que les études futures devraient non seulement prendre en compte l'influence des PAE sur les ressources et la performance, mais également de considérer des influences potentielles de la perception des dirigeants à l'égard de l'environnement institutionnel.*

D'un point de vue méthodologique, les six études examinées dans cette section emploient toutes des méthodologies ponctuelles (des mesures statiques des ressources et de la performance à un moment donné T, figé dans le temps). On peut tout de même regretter qu'elles ne fassent pas appel à des méthodologies de type longitudinal, qui mesurent la progression des ressources et de la performance dans le temps. Il se peut que plusieurs années s'écoulent entre le moment où une entreprise bénéficie d'un certain PAE et le moment où elle arrive à consolider ses ressources et à améliorer sa performance. Par exemple, une entreprise qui bénéficie d'un PAE financier afin d'établir une filiale de production dans un pays étranger sera dans un premier temps confrontée

à des dépenses importantes par rapport au coût de la filiale et également à un temps d'adaptation aux conditions et habitudes de travail dans le pays en question (Mogos Descotes et Walliser, 2013). Pour cette raison, les retombées positives du PAE financier sur la performance internationale seront visibles seulement après quelques années (moyen et long terme) quand l'entreprise aura pu couvrir ses lourds coûts d'investissement. De même, nous pouvons également considérer le cas d'une entreprise qui fait participer son responsable export à un PAE opérationnel sous la forme d'un stage de formation, censé améliorer les compétences en termes de gestion du marketing stratégique à l'international de l'entreprise (ex. : planification et contrôle de la mise en œuvre de la stratégie marketing à l'international). Il est réaliste de considérer qu'entre le moment où le responsable export est formé, le moment où il arrive à effectivement mettre en pratique et à améliorer la gestion de la stratégie marketing à l'export dans son entreprise, un certain laps de temps s'écoule. De plus, la conversion des connaissances acquises par l'accès des entreprises aux PAE de type formation en compétences opérationnelles à travers leur mise en pratique et le gain d'expérience prend également du temps (Spence, 2003). L'évolution des ressources en termes de connaissances et compétences en matière de gestion des exportations est souvent vue comme un processus qui progresse d'une manière incrémentale avec le gain d'expérience (Mogos Descotes et Walliser, 2013). *C'est la raison pour laquelle, dans les études futures, l'impact des PAE sur le développement des ressources et leur utilisation en entreprise afin d'améliorer la performance devrait être étudié à travers des études longitudinales (qui tracent l'évolution dans le temps, à la fois des ressources et de la performance des entreprises).*

Quant à l'évaluation de l'influence de PAE, que constitue la moitié des études, force est de constater que ces études ne font pas toutes la distinction entre les différents types de

PAE afin d'isoler l'influence spécifique de chaque catégorie d'accompagnement à l'export. Plus précisément, les trois études les plus anciennes ne font pas la distinction entre les différents types de PAE (Lages et Montgomery, 2005 ; Shamssuddoha et Ali, 2006 ; Ali et Shamssuddoha, 2007). *Cette distinction nous semble importante pour les études futures. Les études qui opèrent cette distinction semblent montrer que les différents types de PAE conduisent à des impacts différents sur les ressources et la performance.*

D'un point de vue des mesures employées pour l'accès des entreprises aux PAE, la seule étude ayant réalisé une démarche en suivant une procédure rigoureuse de construction d'une échelle de mesure de l'accompagnement à l'export (selon la procédure de Churchill, 1979) est celle de Cantazaro (2014). Cela est étonnant car l'utilisation des mesures de nature nominative et catégorielle ou des mesures perceptuelles de l'efficacité des PAE, telle qu'elle a été mise en œuvre par la grande majorité des études dans le domaine a fait l'objet des nombreuses critiques déjà à partir des années '90 (à voir par exemple dans la section 3.1.). *Les études futures devraient davantage employer ce type de mesure multidimensionnelle de l'accompagnement à l'export, développé selon des procédures méthodologiques rigoureuses.*

Le Tableau 5 synthétise d'une manière précise les résultats des études sur le lien « PAE – ressources - performance internationale ».

Sur les 27 relations d'influence, testées par les 6 études, 9 s'avèrent non significatives et 2 négatives. 10 relations s'intéressent à l'influence directe des PAE sur la performance internationale et 5 d'entre elles sont non significatives : la relation PAE financiers - performance testée par Shamssuddoha et al. (2009b) ou par Cantazaro (2014) et la relation PAE marketing gouvernementaux - performance testée par Faroque et Takahashi (2012).

Tableau 5. Synthèse des résultats des études sur le lien indirect « PAE-ressources - performance internationale »

<i>Etude</i>	<i>Niveau d'analyse des PAE en tant que variables explicatives</i>	<i>Variables médiatrices (en italiques) et expliquées (indicateurs de performance internationale)</i>	<i>Nature du lien entre les variables : positif (+), négatif (-) ou non significatif (ns)</i>
Lages et Montgomery (2005)	PAE de l'Union Européenne, du gouvernement et des associations commerciales	Stratégie d'adaptation de prix Performance internationale	+ +
Shamssuddoha et Ali (2006)	PAE dans leur ensemble	Connaissances internationales Performance internationale	+ +
Ali et Shamssuddoha (2007)	PAE dans leur ensemble	Connaissances internationales Performance internationale	+ +
Shamssuddoha et al. (2009b)	PAE Marketing	Perception des managers Connaissances internationales Engagement à l'export Performance internationale	+ + ns +
	PAE Financiers	Engagement à l'export Performance internationale	+ ns
Faroque et Takahashi (2012)	PAE Marketing gouvernementaux	Connaissances internationales Stratégie marketing à l'export Performance internationale	+ ns ns
	PAE Financiers gouvernementaux	Engagement à l'export Performance internationale	ns +
Cantazaro (2014)	PAE Informationnels	Connaissances internationales Capital relationnel professionnel à l'export Capital relationnel générique à l'export	- + +
	PAE Opérationnels	Connaissances internationales Capital relationnel professionnel à l'export Capital relationnel générique à l'export Performance internationale stratégique	ns - + ns
	PAE Financiers	Performance internationale économique Performance internationale stratégique	ns ns

Note : La variable « performance internationale » désigne l'utilisation des indicateurs composites de mesure de la performance internationale (plusieurs variables de mesure agrégées dans une seule mesure).

Ces résultats relèvent une nouvelle contradiction. Inversement, [Shamssuddoha et al. \(2009b\)](#) mettent en évidence une relation positive significative entre les PAE marketing et la performance tandis ; [Faroque et Takahashi \(2012\)](#) trouvent une relation positive significative entre les PAE financiers et la performance. Ces différences peuvent s'expliquer, au moins partiellement par les mesures différentes employées pour les mêmes concepts ainsi que dans le profil des entreprises (taille, secteur d'activité, etc.). Une autre explication réside dans la nature des relations PAE - performance, qui est plutôt indirecte et opère à travers le renforcement des ressources des entreprises ([Cantazaro, 2014](#)). Par exemple, ce dernier auteur a observé que si les PAE informationnels ont bien une influence directe négative sur les connaissances des marchés étrangers, leur effet indirect, au travers du capital relationnel, est en revanche positif et significatif. De même, on peut observer dans son étude un effet indirect du capital relationnel professionnel sur la performance internationale économique, au travers de la connaissance des marchés étrangers. Nous suggérons, dans la prolongation de [Cantazaro \(2014\)](#), que l'impact indirect des PAE sur la performance via les ressources devrait être systématiquement évalué. Evaluer seulement les impacts directs sur la performance peut conduire à la découverte des (faux) effets non significatifs des PAE sur la performance, qui, en fait, cachent des impacts indirects significatifs des PAE sur la performance *via* les ressources. *C'est la raison pour laquelle les études futures devraient mieux appréhender la complexité des relations existantes entre les PAE, les ressources et la performance en utilisant des tests de médiation et en évaluant l'effet total des PAE sur la performance internationale par le biais du renforcement des ressources.*

Par ailleurs, il serait toujours judicieux pour les études futures de considérer l'étape d'avancement du processus d'internationalisation des entreprises

étudiées (Seringhaus et Rosson, 1990) et également de distinguer s'il s'agit d'entreprises exportatrices précoces ou ayant suivi un processus d'internationalisation par étapes (Cantazaro, 2014). Les besoins en termes de PAE (Seringhaus et Rosson, 1990), ainsi que l'impact des PAE sur les ressources et la performance internationale (Cantazaro, 2014) diffèrent d'une manière significative en fonction de ces caractéristiques inhérentes au processus d'internationalisation.

Bibliographie

Aaby N.-E. et S.F. Slater (1989), Managerial influences on export performance : a review of the empirical literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol. 6, n°4, p. 53-68.

Albaum G. (1983), Effectiveness of government export assistance for U.S. smaller-sized manufacturers : some further evidence, *International Marketing Review*, Vol. 1, n°1, p. 68-75.

Ali M.Y. et A.K. Shamssuddoha (2007), Export Promotion Programs as Antecedents of Internationalization of Developing Country Firms : A Theoretical Model and Empirical Assessment, *Journal of Global Business Advancement*, Vol. 1, n°1, p. 20-36.

Álvarez R. (2004), Sources of export success in small- and medium-sized enterprises : the impact of public programs, *International Business Review*, Vol. 13, n°3, p. 383-400.

Bentejac A. et J. Desponts (2013), *Modernisation de l'action publique - Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française*, 105 pages, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000397.pdf>, téléchargé la dernière fois le 19/10/2015.

Bonner K. et S. McGuinness (2007), Assessing the impact of marketing assistance on the export performance of Northern Ireland SMEs, *International Review of Applied Economics*, Vol. 21, n°3, p. 361-379.

Brewer P. (2009), Australia's Export Promotion Program: Is It Effective?, *Australian Journal of Management*, Vol. 34, n°1, p. 125-142.

Calderon H., Fayós T. et A. Cervera (2005), A model for valuation of government export promotion policies: an empirical analysis in the Spanish context from a market oriented perspective, *International Review on Public and Non Profit Marketing*, Vol. 2, n°2, p. 34-49.

Cantacuzaro A. (2014), *Influence des services d'accompagnement à l'export sur les ressources et la performance internationale des Exportatrices Précoces*, thèse doctorale préparée au sein de l'École Doctorale Économie et Gestion de Montpellier, 391 pages, Montpellier Recherche en Management.

Cavusgil S.T. (1983), Exporters Wrestle with Market and Distributor Selection Problems in Penetrating New Markets, *Marketing News*, Vol. 17, n°26, p. 10.

Cavusgil S.T. et S. Zou (1994), Marketing strategy - performance relationship : an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, p. 1-21.

Commerce Extérieur (2014), *Résultats du commerce extérieur en 2013*, Nicole Bricq, Ministre du commerce extérieur, Synthèse, Bercy, 7 pages, <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/16930.pdf>, téléchargé la dernière fois le 19/10/2015.

Commission Européenne (2011), *Small Business, Big World – a new partners hip to help SMEs seize global opportunities*, 20 pages, http://www.pic2europe.fr/sites/www.pic2europe.fr/files/communication_sme_internationalisation_draft_en1.pdf, téléchargé la dernière fois le 19/10/2015.

Coughlin C.C. et P.A. Cartwright (1987), An examination of state foreing export promotion and manufacturing exports, *Journal of Regional Science*, Vol. 27, n°3, p. 439-449.

Cour des Comptes (2011), *Le soutien public aux entreprises exportatrices, Rapport public annuel 2011 – février 2011*, 28 pages, <https://www.google.fr/#q=Cour+des+comptes+Le+soutien+public+aux+entreprises+exportatrices>, téléchargé la dernière fois le 19/10/2015.

Czinkota M.R. (2002), Export Promotion : A Framework for Finding Op.ortunity in Change, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, n° 3, p. 315-324.

Denis J-E, et D. Depelteau (1985), Market Knowledge, Diversification, and Export Expansion, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, n°3, p. 77-89.

Diamantopoulos A., Schlegelmilch B.B., et K.Y.K. Tse (1993), Understanding the Role of Export Marketing Assistance : Empirical Evidence and Research Needs, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, n°4, p. 5-18.

Diamantopoulos A., Souchon A.L., Durden G.R., Axinn C.N., et H.H. Holzmüller (2003), Towards an Understanding of Cross-National Similarities and Differences in Export Information Utilization : A Perceptual Mapping Approach, *International Marketing Review*, Vol. 20, n°1, p. 17-43.

Donthu N. et Kim S.H. (1993), Implications of firm controllable factors on export growth, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, n° 1, p. 47-63.

Faroque E.R. et Y. Takahashi (2012), *Export Assistance: The Way and Forward*, éd. Springerbriefs in Business, 88 pages.

Fischer E. et R. Reuber (2003), Targeting export support for SMEs : Owners' international experience as a segmentation basis, *Journal of Small Business Economics*, Vol. 20, n°1, p. 69-82.

Francis J. et C. Collins-Dodd (2004), Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance, *International Marketing Review*, Vol. 2, n°4-5, p. 474-495.

Gençturk, E.F. et M. Kotabe (2001), The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, n° 2, p.51-72.

Gillespie K. et L. Riddle (2004), Export promotion organization emergence and development : a call to research International, *Marketing Review*, Vol. 21, n°4/5, p. 462-473.

Howard D.G. et I.M. Herremans (1988), Sources of Assistance for Small Business Exporters: Advice from Successful Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, n°3, p. 48-54.

Katsikeas C.S., Piercy N.F., et C. Ioannidis (1996), Determinants of Export Performance in a European Context, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n° 6, p. 6-35.

Kedia B.L. et J.S. Chhokar (1986), An Empirical Investigation of Export Promotion Programs, *Columbia Journal of World Business*, Winter, p. 13-20.

Koksal M.H. (2009), Organizational and exporting determinants affecting export promotion pro-gram awareness, utilization, and usefulness level, *Journal of Euromarketing*, Vol. 18, n°4, p. 219–232.

Labex Entreprendre (2014), *Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France. Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance*, 166 pages, <http://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2014/02/Livre-blanc-sur-les-structures-daccompagnement-à-la-création-dentreprises1.pdf>, téléchargé la dernière fois le 19/10/2015.

Kotabe M. et Czinkota M.R. (1992), State government promotion of manufacturing exports : a gap analysis, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n°4, p. 637-658.

Lederman D., Olarreaga M. et L. Payton (2010), Export promotion agencies : Do they work? , *Journal of Development Economics*, Vol. 91, n° 2, p. 257–265.

Marandu E.E. (1995), Impact of Export Promotion on Export Performance : A Tanzanian Study, *Journal of Global Marketing*, Vol. 9, n° 1/2, p. 9-39.

Mogos Descotes R. (2009), *The valorization of export information by means of absorptive capacity and its impact on the SMEs international performance*, thèse doctorale préparée au sein de l'École Doctorale SJPEG (Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion), Université de Lorraine (Nancy, France) et l'Ecole Doctorale de l'Université de Dortmund (Dortmund, Allemagne), 367 pages, CERFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises).

Mogos Descotes R. et B. Walliser (2013), Foreign market-related knowledge absorption and the international financial performance of SMEs, *Management International*, Vol. 17, n° 4, p. 178-193.

Mogos Descotes R., WALLISER B., Holzmueller H.H. et X. Guo (2011), Complement or alternative to culture? Capturing the institutional home country conditions for exporting SMEs, *Journal of Business Research*, Vol. 64, n° 12, p. 1303-1310.

Mogos Descotes R. et B. Walliser (2011a), The process of export information exploitation in French and Romanian SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, n° 2, p. 311-330.

Mogos Descotes R. et B. Walliser (2011b), The impact of entry modes on knowledge resources and the international performance of SMEs, *Management International*, Vol. 15, n° 1, p. 73-87.

Reuber A.R. et E. Fischer (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n° 4, p. 807-825.

Rosson P. J. et F.H.R. Seringhaus (1991), Export Promotion and Publics Organisations : Present and Future Research, in Seringhaus F.H.R. and P.J. Rosson (2ds.), *Export Development and Promotion : The Role of Public Organisations*, Boston, MA: Kluwer, p. 319-339.

Seringhaus F.H.R. (1986), The impact of government export marketing assistance, *International Marketing Review*, Vol. 3, n° 2, p. 55-66.

Seringhaus F.H.R. et P.J. Rosson (1990), *Government Export Promotion : A Global Perspective*, éds. Routledge, London.

Shamssuddoha A.K. et M.Y. Ali (2006), Mediated effects of export promotion programs on firm export performance, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 18, n°2, p.93-110.

Shamssuddoha A.K., Ali M.Y. et N.O. Ndubisi (2009a), A Conceptualisation of Direct and Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of SMEs and Entrepreneurial Ventures, *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, Special Issue, p. 87-106.

Shamssuddoha A.K., Ali M.Y. et N.O. Ndubisi (2009b), Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22, n° 4, p. 408-422.

Singer T.O. et M.R. Czinkota (1994), Factors associated with effective use of export assistance, *Journal of International Marketing*, Vol. 2, n°1, p. 53-71.

Souchon A.L. et A. Diamantopoulos (1997), Use and non-use of export information : some preliminary insights into antecedents and impact on export performance », *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, n° 1, p. 135-151.

Sousa C.M.P. et F. Bradley (2005), Global Markets: Does Psychic Distance Matter?, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, n°1, p. 43-59.

Sousa C.M.P. et F. Bradley (2009), Price adaptation in exports markets, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, n°3/4, p. 309-458.

Spence M. (2003), Evaluating Export Promotion Programmes : U.K. Overseas Trade Missions and Export Performance, *Small Business Economics*, Vol. 20, p. 83-103.

Vanderleest H.W. (1996), What new exporters think about US Government sponsored export promotion services and publications, *Multinational Business Review*, Vol. 4, n°2, p. 21-30.

Walters P.G.P. (1983), Export information sources – A study of their usage and utility, *International Marketing Review*, Vol. 1, n° 2, p. 34-43.

Wilkinson T. (2006), Entrepreneurial Climate and U.S. State Foreign Trade Offices as Predictor of Export Success, *Journal of Small Business Management*, Vol. 44, n°1, p. 99-113.

Wilkinson T. et L.E. Brouters (2006), Trade promotion and SME export performance, *International Business Review*, Vol. 15, n° 3, p. 233-252.

Yannopoulos P. (2010), Export Assistance Programs : Insights from Canadian SMEs, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, n°5, November, p. 36-51.

Zou S. et S. Stan (1998), The determinants of export performance : a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, Vol. 15 n°5, p. 333-356.