



**HAL**  
open science

# Une étude exploratoire du profil institutionnel des PME exportatrices françaises

Raluca Mogos Descotes, Violeta Moskalu

## ► To cite this version:

Raluca Mogos Descotes, Violeta Moskalu. Une étude exploratoire du profil institutionnel des PME exportatrices françaises. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Jun 2007, Montréal (Canada), Canada. hal-04108829

**HAL Id: hal-04108829**

**<https://hal.science/hal-04108829>**

Submitted on 28 May 2023

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

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



## **Une étude exploratoire du profil institutionnel des PME exportatrices françaises**

**Mogos-Descotes Raluca, ATER**

**GREFIGE – CEREMO, IAE Nancy 2**

13, rue Michel Ney, F - 54037 Nancy CEDEX

Tel : +33 (0)3 83 39 63 91 ; Fax: +33 (0)3 83 39 63 90

[Raluca.Mogos-Descotes@univ-nancy2.fr](mailto:Raluca.Mogos-Descotes@univ-nancy2.fr)

**Moskalu Violeta, Allocataire – Moniteur de Recherche**

**GREFIGE – CEREMO, IAE Nancy 2**

[Violeta.Moskalu@univ-nancy2.fr](mailto:Violeta.Moskalu@univ-nancy2.fr)

### **Résumé**

Ce travail de recherche exploratoire vise à présenter le travail empirique mené afin de développer un ensemble d'échelles pour l'analyse de l'environnement institutionnel des PME exportatrices, une « *alternative viable pour explorer les différences d'ordre général entre les pays* » (Busenitz, Gomez et Spencer 2000, p. 1000).

Des échelles de mesure des trois dimensions (normative, cognitive et régulatoire) de l'environnement institutionnel des PME exportatrices sont proposées suite à la réalisation de 10 entretiens exploratoires avec des PME exportatrices roumaines et 8 avec des PME exportatrices françaises de l'industrie textile et l'industrie des métaux.

Les échelles ont été testées auprès de 39 PME exportatrices françaises de l'industrie des métaux et elles s'avèrent consistantes. Ainsi, cette recherche propose à des chercheurs, dirigeants et décideurs publics un outil de diagnostic qui permet de comparer la perception des programmes gouvernementaux de soutien, la connaissance généralisée en matière d'exportation de PME aussi bien que le statut social des activités d'exportation au sein d'un pays. Les implications et les limites de l'utilisation de cet instrument de mesure sont discutées en détail.

**Mots clés :** profil institutionnel, exportation, PME, développement d'échelle.



## 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Un des principes de base de la littérature en management international est que les actions des entreprises sont encadrées dans le contexte institutionnel spécifique à chaque pays. Selon la théorie institutionnelle, les caractéristiques institutionnelles d'un pays donné reflètent des aspects divers de son environnement national comprenant les normes culturelles, la connaissance sociale généralisée, les règles institutionnelles et la réglementation (Scott 1995 ; Kostova 1997, 1999).

Cependant, au lieu d'intégrer la perspective institutionnelle, beaucoup d'études ont essayé d'expliquer les différences de comportement des PME exportatrices dans différents contextes nationaux seulement par des variables culturelles (Seringhaus 1987 ; Souchon et al. 2003, etc.). Ainsi, les dimensions culturelles de Hofstede (1980) ont été largement utilisées comme base d'opérationnalisation des différences culturelles entre les pays, même si ces dimensions ont été l'objet des critiques virulentes dans la dernière décennie (Jacob 2005 ; Ashkanasy et al. 2004).

Nous suggérons que les différences transnationales dans le comportement des PME à l'export se fondent, en partie au moins, sur tout un ensemble d'institutions qui guident et contraignent les entreprises au sein de leur économie nationale et que « *le profil institutionnel d'un pays peut servir d'alternative viable pour explorer les différences d'ordre général entre les pays* » (Busenitz, Gomez et Spencer 2000, p. 1000).

Bartholomew (1997) a démontré que les pratiques institutionnelles spécifiques à chaque pays - telles que l'accès aux institutions d'enseignement et de recherche, l'accès aux sources de financement et la disponibilité des sources de travail qualifié - influent la façon dont une innovation émerge dans un pays donné. Le poids croissant des institutions émerge surtout dans le contexte actuel de mondialisation et de l'innovation intensive (Hatchuel, Le Masson et Weil 2005; Acquier et Aggeri 2006).

Par extension, les différences observées quant au soutien accordé par les institutions nationales afin de faciliter ou entraver l'internationalisation des entreprises peuvent également provoquer des différences dans le comportement des entreprises exportatrices à travers les pays.

S'inspirant de la conceptualisation des « *piliers* » institutionnels présenté par Scott (1995), Kostova (1997) a introduit le concept tridimensionnel du profil institutionnel d'un pays. Selon ce concept, les politiques gouvernementales nationales (constituant la *dimension réglementaire*), la



connaissance sociale généralisée (*dimension cognitive*) et les systèmes de valeur (*dimension normative*) affectent l'activité économique au sein de chaque pays (Kostova 1997).

Kostova souligne, tout comme certains auteurs en psychologie cognitive (Galambos, Abelson et Black 1986 ; Walsh 1995), que les profils institutionnels ne peuvent pas être généralisés. Ils sont spécifiques à un domaine de recherche donné. Tandis que des profils institutionnels existent dans le domaine de la gestion de la qualité (Kostova 1997) et de l'entrepreneuriat (Busenitz, Gomez et Spencer 2000), un tel cadre n'a pas encore été développé pour le domaine de la gestion de l'exportation des PME.

L'objectif de cette étude est de combler cette lacune dans la littérature en identifiant et en décrivant les dimensions régulatoire, cognitive et normative de l'environnement institutionnel spécifique aux PME exportatrices. Un tel instrument fournirait à des chercheurs un outil alternatif aux approches « *culturelles* » pour explorer les différences transnationales dans le comportement des PME exportatrices.

Ainsi, ces échelles pourraient être de grande utilité aux chercheurs, gestionnaires et décideurs politiques en tant qu'outil de diagnostic qui permet de comparer la perception des programmes gouvernementaux de soutien à l'export, la connaissance généralisée en matière d'exportation des PME et également l'image des PME exportatrices dans la société française.

Le concept de profil institutionnel spécifique à chaque pays a été introduit en tant que moyen de conceptualiser et de mesurer les caractéristiques relationnelles et régulatrices au niveau d'un pays qui affectent le développement des organisations (Kostova 1997). Selon l'approche d'encastrement social, les organisations tout comme les individus les composant sont influencés par l'environnement social dans lequel ils existent et évoluent. Certains sociologues (Durkheim 1961; Weber 1968; Berger et Luckmann 1967; Meyer 1977) suggéraient que l'ordre social est le produit des normes sociales et des règles qui créent des types particuliers d'acteurs et influent les manières dont ils agissent.

Cependant, il n'y a aucun consensus quand il s'agit de la conceptualisation de ces environnements institutionnels. Tandis que Parsons (1960) mentionne *les normes sociales*, March et Simon (1957) expliquent que *les structures cognitives et normatives* affectent également le comportement des organisations. Leur approche est conforme à la perspective institutionnelle (Meyer et Rowan 1991) qui souligne l'importance des cadres cognitifs dans un pays donné et qui



fournit une vue plus large des différentes dimensions affectant le comportement d'affaires au sein des divers cadres nationaux.

Acceptant qu'il peut y avoir des interdépendances parmi les trois dimensions du profil institutionnel, tout comme des rapports entre le profil institutionnel et certains éléments culturels (ex. les dimensions culturelles de Hofstede 1980), nous allons adopter le point de vue de Kostova (1997) en considérant que les dimensions régulatoire, cognitive et normative sont conceptuellement et empiriquement distinctes.

*La dimension régulatoire* se rapporte à l'existence des lois, des règlements et des règles écrites favorisant ou limitant certains comportements et elle est souvent mise en évidence par des économistes adeptes des choix rationnels (Moe 1984; Williamson 1975, etc.). Dans le cas des PME exportatrices, nous limitons la dimension régulatoire du profil institutionnel aux lois, aux règlements et aux politiques gouvernementales - qui facilitent ou entravent les efforts d'acquisition des ressources nécessaires pour le développement des activités internationales des PME exportatrices. Les entreprises peuvent améliorer leurs ressources internationales à travers des programmes offerts par le gouvernement au niveau national ou local. De même, elles peuvent bénéficier des privilèges à travers les politiques gouvernementales qui favorisent leur internationalisation. Plusieurs gouvernements européens fournissent à des PME des aides financières pour l'exportation et le développement commercial (Reynolds 1997). D'autres politiques gouvernementales encouragent les entreprises à exporter en les aidant à participer aux missions commerciales à l'étranger, en leur offrant des programmes de formation ou bien en organisant des séminaires d'information pour les entreprises exportatrices ou qui voudraient exporter.

*La dimension cognitive* du profil institutionnel regroupe les structures cognitives et la connaissance sociale - partagées par les individus dans un pays donné. Selon Markus et Zajonc (1985) ces facteurs influencent les schémas cognitifs des individus lors du traitement de l'information. Cette dimension est spécifiquement prisee par des travaux sociologiques plus récents et également par certaines recherches en anthropologie culturelle (Zucker 1977; DiMaggio et Powell 1991; Douglas 1986).

La dimension cognitive se focalise sur les connaissances et les qualifications possédées par les individus en rapport avec la mise en place et le développement de certaines activités. Dans le



domaine spécifique de l'exportation, ceci est prolongé en fait aux qualifications et aux connaissances des entreprises relatives à l'exportation. Les pratiques et l'ensemble des connaissances deviennent institutionnalisés (Busenitz et Barney 1997; Busenitz, Gomez et Spencer 2000) et l'information devient une partie de la connaissance sociale partagée (Busenitz, Gomez et Spencer 2000). Par exemple, alors que dans certains pays la connaissance au sujet de la façon d'exporter est fortement développée et largement distribuée, dans d'autres pays les entreprises peuvent même ne pas comprendre les étapes les plus fondamentales requises pour commencer à exporter.

*La dimension normative* renvoie aux normes, valeurs, croyances et idées de base concernant le comportement humain infligé dans une société donnée. Les premières analyses sociologiques avaient plus particulièrement mis en avant les éléments normatifs (Hughes 1939; Parsons 1934; Selznick 1949) parmi les trois dimensions de l'environnement institutionnel.

Dans le cas spécifique des PME exportatrices, la dimension normative saisit le degré auquel les résidents d'un pays évaluent et admirent les activités exportatrices. De la même manière, les chercheurs dans le domaine de l'entrepreneuriat international ont conclu que les valeurs, les croyances et les normes dans un pays affectent l'esprit entreprenant de ses résidents (Busenitz et Lau 1996; Busenitz, Gomez et Spencer 2000; Knight 1997; Tiessen 1997). Nous croyons que les membres d'une société ont des valeurs communes au sujet des activités d'exportation. Dans certains systèmes de valeur, les exportateurs sont admirés pour leur initiative, tandis que dans d'autres ils ne le sont pas. Quoique les outils de mesures les plus répandus de l'environnement normatif des pays soient basés sur les dimensions de la culture proposées par Hofstede (1980), nous partageons le point de vue de Kostova (1997) en considérant qu'il est impératif de développer des instruments de mesure spécifiques à chaque domaine.

## **2. LA METHODOLOGIE**

Afin d'opérationnaliser le profil d'exportation institutionnel, nous avons élaboré plusieurs groupes d'items en tant que mesures potentielles pour chacune des trois dimensions présentées ci-dessus. Ces items ont été générés de trois manières différentes. Certains d'entre eux sont inspirés de la revue de littérature. Le deuxième groupe d'items a émergé lors de multiples discussions avec d'autres chercheurs travaillant dans le même domaine. Le troisième groupe



d'items est le résultat des entretiens avec des cadres de 10 PME exportatrices roumaines et 8 PME françaises. Il est à noter que le contenu des items générés est principalement inspiré par les entretiens qui ont été menés en Roumanie entre juillet et septembre 2005 et en France entre novembre 2005 et mars 2006.

Un premier pré-test des échelles initiales a été réalisé sur un échantillon de 46 PME exportatrices issues des diverses industries entre septembre et décembre 2006. Suite à ce pré-test nous avons retenus les items les plus représentatifs (en termes de contenu/sens et représentativité statistique) afin de tester la validité des échelles dans le contexte français. Finalement, la collecte de données en France a eu lieu par le biais de deux envois successifs de questionnaires avec une lettre d'accompagnement par voie postale. Les envois postaux ont été accompagnés de relances téléphoniques et par mail.

Le questionnaire a été adressé personnellement au dirigeant de l'entreprise. Afin de cibler les entreprises de notre échantillon nous avons utilisé la base DIANE. L'utilisation de la base de sondage DIANE présente l'avantage de contenir les noms et les prénoms des dirigeants. Nous avons considéré essentiel d'adresser le questionnaire d'une manière personnalisée (nominale) aux dirigeants des PME en raison de leur rôle clé dans le développement des activités d'export des PME. Notre questionnaire porte essentiellement sur des questions de perception de l'environnement. Des nombreuses études sur l'internationalisation des PME soulignent le rôle clé des dirigeants par le biais de leurs perceptions dans le façonnage de la voie de développement international des PME (Bijmolt et Zwart 1994; Halikias et Panayotopoulou 2003; Leonidou 2004, etc.).

Il est à noter que les échelles de mesure du profil institutionnel ont été incorporées dans un plus long questionnaire sur les activités d'exportation des PME.

Les entreprises ciblées ont entre 11-250 employés, vendent au minimum 10 % de leurs marchandises à l'étranger et appartiennent à l'industrie du travail des métaux (NAF 27).

Le premier envoi postal auprès de 200 PME - ayant les caractéristiques décrites ci-dessus - a eu lieu en mars 2006. Le retour a été de 19 questionnaires renseignés, donc nous avons eu un taux de réponse d'environ 10 % pour ce premier envoi.

Le deuxième envoi postal auprès de 624 PME - ayant toujours les mêmes caractéristiques - a eu lieu en juin 2006. Cet envoi nous a permis de collecter encore 20 questionnaires. A notre avis, le



taux de réponse réduit de ce deuxième envoi s'explique par la longueur du questionnaire.

L'échantillon final se compose de 39 PME de l'industrie des métaux, avec des effectifs qui varient entre 12 et 248 employés (la moyenne est égale à 88,84). En moyenne, les exportations comptent pour 52 % du chiffre d'affaire annuel des entreprises concernées.

### **3. LES RESULTATS**

Nous allons présenter les résultats de l'étude en deux parties. Premièrement nous allons résumer brièvement les résultats de l'étude qualitative menée auprès des dirigeants et responsables export des PME exportatrices françaises et roumaines. Deuxièmement, les résultats de l'administration du questionnaire postal en deux vagues successives sur un échantillon de 39 PME françaises seront présentés et discutés.

#### **3.1. LA PRESENTATION DES RESULTATS DES ENTRETIENS MENES AVEC LES PME EXPORTATRICES FRANÇAISES ET ROUMAINES**

Cette étude constitue une partie d'une étude plus large - qui porte sur le rôle des pratiques d'information des PME exportatrices dans la création des compétences marketing à l'export et leur impact sur la performance internationales des PME. L'étude a été menée dans une logique comparative transnationale, visant à comparer les processus étudiés en Roumanie et en France.

Dans un premier temps, des entretiens semi-directifs avec des dirigeants ou des cadres responsables de la gestion des activités d'exportation dans l'entreprise ont été réalisés. La durée des entretiens varie entre 45 minutes et 2 heures. Les interviewés ont été interrogés principalement sur leurs pratiques en termes de gestion de l'information sur les marchés étrangers. A la fin de l'entretien, les dernières questions visaient à mettre en évidence les différences entre les deux pays. A travers ces questions nous avons essayé de mieux comprendre la perception des dirigeants des différences d'ordre culturel ou institutionnel qui distinguent leur pays d'origine des pays étrangers. Les dirigeants ont été demandés de répondre aux questions ouvertes suivantes : *Que est ce qu'il y a de fondamentalement différent entre le fait d'être une PME exportatrice en France (en Roumanie) et dans les autres pays ? Plus précisément en quoi l'environnement français (roumain) au sens large du terme (social/culturel/institutionnel) diffère entre la France / la Roumanie et les pays étrangers ?*





Nous allons par la suite présenter les réponses à ces deux dernières questions qui font l'objet de la présente étude.

### 3.1.1. Les résultats des entretiens en Roumanie

Au final, dix entreprises ont été interrogées en Roumanie dont le profil est présenté d'une manière synthétique dans le Tableau 1. L'échantillon des répondants est composé de deux femmes et huit hommes. Huit parmi eux sont des PDG, les autres sont des directeurs techniques ou commerciaux/marketing. Il est à noter que tous les interviewés sont les responsables du développement des activités d'exportation dans leur entreprise, même si la fonction « formelle » tient d'un autre département de l'entreprise. La majorité a suivi des études d'ingénieur. Un des entretiens comporte une particularité. Pour l'entreprise 10, suite à un concours de circonstances l'entretien a été réalisé avec deux personnes à la fois : le PDG et le Directeur Technique. Les réponses des interviewés aux deux dernières questions sur les différences perçues entre les environnements roumain et étrangers soulignent essentiellement des éléments afférents à l'environnement institutionnel. La majorité des réponses souligne le manque de confiance envers le gouvernement roumain en raison de la corruption et les entreprises redoutent de la volonté de soutien envers le développement de l'exportation des PME :

*« Leur seule envie c'est de prendre notre argent : des taxes, des augmentations d'impôts. Ils nous aident en rien. Pour accéder aux aides gouvernementales il faut payer des consultants pour la constitution des dossiers et encore... il a de la magouille, ils sont corrompus et ils donnent des aides à leurs copains et à qui les « finance » plus. De plus, dès qu'il y a le moindre souci de procédure ils nous loupent pas... Je n'ai pas l'impression que nos clients allemands ont les mêmes problèmes. J'ai rencontré mon client allemand la semaine dernière et il m'a raconté comment il a monté un dossier et obtenu une aide pour moderniser ses machines » (Entreprise 5).*

*« La différence majeure est que notre gouvernement est encore corrompu. Les aides ne sont pas attribuées à qui a besoin, mais à qui les 'payent' » (Entreprise 6).*

*« On ne peut pas dire que notre gouvernement nous soutient pour exporter. J'ai l'impression qu'à l'étranger la situation est différente » (Entreprise 4).*

*« Quand je vais à la CCI pour demander des informations, j'ai l'impression que je les dérange. Mon client allemand m'a dit que du bien de leur CCI à Hanovre. Les services ne sont pas vraiment les mêmes à l'étranger... » (Entreprise 1).*

*«Le gouvernement ne mène pas une politique d'aide envers les PME. Il existe des aides, mais la*

plupart parmi nous ne peut pas monter les dossiers tout seuls. Il faut payer quelqu'un pour cela et on n'a pas l'argent pour le faire, donc on n'accède pas aux aides finalement. Ils sont malins... J'ai l'impression qu'à l'étranger c'est différent» (Entreprise 2).

**Tableau 1. Présentation synthétique des entreprises roumaines interviewées**

Entreprise	Indus-trie	Fonction au sein de l'entreprise	Sexe/formation	Effectifs	Nombre de pays à l'export	Principal marché à l'export	% du CA à l'export	Ancien- neté des activités à l'export
<i>Entreprise 1</i>	Textile	Dr. Général	H/Ing	<b>250</b>	<b>8</b>	Allemagne	<b>80 %</b>	40 ans
<i>Entreprise 2</i>	Textile	Dr. Technique	F/Ing	<b>100</b>	<b>3</b>	Italie	<b>100 %</b>	4 ans
<i>Entreprise 3</i>	Métal	Dr. Général	H/Ing	<b>60</b>	<b>4</b>	Pays-Bas	<b>100 %</b>	6 ans
<i>Entreprise 4</i>	Métal	Dr. Général	H/Ing	<b>94</b>	<b>4</b>	Pays-Bas	<b>70 %</b>	9 ans
<i>Entreprise 5</i>	Métal	Dr. Général	H/Ing	<b>60</b>	<b>4</b>	Allemagne	<b>80 %</b>	9 ans
<i>Entreprise 6</i>	Métal	Dr. Général	H/Ing	<b>140</b>	<b>1</b>	France	<b>3-5 %</b>	2 ans
<i>Entreprise 7</i>	Métal	Dr. Général	H/Ing	<b>55</b>	<b>2</b>	Serbie	<b>5 %</b>	3 ans
<i>Entreprise 8</i>	Métal	Dr. Commercial	H/Com	<b>4</b>	<b>3</b>	Turquie	<b>72 %</b>	5 ans
<i>Entreprise 9</i>	Métal	Dr. Général	F/Ing+ Com	<b>35</b>	<b>2</b>	Pays-Bas	<b>100 %</b>	11 ans
<i>Entreprise 10</i>	Métal	Dr. Technique + Dr. Général	H/Ing + H/Ing	<b>178</b>	<b>1</b>	France	<b>100 %</b>	10 ans

**Légende : Dr = directeur, Ing = études d'ingénieur, Com = études de gestion**

Nous pouvons observer que l'appréciation du soutien gouvernemental envers les PME roumaines est plutôt négative. Les entreprises pensent même être facilement sanctionnées par les instances gouvernementales. Ces témoignages font références assez clairement à la dimension régulatoire de l'environnement institutionnel.

Une autre idée qui revient souvent est l'infériorité des entreprises roumaines d'un point de vue des expériences et des connaissances qu'elles possèdent à l'égard de leurs concurrents sur les marchés étrangers. Leurs témoignages renvoient d'avantage à *la dimension cognitive* de l'environnement institutionnel – qui reflète les connaissances et les qualifications possédées par les individus en rapport avec la mise en place et le développement de certaines activités.

En occurrence dans notre cas il s'agit des connaissances liées au développement des activités d'exportation. Il est à noter que les entreprises mettent en avant systématiquement l'expérience internationale des entreprises étrangères, mais l'idée d'infériorité en termes de connaissances ou savoir faire à l'export surgit chaque fois directement ou indirectement à travers leurs témoignages :



*« On ne peut pas dire qu'en Roumanie on est dans une économie libre de marché depuis longtemps. Ca fait 3 ans que j'exporte. Mes clients exportent depuis 20-30 ans. On a beau vouloir être aussi bons, le manque d'expérience s'avère pénalisant à un moment donné. Ils savent comment faire... beaucoup plus que nous. » (Entreprise 7).*

*« Sans doute ils ont plus d'expérience et qui dit expérience dit « know-how ». Ils exportent depuis la deuxième guerre mondiale et ils sont rodés. Nous sommes qu'au début... En même temps, j'ai quand même l'impression qu'ils maîtrisent moins les langues étrangères que nous en Roumanie, j'ai la conviction qu'un jour on va leur passer devant » (Entreprise 10, le PDG)*

*« Nous sommes « jeunes » dans l'exportation et on a encore beaucoup à apprendre par rapport aux voisins européens de la vieille Europe. Mais nous avons cette envie d'essayer, apprendre et réussir. Et cela est très important. » (Entreprise 5)*

*« Il y a à l'étranger des entreprises qui exportent depuis 50 ans. Je veux bien, mais 50 ans c'est énorme en terme de démarchage des clients étrangers ou de participation à des foires et expositions et autre ... Nous ne sommes pas comparables... On a un avantage de coût, mais c'est tout ». (Entreprise 3).*

Dernièrement, une idée qui transparait à quelques reprises à travers les témoignages des entreprises roumaines est très liée à la représentation de la dimension normative de l'environnement institutionnel – qui saisit dans notre cas le degré auquel les résidents d'un pays évaluent et admirent les activités d'export. Il est à noter qu'ils ont parlé de l'image des exportateurs en même temps que du soutien gouvernemental pour les PME.

*« Aux infos notre gouvernement se vante tout le temps : « notre balance commerciale est excédentaire, l'export est soutenu et croissant ces dernières années, nous avons atteint nos objectifs.... On est fières de nos exportateurs mais on ne les aide pas... » (Entreprise 5).*

*« On ne peut pas dire que notre gouvernement nous soutient pour exporter. J'ai l'impression qu'à l'étranger la situation est différente. A part cela, on peut dire qu'on a la reconnaissance du peuple. Ca fait bien d'exporter, ça fait marcher l'économie et les gens ont envie de travailler dans des entreprises qui exportent, c'est comme une garantie que l'entreprise marche » (Entreprise 4).*

Nous pouvons conclure que les témoignages des entreprises en Roumanie permettent de lire entre les lignes assez nettement des traits du profil institutionnel des PME exportatrices. A part les témoignages présentés ci-dessus, les entreprises ont mentionné bien entendu des éléments d'ordre culturel qu'ils perçoivent comme différents entre la Roumanie et l'étranger. L'existence des stéréotypes vis-à-vis des pays étrangers est assez visible est revient à plusieurs reprises : les



Allemands sont très sérieux dans le travail, les Italiens ressemblent aux Roumains : ils sont affectifs et expansifs et même beaucoup moins sérieux que les Allemands. Une autre idée qui se dégage à plusieurs reprises des entretiens est la notion du rapport au temps :

*« En Roumanie, un peu moins en Transylvanie bien sûr, on est prêt pour la livraison le 20 avril veut dire en réalité on est prêt pour le 1er mai et encore... Pour un Allemand on est prêt pour la livraison le 20 avril veut dire en réalité on est prêt pour le 15 avril et entre le 15 et le 20 on vérifie que tout va bien. C'est en partie notre héritage communiste, l'économie planifiée : même si tu ne faisais pas énormément d'efforts, tu étais activiste, donc tout allait bien. Certains ont du mal à s'y faire de nos jours » (Entreprise 1).*

A travers ce type de témoignage qui surgit de 6 de 10 entretiens on peut apercevoir l'idée que l'environnement institutionnel communiste a eu un impact sur la mentalité des gens. Cela nous conduit effectivement à l'idée d'interdépendance et de complémentarité entre une analyse transnationale purement « culturelle » ou « institutionnelle ».

### **3.1.2. Les résultats des entretiens en France**

Les résultats des entretiens menés en France ont été moins riches en témoignages que ceux réalisés en Roumanie. Le tableau 2 présente un récapitulatif du profil des entreprises interviewées. Une femme et sept hommes ont été interrogés. Trois parmi eux sont des PDG, le reste ce sont des directeurs export ou commerciaux / marketing. Comme dans le cas des entreprises roumaines, tous les interviewés sont les responsables du développement des activités d'exportation dans leur entreprise.

Généralement on peut observer une attitude pessimiste envers le développement de leur activité d'export à l'égard de la concurrence étrangère surtout en raison des coûts de production inférieurs aux entreprises des pays de l'Est qui sont perçues comme une importante menace. L'intégration européenne de 10 pays de l'Europe de l'Est au 1er mai 2005 semble avoir marqué les esprits des dirigeants Français à l'époque de la réalisation des entretiens (novembre 2005 - mars 2006).

Comme les entreprises roumaines, les dirigeants des entreprises françaises ne sont pas tout à fait satisfaits du support gouvernemental en général et plus particulièrement à l'export :

*« La principale différence est que nous n'avons pas les mêmes coûts de production. Les entreprises des pays récemment intégrés dans l'UE payent leurs employés 3-4 fois moins cher que nous, ne parlons pas de la Chine... Ils ne sont pas à 35 heures et la France est un des pays où l'impôt sur*



*revenu est des plus élevés en Europe. Sur le long terme on ne pourra pas tenir ».* (Entreprise 2)

*«Je dirais que principalement nous ne sommes pas comparables car nous sommes plus chers. Et avec l'intégration européenne, ça ne va pas arranger les choses... Notre gouvernement ne nous protège pas des nouveaux pays intégrés... L'Europe est un bel projet qui se construit sur notre dos »* (Entreprise 5).

*«Ca dépend si on se compare à la Pologne ou à l'Allemagne par exemple. En Pologne ils sont moins chers. En Allemagne ils ont plus d'aides à l'export, plus adaptées qu'en France. De plus, en France l'impôt sur le revenu ou les charges sociales qu'on paye ne sont pas vraiment conçus pour nous rendre plus compétitifs... et en termes d'aides à l'export ça dépend de la région où on est en France »* (Entreprise 8).

Nous pouvons remarquer à travers ces témoignages que la dimension régulatoire de l'environnement institutionnel se dessine. Les interviewés font référence aussi bien aux aides à l'export qu'à la législation française.

Un seul interviewé, le PDG de l'Entreprise 7 a fait référence aux éléments liés à la dimension cognitive de l'environnement institutionnel, notamment au savoir faire et à l'expérience des entreprises des pays de l'Est :

*«Une différence majeure est la différence entre les prix qu'on peut proposer pour nos produits et les prix que les entreprises par exemple slovaques ou polonaises peuvent proposer. On n'a pas les mêmes salaires à payer à nos employés... D'un autre côté il faut aussi voir que nous exportons depuis presque 50 ans tandis qu'ils viennent de commencer. On n'a pas le même savoir faire à l'international... pour l'instant c'est plutôt des débutants... malgré leur avantage en termes des coûts. »* (Entreprise 7)

Aucun élément lié à l'image des exportateurs en France n'a pas été mis en évidence pendant les entretiens en France. Les interviewés n'ont pas spontanément soulevé la question de l'existence d'une bonne ou mauvaise image des exportateurs en France.

Bien entendu d'autres éléments plutôt d'ordre culturel ont été soulevés par les interviewés. On peut comme dans le cas des entreprises roumaines noter l'existence des stéréotypes à l'égard des pays étrangers :

*«Nos clients allemands sont très sérieux, nous n'avons jamais eu des soucis avec. On ne peut pas dire la même chose sur les Espagnols ou les Italiens. Ils sont bien sympa, mais au niveau du paiement ça traîne »* (Entreprise 7).

*« Les Allemands sont très corrects, ils bossent très bien. Mais d'un point de vue relationnel on*

*préfère les Bulgares ou les Tchèques. Ils aiment la fête et ils blaguent pas mal » (Entreprise 2).*

*« Nos clients américains sont toujours de bon humeur et souriants autant qu'on fasse exactement ce qu'ils veulent. Ils ne sont pas vraiment compréhensifs en cas de problèmes. » (Entreprise 6).*

*« Nos clients de Sud, par exemple Portugais ou Marocains sont très relationnels : il faut presque qu'ils t'aiment pour bosser avec toi. Par contre, pour les Allemands se sont nos produits qui comptent... Puis il y a d'autres choses : la manière de parler, de bouger, je ne peux pas facilement vous expliquer » (Entreprise 3)*

Nous pouvons faire la même remarque que dans le cas des entretiens menés en Roumanie : aussi bien des facteurs d'ordre plus « culturel » qu'institutionnel semblent se dessiner à travers les témoignages recueillis.

**Tableau 2. Présentation synthétique des PME françaises interviewées**

Entreprise	Indus-trie	Fonction au sein de l'entre-prise	Sexe/formation	Effectifs	Nombre de pays à l'export	Principal marché à l'export	% CA à l'export	Ancienneté des activités à l'export
<i>Entreprise 1</i>	Textile	Dr. Commercial	F/Lit	<b>100</b>	<b>6</b>	Belgique	<b>10 %</b>	10 ans
<i>Entreprise 2</i>	Textile	Dr. Général	H / Ing	<b>120</b>	<b>3</b>	Allemagne	<b>5-10 %</b>	10 ans
<i>Entreprise 3</i>	Textile	Dr. Financier	H / Com	<b>284</b>	<b>45</b>	Allemagne	<b>45 %</b>	15 ans
<i>Entreprise 4</i>	Textile	Dr. Export	H / Com	<b>6</b>	<b>12</b>	Etats-Unis	<b>55 %</b>	30 ans
<i>Entreprise 5</i>	Métal	Dr. Commercial	H/ Ing	<b>70</b>	<b>5</b>	Allemagne	<b>20 %</b>	12 ans
<i>Entreprise 6</i>	Métal	Dr. Export	H/ Ing	<b>120</b>	<b>65</b>	Etats-Unis	<b>25 %</b>	25 ans
<i>Entreprise 7 Subsidiary</i>	Métal	Dr. Général	H / Com	<b>32</b>	<b>10</b>	Allemagne	<b>45 %</b>	45 ans
<i>Entreprise 8</i>	Métal	Dr. Général	H/ Ing	<b>150</b>	<b>75</b>	Pays-Bas	<b>25 %</b>	25 ans

Légende : Dr = directeur, Ing = études d'ingénieur, Com = études de gestion, Lit = études littéraires

### 3.1.3. Synthèse des entretiens : une proposition des échelles de mesure

Afin d'opérationnaliser le profil d'exportation institutionnel, nous avons élaboré plusieurs groupes d'items en tant que mesures potentielles pour chacune des trois dimensions présentées ci-dessus. Ces items ont été générés de trois manières différentes. Certains d'entre eux sont inspirés de la revue de littérature. La plupart sont le résultat des entretiens avec des cadres de 10 PME exportatrices roumaines et 8 PME françaises que nous venons de présenter. Le troisième groupe d'items a émergé lors de multiples discussions avec d'autres chercheurs travaillant dans le même domaine. Nous avons privilégié dans le choix des items les entretiens, suivis par la revue de la littérature. Finalement pour améliorer et s'assurer de la pertinence des items proposés nous



avons consulté d'autres chercheurs travaillant dans le même domaine.

Suite à nos entretiens, nous pouvons conclure, sans diminuer le poids des facteurs culturels, qu'aussi bien à travers les entretiens avec les entreprises roumaines que françaises, un certain nombre d'éléments clé de l'environnement institutionnel des PME exportatrices transparaissent. Ces éléments semblent dessiner les trois dimensions : réglementaire, cognitive et normative de l'environnement institutionnel.

Les interviewés (des deux pays) font surtout référence au soutien gouvernemental à l'export et à la législation – qui favorisent ou au contraire inhibent le développement à l'international des entreprises. Il est à noter que l'image du gouvernement roumain souffre de la corruption, ce qui a été soulevé à plusieurs reprises. Mais aussi bien les entreprises roumaines que françaises estiment que le gouvernement ne crée pas forcément les meilleures conditions pour le développement de leurs activités internationales. Ces éléments liés à la législation et aux aides destinées à l'exportation des PME, aux sanctions du non respect des règles font référence à la dimension réglementaire de l'environnement des PME exportatrices.

Il convient de noter que nous limitons notre étude aux organismes d'exportation gouvernementaux (Chambres de Commerce, ambassades, organismes gouvernementaux d'aide à l'exportation) comme ils influencent le développement des activités d'exportation de manière globale dans chaque pays et peuvent donc fournir une base solide pour des comparaisons transnationales.

Certes, il existe dans presque chaque pays des institutions additionnelles qui affectent le développement des activités d'exportation - par exemple, les associations d'exportation spécifiques à l'industrie. Nous ne les incluons pas dans notre étude pour trois raisons. Premièrement, nous ne pouvons pas être tout à fait sûrs qu'ils affectent le domaine de l'exportation dans son ensemble. Ces organismes peuvent être spécifiques à un seul secteur d'activité (l'industrie, etc.). En second lieu, le statut des associations d'aide aux exportations n'est pas le même dans chaque pays. En Roumanie, par exemple, ces associations ont plutôt tendance à être privées, alors qu'en Allemagne elles sont principalement publiques. Cette hétérogénéité ainsi que le fait qu'elles n'influencent pas tous les mécanismes d'exportation d'un pays donné sont les raisons principales qui nous ont amenés à restreindre notre analyse aux organismes gouvernementaux. Et troisièmement, dans la vision managériale de nos interviewées il nous





semble que les organismes gouvernementales sont les plus présentes : ils ont systématiquement fait références au gouvernement et une seule fois à la CCI.

La littérature qui traite du comportement d'exportation de PME s'est concentrée en grande partie sur le rôle de soutien des gouvernements, en étudiant par exemple les programmes d'aide à l'exportation (Seringhaus et Rosson 1997), les programmes d'aide financière ou de formation (Seringhaus 1986), l'assistance en terme d'expertise et / ou de consulting (Holzmüller et Kasper 1991; Holzmüller et Stöttinger 1996). C'est déjà établi clairement que de telles activités de soutien peuvent avoir un impact sur les activités d'exportation de PME, comme par exemple augmenter le ratio d'exportation de PME (Holzmüller et Stöttinger 1996). Le soutien gouvernemental renforce la capacité concurrentielle et l'orientation des PME vers l'étranger. Sur la base de cette littérature et des entretiens menés sept items ont été initialement générés pour *la dimension régulatoire*. Ces variables concernent les politiques gouvernementales de soutien aussi bien que la réglementation qui affectent l'exportation. Les institutions gouvernementales influencent l'environnement des affaires d'un pays d'une manière qui peut varier d'une industrie à l'autre. Par exemple, le soutien gouvernemental à l'exportation destiné aux entreprises de haute technologie bénéficie seulement aux entreprises exerçant dans des branches technologiques de pointe. En outre, les pays diffèrent quant au degré auquel les gouvernements destinent cette aide aux sociétés et aux industries spécifiques (Murtha et Lenway 1994; Spencer, Murtha et Lenway 2005). Les gouvernements sont parfois guidés par l'objectif d'aider le développement local de certaines industries spécifiques ou bien par celui de vouloir soutenir la coopération entre les entreprises d'un secteur donné. Le but de la dimension régulatoire telle que définie ici est de mesurer les dispositions institutionnelles qui sont susceptibles d'influencer le domaine de l'exportation dans son ensemble.

La *dimension cognitive* (trois variables générées) s'attache à définir la connaissance générale des entreprises exportatrices qui consiste à savoir trouver des informations sur la structure du marché étranger visé, sur les besoins d'adaptation de produit ainsi que sur la demande du marché. De ce fait, les variables cognitives peuvent expliquer le niveau de l'incertitude concernant les marchés étrangers. A travers nos entretiens on retrouve de même la dimension cognitive de l'environnement institutionnel des PME exportatrices, d'une manière plus prégnante en Roumanie qu'en France. Les PME roumaines soulignent leur infériorité en termes d'expériences,





connaissances et « savoirs faire » à l'international par rapport à leurs homologues des pays développés. En France, une seule entreprise a mentionné l'avantage des entreprises françaises par rapport aux entreprises des pays de l'Est en termes de savoir faire et expérience à l'export.

Finalement, la *dimension normative* - composée initialement de cinq variables - se focalise sur l'admiration sociale pour les activités d'exportation : la croyance que les activités d'exportation sont prospères, considérées comme preuves de succès professionnel et de bonnes perspectives de carrière. Il est à noter que l'idée d'admiration et la croyance que les activités d'exportation sont prospères et bénéfiques au développement de l'économie nationale transparaissent qu'à travers les entretiens avec les entreprises roumaines. Les interviewés français n'ont pas soulevé de manière spontanée la question.

A part les éléments liés à l'environnement institutionnel, les interviewés ont de même mentionné des éléments d'ordre culturel. Sans négliger ni le poids, ni l'interdépendance des facteurs culturels avec les trois dimensions de l'environnement institutionnel, nous avons focalisé notre attention d'avantage sur les éléments de nature institutionnelle car l'objectif de notre étude c'est de proposer un outil alternatif aux approches « *culturelles* » pour explorer les différences transnationales dans le comportement des PME exportatrices.

Sur la base de la littérature, des interviews réalisés dans les deux pays et également des discussions avec d'autres chercheurs travaillant dans le même domaine nous avons proposés initialement 7 items pour la dimension régulatoire, 5 pour la dimension cognitive et de même 5 pour le dimension normative. Ces échelles initiales ont été pré testées et améliorées dans un premier temps lors des entretiens en face à face avec 6 cadres roumains et 6 français pour s'assurer de leur bonne compréhension. Dans un deuxième temps, les échelles améliorées au niveau de la formulation ont été pré-testées auprès de 45 entreprises roumaines. Suite au pré-test réalisé en Roumanie, les échelles « purifiées » - les items les plus représentatifs au niveau du sens et au niveau statistique (ayant les contributions les plus élevées sur les axes factoriels) ont été retenus pour tester la consistance des échelles proposées en France. Il est à noter que la procédure des traductions parallèles a été utilisée afin de s'assurer de l'équivalence de la traduction des échelles.



### 3.2. LES RESULTATS DE L'ETUDE QUANTITATIVE MENEES EN FRANCE

Afin d'identifier la structure et la validité des échelles développées, nous avons mené d'abord une analyse factorielle en axes principaux – qui a été utilisée en raison de la nature exploratoire de l'étude (Malhotra 2003) - sur toutes les variables composant les trois dimensions institutionnelles. Quatre facteurs ont émergés expliquant 72,6 % de la variance. Ainsi, deux facteurs ont été constitués par les cinq items composant la dimension régulatoire et chaque fois un facteur additionnel a été formé par les dimensions cognitive et normative. Comme le coefficient de Keiser Meyer Olkin (0,465) de cette première analyse suggérait que les données n'étaient pas appropriées à une analyse factorielle, nous l'avons abandonnée (cependant il faudrait noter que les résultats convergeaient complètement avec les résultats de l'analyse qui présentée par la suite). En conséquence, nous avons ensuite exploré la consistance de nos échelles par trois analyses factorielles en axes principaux séparées (avec une rotation Vari - Max), un pour chaque groupe de variables supposées mesurer les dimensions régulatoire, cognitive et normative de l'environnement institutionnel d'exportation des PME.

#### 3.2.1. La dimension régulatoire

Même si ce n'est pas une question centrale pour le test des échelles de mesure que nous abordons ici, cela peut être intéressant de noter comment les entreprises interrogées perçoivent l'environnement régulatoire d'exportation en France. De façon générale, les PME exportatrices ne perçoivent pas très favorablement les programmes de soutien. S'étalant de 3,07 à 3,74 (sur une échelle de 1 = « pas du tout d'accord » à 7 = « tout à fait d'accord »), le soutien gouvernemental de l'exportation des PME est perçu comme moyennement satisfaisant. Cependant, les PME acceptent plus fortement l'idée que le gouvernement surveille le respect des règles d'exportation (moyenne = 3,38; mode = 4) et sanctionne celles qui ne les respectent pas (3,29; 5).

L'analyse factorielle en axes principaux entreprise sur les cinq items sensés composer les facettes de la dimension régulatoire indique une structure bidimensionnelle. Plus de 80 % de la variance est expliquée. Il semblerait que la dimension régulatoire soit constituée par deux sous - dimensions.

Le premier facteur qui a émergé peut être appelé « *le soutien gouvernemental vers l'internationalisation des PME* ». Il se composé de trois variables analysant si les organismes

gouvernementaux « *soutiennent les activités d'export des PME* », s'il « *existe des aides gouvernementales financières destinées aux PME désireuses d'exporter* » et si « *le gouvernement met à la disposition des PME désireuses d'exporter des programmes de soutien* ». Ce premier facteur explique 47,90 % de la variance de la dimension régulatoire et a un alpha assez élevé (Cronbach = 0,87).

Tableau 3. La perception de la dimension régulatoire de l'environnement institutionnel

Items : (échelle de Likert de 1 à 7 de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») Dans quelle mesure êtes vous d'accord avec les affirmations suivantes :	Moyenne	Écart type	Facteur 1	Facteur 2
- Les organisations gouvernementales en France soutiennent les activités d'export des PME.	3,58	1,73	0,72	
- Il existe des aides gouvernementales financières destinées aux PME désireuses d'exporter.	4,45	1,85	0,69	
- Le gouvernement met à la disposition des PME désireuses d'exporter des programmes de soutien.	4,08	1,82	0,78	
- Les institutions gouvernementales veillent attentivement au respect des règles et des procédures d'export.	3,38	1,51		0,73
- Les institutions gouvernementales sanctionnent d'une manière conséquente les PME qui ne respectent pas les règles et les procédures d'export.	3,29	1,73		0,65
<b>Pourcentage de la variance expliquée : 80,82 %</b>				

Le deuxième facteur de la dimension régulatoire peut être intitulé « *système de sanction des PME exportatrices* ». Il se compose de deux variables concernant l'attention prêtée par le gouvernement au respect des procédures et des règles d'exportation et les sanctions appliquées en cas de non respect de ces règles. Ce troisième facteur compte pour 32,84 % de la variance totale. Il a également un alpha de Cronbach satisfaisant (alpha de Cronbach = 0,76).

### 3.2.2. La dimension cognitive

L'idée principale qui ressort de cette étude exploratoire, c'est que la connaissance généralisée des PME exportatrices en France est légèrement au-dessus de la « moyenne ». Les trois variables constituant cette dimension ont des moyennes inférieures au score moyen de l'étude (qui est égal à 4) et leurs modes sont égaux à 3 ou à 4. L'analyse factorielle en axes principaux entreprise sur les trois items indique une structure unidimensionnelle de la dimension cognitive de

l'environnement institutionnel (expliquant 88,62 % de la variance totale). Avec un alpha de Cronbach de 0,93 sa validité interne est élevée.

Tableau 4. La perception de la dimension cognitive de l'environnement institutionnel

Items: (échelle Likert de 1 à 7 de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») Dans quelle mesure êtes vous d'accord avec les affirmations suivantes :	Moyenne	Écart - type	Facteur 1
- La plupart des PME savent comment trouver l'information sur les marchés d'export où elles pourraient vendre leurs produits.	2,97	1,47	0,68
- Les PME savent comment chercher les clients étrangers.	3,00	1,41	0,91
- Les PME savent comment réagir quand elles sont confrontées aux niveaux élevés d'incertitude qui caractérisent les marchés d'export.	2,89	1,38	0,77
<i>Pourcentage de la variance expliquée : 88,62 %</i>			

### 3.2.3. La dimension normative

En général, les scores des items expliquant la dimension normative sont plus élevés que ceux des autres dimensions. Les entreprises admettent que les exportateurs sont moyennement admirés en France (moyenne = 3,65; mode = 4; l'écart type = 1,47), l'exportation est vue comme une preuve d'efficacité (4,82; 5; 1,48) et c'est un synonyme du succès (4,50; 4; 1,32). Ainsi, les Français semblent admirer les entreprises exportatrices (4,76; 4; 1,46).

L'analyse factorielle en axes principaux entreprise sur les trois items susceptibles de composer la dimension normative montre une structure unidimensionnelle de ce concept. Le facteur unique obtenu explique 83,32 % de la variance. La consistance interne de l'échelle est satisfaisante (alpha de Cronbach = 0,89).

Tableau 5. La perception de la dimension normative de l'environnement institutionnel

Items: (échelle Likert de 1 à 7 de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») Dans quelle mesure êtes vous d'accord avec les affirmations suivantes :	Moyenne	Écart - type	Facteur 1
- En France, les exportateurs sont admirés.	3,65	1,47	0,76
- L'exportation est vue comme une preuve de performance dans notre pays.	4,82	1,48	0,95
- En France, l'exportation est synonyme de succès.	4,76	1,46	0,88
<i>Pourcentage de la variance expliquée : 83,32 %</i>			



#### 4. DISCUSSION, LIMITES ET PROLONGEMENTS

Les résultats de notre recherche donnent un premier aperçu quant à la façon dont les entreprises exportatrices françaises perçoivent leur environnement institutionnel. De façon générale, les PME n'ont pas une image très claire des programmes gouvernementaux de soutien et indiquent des capacités « moyennes » de trouver les informations sur les marchés étrangers. Néanmoins, l'exportation semble être une activité quelque peu respectée dans le monde des affaires français. L'objectif central de cette étude était de concevoir un instrument de mesure de l'environnement institutionnel des PME exportatrices. Cette recherche empirique, à la fois qualitative et quantitative, met dans l'évidence une dimension régulatoire, cognitive et normative de l'environnement institutionnel de l'exportation. Tandis que les dimensions cognitive et normative ont une structure unidimensionnelle, la dimension régulatoire comporte elle-même deux facteurs distincts intitulés « *le soutien gouvernemental vers l'internationalisation des PME* » et « *le système de sanction des PME exportatrices* ».

Bien que de nature exploratoire, notre analyse apporte au moins deux contributions aux travaux de recherche existant sur les sujet des PME exportatrices.

D'abord, même si nous ne mettons pas en question le fait que la culture d'un pays affecte son environnement d'exportation, nous sommes d'accord avec Kostova (1997) et Busenitz, Gomez et Spencer (2000) affirmant que seule la culture n'est pas suffisante pour expliquer le comportement d'exportation. Nous nous rattachons à leur hypothèse selon laquelle le profil institutionnel d'un pays peut servir d'alternative viable à l'exploration du comportement d'exportation. La culture ne devrait pas être employée systématiquement comme le seul argument conceptuel dominant pour expliquer les différences nationales quand il s'agit de l'exportation. Les résultats des entretiens mettent clairement en évidence l'importance de l'environnement institutionnel dans la vision managériale : lors des entretiens les dirigeants et les responsables de l'export font systématiquement référence en premier lieu au cadre institutionnel. Ils mentionnent d'avantage la dimension régulatoire de l'environnement institutionnel à travers la législation et les aides disponibles au développement des activités d'export en Roumanie et en France. La dimension cognitive est également soulignée à travers les entretiens : les interviewés font surtout référence aux expériences et connaissances nécessaires afin de réussir à l'international. Finalement, d'une manière plus accentuée en Roumanie certes, les entreprises soulignent la dimension normative



via l'image positive des exportateurs en Roumanie et l'importance des activités d'export pour la croissance économique du pays qui est principalement tributaire du développement des activités d'export.

Il est néanmoins important de souligner l'interdépendance entre l'environnement institutionnel et l'environnement culturel. Par exemple, il ressort dans l'un des entretiens menés le fait que l'époque communiste en Roumanie a marqué la mentalité des gens : les dirigeants estiment que la conscience de travail réduite que manifestent certains employés est due à l'héritage de l'époque communiste où, malgré les imperfections de leur travail, les gens n'étaient pas pénalisés en raison de leur appartenance au parti communiste.

Nous considérons donc que le développement de ces échelles de mesure propose une approche complémentaire utilisable pour examiner les différences transnationales en ce qui concerne les activités d'exportation des PME.

En second lieu, comme les trois dimensions du profil institutionnel sont liées aux différents aspects de l'activité d'exportation, l'instrument de mesure élaboré lors de ce travail de recherche peut aider les chercheurs à comparer les pays en terme de forces et faiblesses des activités de l'exportation. Plus précisément, les trois dimensions pourraient expliquer pourquoi certains pays maintiennent un avantage dans leur développement d'exportation.

Dans les recherches futures, il est possible d'employer seulement une ou deux dimensions de cet instrument de mesure selon l'importance de ces trois dimensions (ou d'un aspect particulier de la dimension régulatoire) de l'environnement institutionnel de l'exportation pour l'objet de l'étude. Par exemple, les entreprises des pays avec un score haut sur la dimension cognitive peuvent avoir certaines facilités en terme de gestion de l'information et de la connaissance. Ceci peut les aider à identifier les obstacles qu'ils doivent surmonter avant leur extension dans de nouveaux pays (Rondinelli et Kasarda 1992).

La dimension normative peut être facilement liée à l'engagement des dirigeants envers l'exportation. Il est logique de croire que dans les pays avec un score haut sur cette dimension, les dirigeants seraient plus susceptibles à investir des efforts et des ressources supplémentaires dans les activités d'exportation de leur entreprise afin de gagner en admiration sociale. Finalement, les scores hauts sur la dimension régulatoire traduisent le soutien du gouvernement envers les activités d'exportation des PME. En plus, un score haut sur cette dimension signifie l'existence



d'un bon flux informationnel entre les organismes gouvernementaux et les PME, peut être même un signe de confiance dans les compétences de soutien des pouvoirs publics. Ainsi, les entreprises travaillant dans les pays avec une politique de soutien clairement établie peuvent se servir plus intensivement des formations publiques en terme d'exportation ainsi que de certaines aides financières.

Les pouvoirs publics, de l'autre côté, peuvent évaluer la connaissance des programmes de soutien parmi les entreprises ciblées. Au besoin, ceci permet d'intensifier la communication sur les programmes et / ou d'améliorer les règles facilitant leur accès.

Comme nous l'avons suggéré plus haut, les trois dimensions du profil institutionnel peuvent être reliées directement ou indirectement à plusieurs causes déterminantes de l'efficacité internationale des PME telles que l'engagement / la priorité donné(e) à l'exportation (Koh 1991, Kaynak et Kuan 1993, Bijmolt et Zwart 1994, Naidu et Prasad 1994), l'acquisition de l'information à l'export à l'aide des institutions gouvernementales (Donthu et Kim 1993), la gestion de l'information et/ou de la connaissance (Morgan et al. 2003) ou la formation (Seringhaus 1986, etc.). Par conséquent, nous suggérons que le profil institutionnel d'un pays donné peut influencer indirectement la performance internationale ou jouer un rôle de médiation sur la relation entre la performance et certains de ses déterminants.

Nous tenons à souligner l'importance de l'administration des échelles de mesure auprès des dirigeants des PME. Les échelles portent sur des questions de perceptions environnementales et des nombreuses études sur l'internationalisation des PME soulignent le rôle clé des dirigeants par le biais de leurs perceptions dans le façonnage de la voie de développement international des PME (Bijmolt et Zwart 1994; Halikias et Panayotopoulou 2003; Leonidou 2004, etc.).

En conclusion, le développement d'un outil de diagnostic pour le profil institutionnel peut bénéficier aux chercheurs académiques, aux décideurs politiques ainsi qu'aux dirigeants. Pour le premier groupe, cet instrument représente une alternative viable à l'utilisation des dimensions purement culturelles pour comparer le comportement transnational d'exportation. En évaluant de façon critique les trois dimensions du profil institutionnel d'exportation de leur pays, les responsables politiques peuvent augmenter l'efficacité de leurs programmes de soutien. Quand aux dirigeants, ils devraient prendre en compte l'environnement institutionnel avant de prendre la décision d'aborder de nouveaux marchés. Quand des unités de production sont établies dans des



pays étrangers avec l'objectif d'exporter de là-bas, l'environnement institutionnel d'exportation devient un facteur principal. Un environnement institutionnel d'exportation amical sera bénéfique aux activités de la filiale.

Les limites de notre recherche sont nombreuses. Tout d'abord, la petite taille de notre échantillon ainsi que sa non représentativité doivent être soulignées. En outre, il a été difficile de décider si nous devions administrer le questionnaire aux sociétés exportatrices ou bien à celles qui n'exportaient pas. D'une part, les sociétés exportatrices sont plus susceptibles de fournir des informations concernant les dimensions réglementaire et cognitive que les non exportatrices, car elles sont directement intéressées par ce sujet. Mais d'autre part, nous avons pensé que des biais importants sont susceptibles d'émerger quand les exportateurs apprécieraient la dimension normative car il est évident qu'ils aient choisi un chemin spécifique de carrière.

Une autre limitation est que des organismes autres que les institutions gouvernementales peuvent influencer les activités d'exportation des PME. Ces organismes avaient été volontairement exclus de cette recherche pour permettre une certaine comparabilité transnationale lors de nos futures recherches sur le sujet.

Une autre limite est le fait que les échelles de mesure ont été réalisées principalement sur la base des entretiens exploratoires menés avec des dirigeants et des responsables export des entreprises roumaines et française dans un espace temporel marqué par l'élargissement de l'UE. Il ressort donc des discours des dirigeants roumains et français des craintes tout comme des éléments positifs perçus par ces derniers en rapport immédiat avec l'élargissement européen. Il est fort probable que si on avait interrogé des entreprises hors l'UE, le discours aurait été significativement différent. En même temps, le choix des deux pays a l'avantage de mettre en évidence les perceptions des dirigeants et responsables export d'un pays en voie de développement comme la Roumanie et d'un pays développé comme la France. Comme on a pu constaté, les entretiens ont permis d'avoir une vision à double tranchant sur la perception environnementale des trois dimensions de l'échelle de l'environnement institutionnel des PME exportatrices dans deux pays dans des cycles de développement fondamentalement différents. De même, l'analyse aurait gagné en profondeur si on avait pu interroger des pays hors UE.

Comme prolongation de notre étude, nous avons l'intention d'augmenter la taille de l'échantillon afin de pouvoir entreprendre une analyse confirmatoire des échelles. La collecte de données dans





d'autres pays est une autre option sérieusement envisagée, ce qui permettrait la réalisation des comparaisons transnationales par la suite.

## RÉFÉRENCES

- Acquier A. et Franck Aggeri (2006), *Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)*, actes du colloque *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy / Genève, 13-16 Juin 2006.
- Ashkanasy, N., V. Gupta, M.F. Mayfield et E. Trevor-Roberts (2004), *Future orientation in House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. et Gupta, V., Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks.
- Bartholomew S. (1997), *National systems of biotechnology innovation: Complex interdependence in the global system*, *Journal of International Business Studies*, 28, 241-266.
- Berger, P. K et T. Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bijmolt, T. H. et P. S. Zwart (1994), *The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms*, *Journal of Small Business Management*, 32 : 2, 69-83.
- Busenitz, L. W. et C.-M. Lau (1996), *A cross-cultural cognitive model of new venture creation*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 : 4, 25-39.
- Busenitz, L. W. et J. B. Barney (1997), *Biases and heuristics in strategic decision making: Differences between entrepreneurs and managers in large organizations*, *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Busenitz, L. W., C. Gomez et J. W. Spencer (2000), *Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena*, *Academy of Management Journal*, 43 : 5, 996-1007.
- Galambos, J. A., R. P. Abelson et J. B. Black (1986), *Knowledge structures, USA*, Mahwah, NJ: LEA.
- DiMaggio, P.J. et W.W. Powell (1991), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Donthu, N. et S. H. Kim (1993), *Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth*, *Journal of Global Marketing*, 7 : 1, 47-63.
- Douglas, M. (1986), *How Institutions Think*, Syracuse, New York: Syracuse University Press.
- Durkheim, E. (1961), *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: Collier.
- Halikias, J. et L. Panayotopoulou (2003), *Chief executive personality and export involvement*, *Management Decision*, 41 : 4, 340-349.
- Hatchuel, A., Le Masson, P. et B. Weil (2005), *Activité de conception, organisation de l'entreprise et innovation. Travail, entreprise et société*. in G. Minguet & C. Thuderoy, *Manuel de sociologie pour ingénieurs et scientifiques.*: Presses Universitaires de France.
- Holzmuller, H. H. et H. Kasper (1991), *On a theory of export performance: personal and organisational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms*, *Management International Review*, 31, 45-70.
- Holzmuller, H. H. et B. Stottinger (1996), *Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross Validation and Further Development of an Export Development Model*, *Journal of International Marketing*, 4 : 2, 29-55.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA: Sage.



- Hughes, E. C. (1939), *Institutions in An Outline of the Principles of Sociology*, Robert E. Park, ed. New York: Barnes & Noble, 281-330.
- Jacob N. (2005), Cross-cultural investigations, emerging concepts, *Journal of Organizational Change Management*, 18 : 5, 514-528.
- Kaynak, E. et W. K. Kuan (1993), Environment, Strategy, Structure, and Performance in the Context of Export Activity: An Empirical Study of Taiwanese Manufacturing Firms, *Journal of Business Research*, 27, 33-49.
- Koh, A. C. (1991), Relationships Among Organisational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance, *International Marketing Review*, 8 : 3, 46-60.
- Kostova, T. (1997), Country institutional profiles: Concept and measurement, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 180-189.
- Knight, G. A. (1997), Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.
- Leonidou, L. C. (2004), An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, *Journal of Small Business Management*, 42 : 3, 279-302.
- March, J. G. et H. A. Simon éd. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley.
- Markus H. R. et R. B. Zajonc (1985), The cognitive perspective in social psychology. in G. Lindzey et E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol.1, 137-230), New York: Random House.
- Meyer, J. W. (1977), The effects of education as an institution, *American Journal of Sociology* 83, 55-77.
- Moe, T. M. (1984), The new economics of organization, *American Journal of Political Science*, 28, 739-77.
- Murtha, T. P. et S. A. Lenway (1994), Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational corporations' strategies, *Strategic Management Journal*, 15, 113-129.
- Naidu, G. M. et K. V. Prasad (1994), Predictors of Export Strategy and Performance of Small- and Medium-Sized Firms, *Journal of Business Research*, 31, 107-115.
- Parsons, T. (1960), A sociological approach to the theories of organizations in Parsons (Ed.), *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, IL: Free Press, 16-58.
- Randinelli, D. A. et J. D. Kasarda (1992), Foreign trade potential, small enterprise development and job creation in developing countries, *Small Business Economics*, 4, 253-265.
- Scott, R. W. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousands Oaks, CA: Sage publications.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Seringhaus, R. F. H. (1986), The impact of government export marketing assistance, *International Marketing Review*, 3 : 2, 55-67.
- Seringhaus, R. F. H. et P. J. Rosson (1998), Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands versus independent stands, *International Marketing Review*, 15 : 5, 398-413.
- Souchon, A. L., A. Diamantopoulos, H. H. Holzmüller, C. N. Axinn, J. M. Sinkula, H. Simmet et Durden, G. R. (2003), Export Information Use: A Five-Country Investigation of Key Determinants, *Journal of International Marketing*, 11 : 3, 106-127.
- Spencer, J. W., T. P. Murtha et S. A. Lenway (2005), How governments matter to new industry creation, *Academy of Management Review*, 30 : 2, 321-337.



- Tiessen, J. H. (1997), Individualism, collectivism, and entrepreneurship: A framework for international comparative research, *Journal of Business Venturing*, 12, 367-384.
- Walsh, J. P. (1995), Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane, *Organization Science*, 6, 280-321.
- Weber, M. (1968), *Economy and Society : An Interpretive Sociology*, 2 vols. Guenther Roth and Claau Wittich, New York: Bedminister Press.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Zucker, L. G. (1988), Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems in Lynne G. Zucker *Institutional Patterns and Organizations; Culture and Environment*, 23-49, Cambridge, MA: Ballinger.
- Zucker, L. (1991), Postscript: Microfoundations of institutional thought, in Powell & DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, IL: The University of Chicago Press, 103-106.