

HEC MONTRÉAL

**Promotion des exportations et performance à  
l'exportation des PME**

par

Nawal Cherief

Sciences de la gestion  
(Affaires internationales)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

décembre, 2012

© Nawal Cherief, 2012



## Résumé

**Objectif** – Cette étude a pour objectif d’analyser les liens entre les programmes de promotion des exportations et la performance à l’exportation des PME.

**Méthodologie** – Nous décrivons l’offre de programmes de promotion des exportations et tentons d’analyser les liens entre les programmes de promotion des exportations et la performance à l’exportation. Des données quantitatives ont été collectées pour 22 PME québécoises de l’industrie de la mode et du vêtement. Une régression linéaire multiple a été réalisée sur notre échantillon afin de déterminer lequel des programmes de promotion des exportations a le plus d’impact sur la performance à l’exportation de la PME.

**Résultats** – Les résultats rapportent que l’aide financière a le plus grand impact sur la performance à l’exportation. Le lien est positif tel qu’attendu. Ainsi, l’aide financière influence la performance à l’exportation de la PME en termes de diversification de marchés et de ventes.

**Limites de l’étude** – Les programmes d’aide à l’exportation n’ont pas tous été étudiés faute de disponibilité des données. Par ailleurs, les données obtenues se rapportent à un petit échantillon d’entreprises d’une industrie spécifique. Seules des mesures quantitatives ont été retenues afin d’évaluer la performance à l’exportation.

L’impact des programmes de promotion des exportations sur la performance à l’exportation d’un échantillon plus large et d’une autre industrie présentent des avenues de recherches futures.

**Implications pratiques** – L’évaluation des programmes de promotion des exportations peut s’avérer d’une grande utilité pour les gouvernements dans la formulation d’un plan national à l’exportation et dans la mise en place de programmes d’aide à l’exportation adaptés.

**Originalité de l’étude** – Cette étude abonde dans le même sens que la littérature. Cependant, celle-ci a été conduite au niveau micro en tentant d’évaluer l’impact des programmes de promotion des exportations sur la performance à l’exportation des PME en recourant à des données au niveau de l’entreprise tandis que la plupart des études dans la littérature évaluent l’impact des programmes de promotion des exportations au niveau agrégé en mesurant la performance à l’exportation au niveau macro (état, nation). De plus, cette étude retient le cas particulier du Québec alors qu’aucune étude n’a été répertoriée

dans la littérature pour cette région géographique ni pour aucune autre province canadienne.

**Mots-clés :** Promotion des exportations, PME, Performance, Québec, Canada, Mode, Vêtement

## Abstract

**Purpose** – This study aims to examine the relationship between export promotion programs and SME export performance.

**Methodology** – Export promotion programs offering is described and relationships between the programs and export performance are examined. Quantitative data has been collected for 22 Quebec SME in the apparel industry. A multivariate linear regression was conducted on the sample to determine which export promotion program has a greater effect on SME export performance.

**Findings** – The findings suggest that financial support has the most effective impact on export performance. The relationship is positive as expected. In other words, the financial support impacts the SME export performance in terms of market diversification and sales.

**Research limitations** – Not all export promotion programs that might affect export performance were examined since the data was not available. Another limitation is that the data obtained is limited to a small sample of businesses pertaining to a specific industry and strictly quantitative methods were used to measure export performance.

In the context of future research, export promotion programs impact on the export performance of a larger sample pertaining to a different industry should be investigated.

**Practical implications** – The evaluation of export promotion programs can provide public policy makers with valuable guidelines for the formulation of a suitable national export plan and public export assistance programs.

**Originality** – This study generally confirms the literature, but was conducted at the micro level trying to evaluate the impact of export promotion programs on the SME export performance by using data at the firm level while the majority of the studies in the literature evaluate the impact of export promotion programs at the aggregate level measuring export performance at the macro level (state, nation). Also, this study focuses on the case of Quebec. No study in the literature covered neither Quebec nor any other canadian province.

**Keywords :** Export promotion, SME, Export performance, Quebec, Canada, Fashion, Apparel

# Table des matières

Résumé .....	i
Abstract.....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des tableaux (suite).....	viii
Remerciements .....	x
Introduction .....	1
<b>Chapitre 1 : Revue de littérature .....</b>	<b>6</b>
1.1 <i>La place de la PME dans un contexte de mondialisation</i> .....	6
1.2 <i>Barrières à l'internationalisation des PME</i> .....	8
1.3 <i>Intervention gouvernementale et politiques publiques</i> .....	12
1.4 <i>La promotion des exportations et la performance à l'exportation, une cause à effet indirecte?</i> .....	13
1.5 <i>Limites soulevées dans la littérature et contribution de recherche</i> .....	17
1.6 <i>Hypothèses et question de recherche</i> .....	21
<b>Chapitre 2 : Support gouvernemental à l'exportation auprès des PME québécoises du secteur de la mode.....</b>	<b>23</b>
2.1 <i>Les PME québécoises et l'exportation</i> .....	23
2.2 <i>Contexte du secteur québécois de la mode et support gouvernemental à l'exportation</i>	23
<b>Chapitre 3 : Méthodologie.....</b>	<b>27</b>
3.1 <i>Variables de recherche</i> .....	27
3.1.1 <i>Variable indépendante</i> .....	27
3.1.2 <i>Variable dépendante</i> .....	29

3.1.3	<i>Variable intermédiaire</i> .....	31
3.2	<i>Cueillette des données</i> .....	32
3.2.1	<i>Nombre d'entreprises participantes</i> .....	32
3.2.2	<i>Choix du secteur et de l'année de référence</i> .....	33
3.2.3	<i>Tableau des données</i> .....	34
a-	<i>Variable indépendante</i> .....	36
b-	<i>Variable dépendante</i> .....	38
c-	<i>Variable intermédiaire</i> .....	39
d-	<i>Variables de contrôle</i> .....	40
3.2.4	<i>Composition de l'échantillon</i> .....	41
3.2.5	<i>Défis relevés lors de la cueillette de données</i> .....	41
	<b>Chapitre 4 : Méthode d'analyse des résultats</b> .....	<b>45</b>
	<b>Chapitre 5 : Présentation et discussion des résultats</b> .....	<b>46</b>
5.1	<i>Résultats pour la variable dépendante : nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées</i> .....	49
5.2	<i>Résultats pour la variable dépendante : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t1</i> .....	51
5.3	<i>Résultats pour les variables dépendantes : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales aux temps t2 et t3</i> .....	53
5.4	<i>Résultats pour la variable dépendante : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t4</i> .....	56
	<b>Conclusion</b> .....	<b>62</b>
	<i>Limites de notre étude et suggestions de recherche</i> .....	62
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>65</b>



## Liste des tableaux

1.	Barrières à l'internationalisation des PME .....	9
2.	Tableau des données.....	29
3.	Opérationnalisation souhaitée versus obtenue des variables de recherche.....	39
4.	Opérationnalisation des variables de recherche.....	41
5.	Résultats pour la variable dépendante : ..... nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées	42
6.	Résultats pour la variable dépendante : ..... valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t1	43
7.	Résultats pour les variables dépendantes : ..... valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t2	45
8.	Résultats pour les variables dépendantes : ..... valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t3	46

## Liste des tableaux (suite)

9.	Résultats pour les variables dépendantes :.....	48
	valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t4	

*«Croire avoir tout découvert est une  
erreur profonde; c'est  
prendre l'horizon pour  
les bornes du monde. »*

*Antoine Marin Lemierre*

## Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de mémoire, madame Ekaterina Turkina, professeure en affaires internationales, pour ses précieux conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire. Merci pour votre disponibilité, votre efficacité, vos conseils et encouragements. Merci également à monsieur Martin Coiteux, professeur en affaires internationales de m'avoir rapidement donné confiance en mon sujet.

J'aimerais aussi remercier messieurs Robert Gilardeau, coordonnateur et Yves Lafortune, directeur au Ministère des Relations internationales; grâce à qui j'ai fait ma première incursion dans la réalité des affaires internationales. Merci aussi à Yann Lamarche pour ses encouragements continus.

Également, un grand merci à mon mentor, Jacques Dénommée, associé chez BDC Capital. Les conseils que tu m'as promulgués me serviront toute ma carrière durant.



## Introduction

En 2010, le PIB du Québec s'élève à 319.8 milliards de dollars<sup>1</sup>. Les exportations de la Province représentent près de 45% de son PIB en 2010<sup>2</sup> et sont responsables de 30% des emplois<sup>3</sup>.

Il faut noter qu'une part importante des exportations de la Province est réalisée par les Petites et Moyennes Entreprises (PME). On dénombre au Québec 10 681 PME exportatrices et celles-ci ont compté pour 51.9% des exportations en 2009<sup>4</sup>.

D'un autre côté, il faut souligner que le processus d'internationalisation de la PME qui s'amorce généralement par une expérience d'exportation (Vernon, 1966)<sup>5</sup> ne se fait pas sans heurts. Dans leurs premières démarches à l'exportation, les PME font face à d'importantes asymétries d'information. En effet, les caractéristiques économiques, politiques, culturelles et industrielles des pays ciblés sont des informations précieuses pour l'entreprise et nécessitent bien souvent temps et compétences pour être compilées. De plus, les premières

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Québec. «Calepin- Le commerce extérieur du Québec » [en ligne], Québec, Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation [réf. du 6 avril 2012]. < <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/en/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-et-indicateurs-sur-les-echanges-exterieurs/calepin-le-commerce-exterieur-du-quebec/>>.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Gouvernement du Québec. «Politique internationale du Québec » [en ligne], Québec, Ministère des Relations Internationales [réf. du 6 avril 2012]. <[http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/politique\\_internationale/presentation/index.asp](http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/politique_internationale/presentation/index.asp)>.

<sup>4</sup> Gouvernement du Québec. «Calepin- Le commerce extérieur du Québec » [en ligne], Québec, Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation [réf. du 6 avril 2012]. < <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/en/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-et-indicateurs-sur-les-echanges-exterieurs/calepin-le-commerce-exterieur-du-quebec/>>.

<sup>5</sup> Théorie du cycle de vie du produit

étapes d'internationalisation confrontent l'entreprise à un climat d'affaires complexe et risqué.

Des ressources importantes en termes financiers et humains s'imposent à l'entreprise afin de réussir à franchir cette étape avec succès. La difficulté à dénicher ces informations clés jumelée à des ressources financières et humaines limitées constituent les principales barrières à l'entrée des PME sur les marchés étrangers (Volpe Martincus et al, 2010).

Étant donné le poids des exportations dans l'économie québécoise ainsi que le rôle indéniable de la PME dans ces résultats, il est aisé de comprendre que le Gouvernement du Québec accorde une attention toute particulière à la promotion des exportations et en l'occurrence à la PME exportatrice. En effet différents organismes publics et parapublics québécois véhiculent la promotion des exportations en offrant une multitude de programmes d'aide à l'exportation aux entreprises québécoises.

Le Québec ne fait pas exception puisque plusieurs gouvernements à travers le monde ont créé des organismes voués à la promotion des exportations des entreprises. Malgré le fait que la responsabilité primaire de la promotion des entreprises à l'international revienne au gouvernement national, un nombre croissant de gouvernements sous-nationaux ou régionaux s'impliquent désormais dans la promotion des exportations des entreprises de leur région en complémentarité aux services offerts par le gouvernement national.

Ainsi nous observons ce phénomène depuis plusieurs décennies déjà en Autriche, en Australie, en Belgique, au Brésil, en Inde, au Japon, au Mexique, aux États-Unis, en Allemagne ainsi qu'au Canada (Posner, 1980) cité par Goodnow et Goodnow (1990).

La PME qui exerce une activité internationale soutenue connaît habituellement une croissance plus rapide que ses homologues dont l'activité est strictement nationale. Sa croissance est estimée à 2,5 fois le taux de croissance moyen du PIB des économies de l'OCDE<sup>6</sup>. Cette croissance contribue directement à la croissance nationale tant en termes de PIB qu'en termes de création d'emplois (Beeman, Rosebrock et Tran, 2007).

Les éléments étayés précédemment ont des implications directes en termes de politique publique. En effet, en faisant la promotion des exportations, les gouvernements ont pour but ultime la création d'emplois. Plus d'emplois génèrent davantage de revenus de taxes; revenus qui compensent les dépenses en promotion des exportations (Goodnow et Goodnow, 1990).

Ces implications en termes de politique publique imposent une évaluation de ces programmes de promotion des exportations. Ainsi, l'évaluation des retombées ou impacts réels des programmes de promotion des exportations sur la performance à l'exportation est un sujet qui retient l'attention depuis trois décennies.

L'objectif de notre étude est de tenter d'éclaircir la relation entre les programmes publics de promotion des exportations et la performance à l'exportation des PME.

Le chapitre un dresse l'état de l'art sur le sujet retenu. Dans ce chapitre, nous abordons la situation de la PME dans un contexte de mondialisation. Par la suite, nous procédons à un tour d'horizon des barrières que rencontrent les

---

<sup>6</sup> Navarro, Philippe (2007). "Les PME au Québec face au défi de la mondialisation." [en ligne], Québec, Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation [réf. du 6 avril 2012]. <<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/en/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-et-indicateurs-sur-les-echanges-exterieurs/pme-au-quebec-face-au-defi-de-la-mondialisation/>>.



PME dans leur processus d'internationalisation et approfondissons la nature de l'intervention gouvernementale auprès des PME exportatrices afin de les soutenir dans ses démarches d'internationalisation et leur permettre de surmonter les obstacles rencontrés.

Nous procédons ensuite à la présentation des types de services et programmes de promotion des exportations promulgués par le secteur public en décrivant de façon précise ce en quoi ils se déclinent et nous mettons de l'avant le fait que la majorité des études académiques qui tentent d'établir un lien entre les programmes d'aide à l'exportation et la notion de performance à l'exportation s'accordent pour établir un lien de corrélation positive entre ces deux variables.

En se basant sur ce qui ressort de notre revue de littérature, nous posons nos hypothèses de recherche et formulons notre question de recherche.

Le chapitre deux approfondit le cas particulier de la PME exportatrice de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement et précise le type de support à l'exportation qui lui est disponible via le programme public de promotion des exportations.

Le chapitre trois présente la méthodologie retenue dans le cadre de cette étude, identifie et classifie le type de variables retenues et opérationnalise chacune d'elles.

La première section de ce chapitre traite des variables de recherche et leur opérationnalisation souhaitée. L'opérationnalisation de nos variables de recherche dans cette section de l'étude vise à identifier le type d'information ou de données qu'il aurait été pertinent de collecter dans le but d'obtenir le portrait le plus complet de chacune des variables.

La deuxième section de ce chapitre précise le processus de collecte de données, les limites rencontrées dans le cadre de cette cueillette de données ainsi que l'opérationnalisation réelle retenue étant donné les obstacles et limites discutés. Le lecteur constatera que les obstacles rencontrés dans la collecte de données font en sorte que l'opérationnalisation finale de nos variables de recherche a dû être modifiée par rapport à l'opérationnalisation idéale souhaitée établie dans la section précédente du chapitre.

Le chapitre quatre présente l'outil statistique choisi ainsi que la méthode de régression linéaire multiple retenue pour l'analyse des données.

Le chapitre cinq présente les résultats. Dans ce chapitre, nous expliquons les résultats obtenus et nous discutons de ceux-ci en lien avec les informations colligées à travers la revue de littérature et tout au long du travail de recherche.

En conclusion, nous revenons sur les limites de notre étude et proposons des avenues de recherche futures.

# Chapitre 1 : Revue de littérature

## 1.1 La place de la PME dans un contexte de mondialisation

La mondialisation désigne le phénomène croissant des échanges entre les pays. Ces échanges favorisent une interdépendance qui peut être de nature économique, politique, culturelle ou autre. La firme multinationale ou transnationale, par l'importance de ses investissements directs étrangers, forme l'acteur principal autour duquel s'articule ce phénomène de mondialisation. D'ailleurs, dans ce contexte, l'importance de la petite et moyenne entreprise est parfois occultée. Il faut toutefois noter que la PME est présente dans toutes les sphères de l'économie et est souvent l'acteur clé au cœur des industries mondialisées.

Parallèlement, il est reconnu que les PME actives sur les marchés internationaux enregistrent de meilleurs taux de croissance et réalisent des économies d'échelle autrement non réalisables sur leur marché domestique. Les PME actives sur les marchés internationaux sont de plus soumises à des pressions concurrentielles accrues qui favorisent l'innovation.

Dans ce contexte où nous observons une intensification du phénomène de mondialisation, et en l'occurrence des pressions concurrentielles exercées sur les PME, il n'en demeure pas moins que les PME qui se lancent sur les marchés internationaux peuvent véritablement tirer parti de l'intensification des échanges à l'échelle internationale et accroître leurs performances. En effet, les PME exportatrices performant mieux que leurs homologues

PME non exportatrices et ce selon différentes mesures de performance telles la rentabilité, la production, les salaires ainsi que le volume de ventes (Mughan, Llyod-Reason et Ruskin, 2007).

Les nombreux risques et difficultés auxquels font face les PME dans la conduite d'activités au niveau international semblent contrebalancés par plusieurs avantages que retirent ces PME actives sur les marchés étrangers; la capacité d'augmenter sa part de marché, d'améliorer son efficacité, de réaliser des économies d'échelle et de diminuer les variations de revenus en diversifiant ses marchés sont autant d'avantages que procurent aux PME les activités sur les marchés internationaux (Goodnow et Goodnow, 1990; Lederman, Olarreaga et Payton, 2010; Atik, 2012).

Toutefois, malgré des avantages bien connus des PME d'étendre leur marché à l'étranger et bien que ces dernières soient un vecteur majeur de croissance et de création d'emplois, elles demeurent sous-représentées sur les marchés internationaux en comparaison à leur apport aux économies nationales, régionales et locales. En effet, la part des PME dans les activités de commerce international est bien inférieure à leur part des activités commerciales en proportion du PIB (Mughan, Llyod-Reason et Ruskin, 2007).

Puisque les marchés internationaux sont en principe incontournables et favorables au développement des PME, qu'est-ce qui peut expliquer leur faible participation aux échanges mondiaux?

Le processus d'internationalisation est complexe et s'amorce généralement par de premières démarches à l'exportation et ce particulièrement dans le cas des PME. Cassilas, Moreno et Acedo (2010) cités par Atik (2012) nous rappellent à juste titre que l'internationalisation est un défi que les firmes doivent relever afin de survivre dans un environnement mondialisé.

Dans leurs premières démarches à l'exportation, les PME doivent inévitablement relever de nombreux défis. Ces défis se présentent sous forme de barrières qui se dressent devant elles dans leur processus d'internationalisation. Ces barrières prennent différentes formes et entravent les PME dans leurs premiers pas à l'exportation. Dans la section suivante, nous abordons ce sujet plus en détail.

## **1.2 Barrières à l'internationalisation des PME**

Tel que discuté précédemment, le contexte de mondialisation se caractérise par l'internationalisation des entreprises et ce, autant au niveau des firmes multinationales que des PME. L'internationalisation d'une entreprise décrit ce processus par lequel une firme fait des affaires à l'extérieur de son marché national. En règle générale, le processus d'internationalisation d'une firme s'amorce par des activités d'exportation pour se poursuivre avec des activités d'octroi de licences, de franchisage et d'investissements directs étrangers.

Il est à noter que l'exportation représente le principal mode d'internationalisation des PME (Eusebio et al., 2007).

Frynas et Mellahi (2011) cités par Atik (2012) affirment, pour leur part, que l'exportation est l'approche la plus simple et la plus commune pour pénétrer les marchés étrangers et est principalement favorisée par les PME pour accroître leur connaissance des marchés étrangers.

Rappelons, que dans ce contexte d'ouverture des marchés et d'intensification des échanges, les PME sont confrontées à une activité concurrentielle accrue sur les marchés internationaux mais également sur leur marché national. Dans les faits, les PME sont en quelques sortes poussées à développer leur marché à l'international sous peine de voir leur marché traditionnel accaparé par des firmes étrangères, assister à l'érosion de leur part de marché et voir leur viabilité menacée.

Cependant, même si les PME prennent conscience de la nécessité de s'internationaliser, et en l'occurrence de développer des activités d'exportation, il n'en demeure pas moins que ce processus comporte de nombreuses difficultés.

Leonidou (1995, 2004) décrit les barrières à l'exportation comme toute situation qui entrave ou empêche les entreprises à prendre la décision d'entamer ou poursuivre des activités à l'international.

Les obstacles rencontrés par les entreprises peuvent être tout facteur interne ou externe qui bloque ou décourage une firme à initier, accroître ou maintenir des activités d'exportation (Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2010).

En se basant sur une revue de littérature exhaustive sur le sujet, ces mêmes auteurs procèdent à une classification intéressante des barrières à l'exportation selon quatre catégories que sont les barrières liées aux connaissances, aux ressources, aux procédures et les barrières externes. Nous reprenons ci-dessous les catégories et définitions retenues par ces auteurs.

Les barrières liées aux connaissances font référence au manque de connaissance et d'information sur les marchés extérieurs, au manque de personnel interne dédié à l'exportation, au manque de connaissance et de

compréhension des programmes et services d'aide à l'exportation disponibles, à l'ignorance des avantages pécuniaires que peuvent procurer à l'entreprise des activités d'exportation.

Les barrières liées aux ressources font référence aux modes de paiements coûteux des opérations financières internationales, au manque de ressources financières pour assurer des activités de développement de marchés extérieurs, à la capacité de production insuffisante.

Les barrières liées aux procédures font référence à la logistique de transport et expédition des produits, aux procédures légales, aux différences linguistiques, aux distances culturelles, aux tarifs douaniers ainsi qu'aux barrières non tarifaires telles les exigences d'adaptation, de standardisation ou d'homologation de produit exigées sur certains marchés, à la difficulté à comprendre les modes d'entrée et les réseaux de distribution de nouveaux marchés, à la difficulté d'identifier et de prendre contact avec un bon partenaire d'affaires ou un distributeur sur un nouveau marché.

Finalement, les barrières externes font référence au fait que la PME qui entame des activités d'exportation prend rapidement conscience de l'intensité de la situation concurrentielle, doit composer avec des variations de taux de change et les instabilités politiques de certains marchés.

Le Tableau 1 suivant nous permet de visualiser les barrières à l'internationalisation :

Barrières liées aux connaissances	Barrières liées aux ressources	Barrières liées aux procédures	Barrières externes
- manque de connaissance et	- coût des opérations	- logistique de transport et	- concurrence internationale

d'information	financières	expédition des produits	- variations de taux de change
- manque de personnel interne	- manque de ressources financières	- procédures légales	-instabilités politiques
- manque de compréhension des programmes et services	- capacité de production insuffisante	- différences linguistiques	
- ignorance des avantages pécuniaires		- distances culturelles	
		- tarifs douaniers	
		- barrières non tarifaires	

Tableau 1 : Barrières à l'internationalisation des PME

Dans ce contexte où les PME doivent impérativement s'internationaliser et que le processus comprend de nombreuses barrières, il est aisé de comprendre que les gouvernements mettent en place des programmes et services de promotion des exportations afin de leur permettre de contourner ces obstacles.

Les programmes de promotion des exportations sont promulgués par des institutions publiques ou parapubliques et ciblent principalement les PME qui, en théorie, ne sont pas en mesure de contourner les importantes barrières à l'internationalisation sans le soutien public.



Les programmes publics de promotion des exportations sont ainsi confectionnés dans l'objectif de permettre à la PME de bénéficier de ressources externes pour pallier à son manque de connaissance des marchés étrangers, ses faibles ressources pour son développement d'affaires à l'étranger et autres entraves à l'exportation.

### **1.3 Intervention gouvernementale et politiques publiques**

Al-Hyari, Al-Weshah et Alnsour (2012) rapportent que les pays industrialisés ont pour objectif commun la stimulation des exportations non seulement en soutenant les exportateurs aguerris et d'expérience mais également en encourageant et initiant les non exportateurs à étendre et développer leurs marchés hors de leurs frontières nationales. Les avantages qui découlent de la croissance des exportations sont nombreux. Ces mêmes auteurs et plusieurs autres décrivent d'ailleurs bien les avantages de l'exportation tant au niveau macroéconomique qu'au niveau microéconomique.

Ainsi, au niveau macro, l'augmentation du nombre d'entreprises exportatrices permet de juguler les déficits commerciaux et engendre une accumulation de réserves de change (Morgan et Katsikeas, 1997). Une hausse des exportations favorise par ailleurs la prospérité économique et propulse la productivité qui en contrepartie tire la croissance (Al-Hyari, Al-Weshah et Alnsour, 2012).

Lages et Montgomery (2004 : 1187) ajoutent pour leur part qu'« au niveau micro, par le biais de la diversification de marchés, l'exportation permet aux entreprises de diminuer leur dépendance au marché domestique. »

De plus, l'exportation offre aux entreprises des opportunités de croissance, des possibilités d'augmenter les profits, d'optimiser l'usage de la capacité de production, de renforcer et améliorer les capacités managériales, de favoriser l'innovation au niveau des produits et des procédés et d'accroître la performance financière (Lages et Montgomery, 2004 ; Al-Hyari, Al-Weshah et Alnsour, 2012).

En lien avec ce qui a été étayé précédemment relativement aux obstacles que rencontrent les PME dans leurs premières démarches à l'international et en tenant compte des nombreux avantages que procurent à une nation les activités d'exportation, nous réaffirmons qu'il est aisé de comprendre que le gouvernement mette en place des programmes d'assistance et de promotion des exportations. Ces programmes permettent aux gouvernements de composer avec la réalité des PME et leur offrir des outils et le support nécessaire pour contourner les nombreuses barrières à l'internationalisation auxquelles font face ces firmes dans leurs activités d'exportation.

#### **1.4 La promotion des exportations et la performance à l'exportation, une cause à effet indirecte?**

La promotion des exportations se décline en nombreux programmes d'aide à l'exportation. En effet, les organismes de promotion des exportations offrent une pléiade de services. Règle générale, les programmes d'aide gouvernementaux prennent deux formes (Beeman, Rosebrock et Tran, 2007) :

- des services d'accompagnements-conseils à l'exportation afin de pallier au manque d'information de la PME; ces services consistent en des services de diagnostic sur la capacité d'exporter, des séminaires et formations sur les

marchés étrangers et autres aspects des affaires internationales, un accès à des études et à des analyses économiques, l'analyse d'études de marchés, des études de cas, de l'aide à l'identification d'occasions d'affaires et de partenaires étrangers potentiels, un accès à réseau de conseillers à l'étranger, etc.

- des programmes de développement de marchés qui consistent en la participation à des foires, des missions commerciales, des activités de réseautage, des programmes de maillages B2B<sup>7</sup>, des accueils d'acheteurs étrangers, etc. Ces programmes de développement de marchés incluent généralement toute la logistique opérationnelle telle des formations pré-missions, des ressources pour organiser la logistique du transport de produits, du support financier et un accès à une ressource spécialisée (souvent appelé chef de mission et qui est un employé de l'organisme de promotion des exportations), pour assistance régulière dans le déroulement de ces activités à l'étranger.

La littérature renferme de nombreuses études qui tentent d'établir un lien entre les programmes d'aide à l'exportation et la notion de performance à l'exportation. Nous relevons que, la plupart du temps, les auteurs rapportent une corrélation positive entre ces deux notions (Francis et Collins-Dodd, 2004; Shamsuddoha et Ali, 2006; Spence, 2003; Volpe Martincus et Carballo, 2010; Van Biesebroeck, Yu et Chen, 2010).

---

<sup>7</sup> Réfère au terme *business to business* qui traduit une relation d'affaires ou de transactions entre deux entreprises

La littérature rapporte que la participation à des missions commerciales contribue à générer une croissance des ventes à l'international en permettant la création et la consolidation de relations d'affaires (Spencer, 2003).

En se basant sur une analyse qualitative d'un échantillon de 113 firmes américaines et des prairies canadiennes, Seringhaus (1987 : 253) stipule que « nous pouvons percevoir les programmes d'aide à l'exportation comme des facilitateurs externes dans l'acquisition d'une expérience à l'international et la firme qui planifie la participation à des missions commerciales dans son plan marketing international voit son accès aux marchés étrangers facilité et d'autant plus efficace et efficient. »

Seringhaus et Rosson (1990) cités par Seringhaus et Botschen (1991) renforcent cette première conclusion et affirment que les programmes d'aide à l'exportation améliorent les compétences à l'exportation de la firme desquelles découlent de meilleures chances de succès sur les marchés étrangers.

Singer et Czinkota (1994) stipulent que les dirigeants qui recourent à un grand nombre de programmes d'aide à l'exportation tendent à réaliser d'avantage d'activités à l'international et à enregistrer une meilleure performance à l'exportation que les dirigeants qui retiennent moins ou pas du tout de services d'aide à l'exportation.

Wilkinson et Brouthers (2000) décèleront pour leur part une corrélation positive entre les foires commerciales et le niveau des exportations des États. Leur analyse sur des données publiques macroéconomiques portait sur 50 États et deux territoires américains.

En se basant sur une analyse qualitative d'un échantillon de 162 firmes d'un État du Midwest américain, Gencturk et Kotabe (2001) rapportent quant à

eux qu'une implication de l'entreprise dans des activités de marketing international et le recours aux programmes d'aide à l'exportation sont d'importants facteurs de succès à l'exportation.

Shamsuddoha et Ali (2006: 93) stipulent qu'en plus d'un impact direct sur la performance à l'exportation, le recours aux programmes d'aide à l'exportation influence de façon directe les connaissances et « perceptions des gestionnaires à l'exportation qui en retour influencent le degré d'implication à l'international, la stratégie de l'entreprise à l'exportation et la performance à l'exportation. »

Van Biesebroeck, Yu et Chen<sup>8</sup> qui ont conduit une analyse comparative entre les entreprises exportatrices canadiennes qui retiennent les services de promotion des exportations du gouvernement fédéral versus celles qui n'en retiennent pas, concluent que les programmes d'aide à l'exportation influencent positivement et de façon constante la valeur et la croissance des exportations canadiennes.

Certains auteurs avancent même que plus une entreprise retient des programmes d'aide à l'exportation, plus elle enregistre une meilleure performance sur les marchés étrangers. Francis et Collins-Dodd (2004 : 474) en arrivent ainsi à la conclusion que « le recours à un grand nombre de programme d'aide à l'exportation influence l'atteinte des objectifs à l'exportation et la stratégie d'expansion de marché de l'entreprise et améliore les compétences internes de la firme en marketing international. » Leur étude, de nature qualitative, portait sur 175 entreprises canadiennes.

---

<sup>8</sup> Gouvernement du Canada. «The Policy Research 2010 : Exporter dynamics and Productivity » [en ligne], Ottawa, Ministère des Affaires Étrangères et Commerce International [réf. du 6 avril 2012]. < <http://www.international.gc.ca/economist-economiste/analysis-analyse/policy-politique/2010.aspx?lang=eng&view=d>>.

Volpe Martincus et Carballo (2010) abondent également dans ce sens. Ces chercheurs ont tenté de mesurer l'efficacité relative de différents programmes de promotion des exportations offerts par un organisme gouvernemental colombien en comparant leurs effets sur différentes mesures de performance à l'exportation en recourant à l'approche économétrique du *difference in differences*. Ces derniers en arrivent à la conclusion que les programmes d'aide à l'exportation groupés combinant des services-conseils, des agendas de rencontres, des missions commerciales et des foires offrant aux nouveaux exportateurs un accompagnement complet sont plus bénéfiques à l'entreprise que des programmes/services retenus à la carte tels une mission commerciale ou une foire individuelle.

La plupart des auteurs établissent un lien de corrélation positif entre les programmes d'aide à l'exportation et la performance à l'exportation des entreprises. Cette relation est cependant souvent qualifiée de relation indirecte. En effet, les auteurs semblent s'entendre sur le fait que les programmes d'aides à l'exportation améliorent les compétences managériales des entreprises qui en contrepartie améliorent la performance à l'exportation de la firme. Ceci sera retenu dans la formulation de nos hypothèses de travail.

## **1.5 Limites soulevées dans la littérature et contribution de recherche**

Les résultats des études rapportées précédemment sont, sans contredit, d'un grand intérêt. Nous y décelons cependant certaines limites. Ainsi, l'état de l'art sur le sujet qui nous intéresse semble afficher une dichotomie évidente au niveau de la méthodologie employée par les auteurs.

Précisons d'abord que, dans les études répertoriées, les données utilisées pour la variable indépendante soit, les programmes d'aide à l'exportation sont relativement homogènes et la nature et l'étendue des programmes offerts semblent faire l'unanimité.

Cependant, l'opérationnalisation de la variable dépendante soit, la performance à l'exportation et en l'occurrence les données utilisées pour cette variable sont nombreuses et pas une seule mesure de performance ne semble faire l'unanimité.

Dans la plupart des études, les données de la variable dépendante s'appuient sur des valeurs qualitatives recueillies par le biais de questionnaires complétés par les entreprises tandis que moins d'études recourent à des données quantitatives.

De plus, les chercheurs qui retiennent des données quantitatives pour la variable dépendante utilisent des données macroéconomiques ou agrégées tandis que peu de chercheurs semblent avoir été en mesure de compiler des données microéconomiques au niveau des PME bénéficiaires des services d'aide à l'exportation.

Le fait que les données de performance des entreprises ne soient pas disponibles au public peut expliquer pourquoi les chercheurs tentent tant bien que mal de mesurer la performance à l'exportation de différentes façons sans en arriver à un consensus.

Des données de performance d'entreprises à l'exportation sont disponibles mais le défi est d'y avoir accès. À cet effet, sur un échantillon composé de 45 États américains, Goodnow et Goodnow (1990 : 22) rapportent que « la plupart des États compilent des données statistiques de leurs activités »

tels le nombre de séminaires, le nombre d'accompagnements-conseils, nombre de visites sur le terrain, nombre de prospects, nombre de participants aux missions commerciales, foires et séminaires.

« Plus de la moitié des États compilent les résultats de ventes des PME participantes suite à leur participation à une mission commerciale et le nombre de jumelages d'affaires concrétisés. » Goodnow et Goodnow (1990 : 22).

Toutefois, « moins de 60% des États poussent leur effort de suivi de résultats plus loin en compilant des données telles : ventes suite à une foire, nombre de demandes téléphoniques traitées et le nombre d'études de marchés complétées. » Goodnow et Goodnow (1990 : 22).

Ces auteurs précisent de plus que quelques États rapportent même pousser leurs efforts de collecte de résultats encore plus loin en comptabilisant le nombre d'articles de presse parus, en demandant aux participants d'évaluer les services retenus et en validant si les exportateurs se servent des conseils reçus. Ceci dit, les auteurs notent que « moins de la moitié des agences de promotion rendent les données statistiques de leurs activités disponibles au public. » Goodnow et Goodnow (1990 : 22).

Notre étude vise à combler cette principale lacune de la littérature en tentant d'établir un lien entre les programmes d'aide à l'exportation et la performance à l'exportation en adoptant une approche économétrique sur des données statistiques de performance à l'exportation d'entreprises tirées d'une base de données interne d'un organisme public de promotion des exportations.

Ainsi notre contribution à la littérature réside dans la conduite d'une analyse quantitative de l'effet des missions commerciales sur la performance à l'exportation de la PME.



Nous avons de plus constaté que la littérature sur le sujet retenu renferme des études sur de multiples régions géographiques et se concentre, dans la presque totalité des cas, sur des échantillons d'entreprises provenant de bases de données nationales (soit au niveau d'un pays) mis à part quelques études conduites par des chercheurs américains sur des données provenant d'États. Ainsi, peu de recherche sur le sujet ne se concentre sur des données de régions ou de sous-ensembles sous-nationaux telles les provinces.

À cet effet, peu d'études traitent du sujet retenu pour le Canada. Nous avons répertorié deux études traitant de ce sujet pour cette région géographique. De plus, aucune étude répertoriée ne traite de ce même sujet en retenant le cas particulier du Québec ni le cas d'aucune autre province canadienne.

Il est à noter que la petite taille des marchés canadien et québécois imposent aux entreprises nationales le recours à l'exportation et ce particulièrement dans un contexte d'intensification des échanges commerciaux entre les pays. En effet, le Québec et le Canada sont tous deux dépendants des exportations.

Nous estimons que le Canada et le Québec en particulier sont négligés dans la littérature et notre étude vise de plus à tenter de combler ce vide en abordant la question de l'effet des missions commerciales sponsorisées par le gouvernement du Québec sur la performance à l'exportation des PME québécoises.

## 1.6 Hypothèses et question de recherche

À la lumière de ce qui a été étayé précédemment, nous retenons que les missions commerciales génèrent des résultats qui influencent les compétences managériales de la PME; compétences qui en contrepartie déterminent la performance à l'exportation des PME.

Notre hypothèse :

*H : Les missions commerciales influencent positivement la performance à l'exportation de la PME.*

Notre hypothèse se décline en deux sous-hypothèses comme suit :

*H1a : Les missions commerciales influencent positivement les compétences managériales de la PME.*

*H1b : Les compétences managériales de la PME influencent positivement la performance à l'exportation de la PME.*

Partant de ces hypothèses, nous aimerions déterminer les liens entre ces trois variables afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses.

Toutefois, avant de présenter notre méthodologie de recherche au chapitre trois, nous nous attarderons au Chapitre 2 à situer la PME québécoise dans un contexte d'internationalisation et nous tenterons d'éclairer le lecteur sur la réalité des PME québécoises du secteur de la mode dans ce contexte.

Les défis auxquels font face les PME québécoises sur les marchés internationaux nous permettront de mieux saisir les tenants et aboutissants de l'implication gouvernementale dans ce secteur de l'économie par le biais de la *Stratégie de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement* initiée en 2007 renfermant différents programmes et services d'aide à l'exportation destinés à cette industrie.

## **Chapitre 2 : Support gouvernemental à l'exportation auprès des PME québécoises du secteur de la mode**

### **2.1 Les PME québécoises et l'exportation**

Dans un contexte où les PME sont soumises à de fortes pressions concurrentielles et ce autant sur les marchés internationaux que domestiques, le processus d'internationalisation des PME québécoises est primordial. En effet, une PME, qu'elle soit exportatrice ou non ne pourra échapper à la concurrence mondiale. Il est important que les PME du Québec s'assurent de conserver une position concurrentielle enviable dans un contexte mondialisé. La petite taille des marchés québécois et canadien justifie et impose en quelque sorte aux PME de se tourner vers l'exportation afin d'augmenter leurs ventes, de diversifier leurs marchés, de renforcer leur position concurrentielle et de diminuer leur dépendance au marché local ou national (Sadeq, 1997) cité par Al-Hyari, Al-Weshah et Alnsour (2012).

### **2.2 Contexte du secteur québécois de la mode et support gouvernemental à l'exportation**

L'industrie de la mode et du vêtement occupe une place importante dans l'économie du Québec. Ainsi, avec 57% des emplois et 60% des livraisons manufacturières canadiennes, le Québec est le leader canadien de la mode et du

vêtement. Ces données correspondent à 28 000 emplois manufacturiers et des livraisons de 2,9 milliards de dollars en 2006.<sup>9</sup>

En effet, Montréal est la plaque tournante et le leader canadien de l'industrie de la mode est du vêtement en termes d'emplois et de production, devant Toronto et Vancouver.

De plus, il est important de préciser que Montréal occupe le 3<sup>e</sup> rang des régions métropolitaines nord-américaines en termes d'emplois dans ce secteur. Ainsi, avec 22 800 emplois dans la fabrication de vêtement, la métropole québécoise se classe derrière Los Angeles (60 930 emplois) et New York (29 640 emplois)<sup>10</sup>.

Par ailleurs, cette industrie comme l'ensemble du secteur des textiles est soumise de façon importante et directe aux aléas de la mondialisation et de l'ouverture des marchés. Les importations de cette industrie en provenance des pays de production à bas coûts sont en croissance constante depuis les 20 dernières années<sup>11</sup>.

L'industrie vit actuellement une période de perturbation. Les entreprises québécoises du secteur de la mode et du vêtement doivent composer avec la

---

<sup>9</sup> Gouvernement du Québec. «Stratégie de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement» [en ligne], Montréal, Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation [réf. du 10 octobre 2012]. <[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction/page/strategies10454/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&cHash=d3744d7a7f60cd8c6aa051b5bd22bdd6](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction/page/strategies10454/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&cHash=d3744d7a7f60cd8c6aa051b5bd22bdd6)>.

<sup>10</sup> Gouvernement du Québec. «Stratégie de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement» [en ligne], Montréal, Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation [réf. du 10 octobre 2012]. <[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction/page/strategies10454/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&cHash=d3744d7a7f60cd8c6aa051b5bd22bdd6](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction/page/strategies10454/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&cHash=d3744d7a7f60cd8c6aa051b5bd22bdd6)>.

<sup>11</sup> Ibid.

hausse du dollar canadien et l'entrée massive des produits chinois alors que la Chine est désormais le principal pays exportateur de vêtements.<sup>12</sup>

C'est dans ce contexte que la plupart des pays industrialisés tentent de mettre en place des stratégies pour appuyer le maintien de leur industrie de la mode et du vêtement locale et ce compte tenu du poids économique et du nombre d'emplois que représente ce secteur.

La réalité québécoise de cette industrie s'inscrit dans la mouvance mondiale.

En tenant compte de l'importance de l'industrie de la mode et du vêtement dans l'économie québécoise, le gouvernement intervient afin de soutenir cette industrie et lui permettre de résister et se développer dans ce contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés qui s'intensifie de plus en plus.

L'ancien Premier ministre du Québec, M. Jean Charest affirmait à cet égard que « le village global qu'est devenu notre planète impose une refonte continue de nos modes de pensée, mais aussi de nos modes de production et de commercialisation. Pour nous distinguer, il nous faut mettre l'accent sur ce qui nous... distingue ! ». <sup>13</sup>

Dans cette foulée, le Gouvernement du Québec s'est doté d'une *Stratégie de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement* avec pour objectif

---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Gouvernement du Québec. «Stratégie de l'industrie québécoise de la mode et du vêtement» [en ligne], Montréal, Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation [réf. du 10 octobre 2012]. < [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction/page/strategies10454/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&cHash=d3744d7a7f60cd8c6aa051b5bd22bdd6](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/politiques-strategies-plans-daction/page/strategies10454/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&cHash=d3744d7a7f60cd8c6aa051b5bd22bdd6)>.

d'identifier les forces de cette industrie et réfléchir à la forme que celle-ci devra dorénavant prendre afin d'assurer sa pérennité.

Cette stratégie visait à donner à l'industrie québécoise de la mode et du vêtement « l'impulsion nécessaire pour la hisser au rang des industries gagnantes ».<sup>14</sup>

Ces instigateurs avaient pour objectif de dresser l'inventaire des atouts du Québec dans cette industrie et d'articuler une stratégie autour de cinq axes afin d'atteindre l'objectif fixé.

Cette stratégie a nécessité des investissements totalisant 82 millions de dollars sur une période de trois ans.

---

<sup>14</sup> Ibid.

## Chapitre 3 : Méthodologie

### 3.1 Variables de recherche

#### 3.1.1 Variable indépendante

##### *Les Missions Commerciales (MC)*

Les missions commerciales semblent être un des programmes d'aide à l'exportation les plus prisés par les PME exportatrices car celles-ci proposent une expérience concrète sur le terrain. Les entrepreneurs qui en sont à leurs premières expériences sur les marchés étrangers sont particulièrement attirés par les programmes de missions commerciales (Beeman, Rosebrock et Tran, 2007).

Mais qu'est-ce qu'une mission commerciale? La définition suivante est retenue par le Ministère des Affaires Etrangères du Canada : *Les participants visitent un ou plusieurs pays, passant une moyenne de 1,5 jour dans chaque ville. Les missions commerciales suivent généralement un programme structuré de sessions plénières, de visites des lieux et d'événements de réseautage efficaces. Les participants sont présentés à des partenaires potentiels dans le pays hôte et ont plusieurs entretiens d'affaires particuliers adaptés à leurs besoins opérationnels individuels. Ils en apprennent également plus sur comment faire des affaires sur ce marché, et sont exposés aux cultures sociales et d'affaires tout en profitant sur place des services offerts par les délégués commerciaux du Canada sur le terrain.*<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Site web du Ministère des Affaires Étrangère et du Commerce International [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)



La définition retenue dans la littérature rejoint la définition rapportée ci-dessus et présente la mission commerciale comme un accompagnement à l'étranger dans le cadre d'une visite d'un nouveau territoire géographique et dans un objectif de se familiariser avec l'environnement d'affaires du territoire en question et d'y établir des premiers contacts.

Dans le cadre de notre étude, le terme mission commerciale est beaucoup plus large et englobe une multitude de services d'aide à l'exportation. En l'occurrence, la mission commerciale prend la forme d'un forfait dans lequel l'entreprise participante sélectionne à la carte les services à l'exportation qu'elle souhaite retenir. Ainsi, la mission commerciale peut comporter: exposition à une foire, séminaire pré-mission, accompagnement-conseil local, accompagnement-conseil à l'étranger, agenda sur-mesure de jumelage B2B, activités de réseautage informel tels les cocktails et les petits déjeuners.

### *Résultats générés par les Missions Commerciales*

Les activités retenues par une firme dans le cadre d'une mission commerciale sont quantifiables instantanément.

En nous basant sur les analyses effectuées par des auteurs tels Volpe Martincus et Carballo (2010) et Spence (2003) et de par notre observation sur le terrain du travail et de la méthode employée par les conseillers à l'exportation, en général nous relatons que la Mission Commerciale (MC) peut être analysée comme suit :

- nombre de missions commerciales complétées
- montant des aides financières reçues

- nombre de services-conseils retenus dans le cadre de la mission
- nombre de séminaires et/ou formations retenus
- nombre d'études de marchés commandées
- nombre de fois où l'entreprise a participé à une foire en tant qu'exposant
- nombre de prospects rencontrés via les agendas sur-mesure de jumelage B2B
- nombre d'activités de réseautage informel auxquelles l'entreprise a pris part
- nombre de commandes fermes résultant des missions commerciales

### *3.1.2 Variable dépendante*

#### *Performance à l'exportation de la PME (PXPME)*

La notion de performance à l'exportation est fortement discutée et longuement analysée dans la littérature.

La performance à l'exportation est un processus complexe qui fait intervenir une multitude de variables. De plus, il importe de s'accorder sur l'unité d'analyse retenue pour cette variable dépendante. Ainsi, la plupart des auteurs analysent la performance à l'exportation au niveau macroéconomique en se basant sur des données agrégées tirées de bases de données publiques.

Dans le cadre de notre étude, c'est la performance à l'exportation au niveau microéconomique, soit au niveau de la firme, qui retiendra particulièrement notre attention.

À ce niveau, plusieurs auteurs semblent s'accorder sur le fait que des mesures de performance tant qualitatives que quantitatives doivent être retenues afin d'être en mesure de capturer la performance à l'exportation d'une entreprise.

La littérature sur la performance à l'exportation de la PME fait état de nombreuses mesures de performance. Les auteurs ont élaboré et évalué différentes mesures de performance destinées à mesurer le succès à l'exportation d'une PME. Katsikeas et al. (2000) cités par Francis et Collins-Dodd (2004) identifient trois catégories de mesures de performance à l'exportation. Les catégories retenues par ces auteurs sont les suivantes :

- a- Mesures quantitatives et économiques : ventes à l'exportation, profits à l'exportation, part de marché
- b- Mesures quantitatives non-économiques : nombre de pays dans lesquels la firme exporte, nombre de personnes dédiées à l'exportation au sein de l'entreprise
- c- Mesures qualitatives : perception du succès à l'exportation, atteinte des objectifs à l'exportation

Dans la cadre de notre étude, pour mesurer la performance à l'exportation de l'entreprise, nous retiendrons les deux premières catégories de mesures soit des mesures de performance quantitatives plutôt traditionnelles. Nous incorporerons à notre modèle des mesures quantitatives tant économiques que non-économiques.

Ces données seront compilées à cinq moments différents dans le temps soit l'année à laquelle l'entreprise a complété les missions ( $t_1$ ), un an, deux ans, et trois ans après les missions ( $t_2$ ,  $t_3$  et  $t_4$ ).

Ainsi, la Performance à l'eXportation de la PME (PXPME) peut à son tour être analysée comme suit :

- chiffre d'affaires à l'exportation à  $t_1$ ,  $t_2$ ,  $t_3$  et  $t_4$
- marge de profit brut à  $t_1$ ,  $t_2$ ,  $t_3$  et  $t_4$
- nombre de pays dans lesquels la firme exporte à  $t_1$ ,  $t_2$ ,  $t_3$  et  $t_4$
- nombre de clients étrangers à  $t_1$ ,  $t_2$ ,  $t_3$  et  $t_4$

### *3.1.3 Variable intermédiaire*

#### *Compétences Managériales (CM)*

Notre étude tentera de capturer les compétences managériales de la PME par le biais du niveau d'implication des dirigeants dans les activités de promotion et le nombre d'employés à l'interne dédiés à l'exportation.

Tel que proposé par Shamsuddoha et Ali (2006) et plusieurs autres auteurs dans la littérature, les Compétences Managériale (CM) peuvent être analysées comme suit :

- nombre de représentants de l'entreprise ayant pris part aux missions
- nombre de hauts dirigeants de l'entreprise ayant pris part aux missions
- nombre d'employés dédiés à l'exportation à  $t_1$ ,  $t_2$ ,  $t_3$  et  $t_4$

### 3.2 Cueillette des données

Les données pour notre étude sont extraites de la base de données interne d'un grand organisme québécois de promotion des exportations. Notre objectif initial était de retenir un échantillon de 50 entreprises du secteur de la mode et du vêtement qui ont pris part au minimum à une mission commerciale sponsorisée par l'organisme en 2008.

À noter que durant le processus de collecte de données nous avons dû relever de nombreux défis qui sont discutés plus loin (section 3.2.5).

Dans les faits, le processus de cueillette de données que nous espérions beaucoup plus aisé s'est avéré fastidieux. Le processus de collecte de données s'est échelonné sur une période de deux mois et demi et nous avons été en mesure de constituer un échantillon final de 22 entreprises pour lesquelles les données ont été méticuleusement analysées et validées une à une.

#### 3.2.1 *Nombre d'entreprises participantes*

Tout d'abord pour l'année retenue, c'est-à-dire 2008, seules 24 entreprises du secteur mode (soit les entreprises arborant le code SCIAN 316xxx) ont pris part à au moins une mission commerciale/événement de promotion des exportations. De ces 24 entreprises, nous avons été en mesure de n'en retenir que 22 pour lesquelles toutes les données ont été compilées et validées. Pour cette année retenue, neuf événements spécifiquement dédiés à l'industrie de la mode ont été et organisés par l'organisme gouvernemental en question.

### 3.2.2 *Choix du secteur et de l'année de référence*

Après avoir extrait des rapports de résultats pour trois industries différentes, nous avons décidé d'arrêter notre choix sur le secteur de la mode pour les deux raisons suivantes :

1- Il s'agit du secteur pour lequel nous avons le plus grand échantillon comportant des données compilées adéquatement. Nous estimons que cette situation peut être attribuable au fait que le secteur de la mode est couvert par un conseiller en affaires internationales d'expérience. Cet employé de l'organisme de promotion des exportations cumule en effet plus de 25 ans sur ce poste. Nous estimons par ailleurs que l'expérience du conseiller doit lui permettre d'effectuer les tâches de son poste avec plus d'efficacité qu'un jeune conseiller et de dégager du temps libre pour effectuer des suivis auprès des entreprises. Les conseillers en affaires internationales évoquent souvent le manque de temps pour conduire des activités de suivis de résultats auprès des entreprises. Enfin, les suivis de résultats sont peut-être plus aisément complétés auprès des entreprises de ce secteur du fait de la grande complicité établie entre le conseiller et les entreprises au fil des années. Les outils informatiques internes de collecte et de sauvegarde des suivis de résultats doivent également présenter moins de complexité pour un conseiller d'expérience.

2- Nous avons eu l'occasion de monter une importante mission commerciale en Europe avec 15 entreprises de ce secteur au courant du dernier exercice financier. La connaissance d'une bonne partie des entreprises de l'échantillon nous permettait de valider les informations contenues dans le rapport de données et résultats de façon plus aisée.

Pour ce qui est de l'année de référence, nous avons retenu l'année 2008 car il s'agissait de l'année pour laquelle les données étaient le plus souvent colligées adéquatement. De plus, il est estimé que les retombées des missions commerciales se concrétisent souvent après un certain délai suite à la réalisation de l'activité et le choix de l'année 2008 nous permet ainsi d'observer les ventes réalisées sur du long terme (2, 3, 4 et 5 ans) après la complétion de la mission commerciale.

### *3.2.3 Tableau des données*

Le Tableau 2 ci-dessous renferme le fichier de données que nous avons constitué :

Entreprise	MC										CM			PXPME	
	nombre de missions commerciales complétées en 2008-2009 (offre de 9 missions)	montant des aides financières reçues	valeur des ventes résultant des missions commerciales (\$ à l=2008-2009)	valeur des ventes résultant des missions commerciales (\$ à l=2009-2010)	valeur des ventes résultant des missions commerciales (\$ à l=2010-2011)	valeur des ventes résultant des missions commerciales (\$ à l=2011-2012)	valeur des ventes résultant des missions commerciales (\$ à l=2012-2013)	valeur totale des ventes	nombre de pays où ces ventes ont été réalisées	nombre de représentants de ces entreprises ayant pris part aux missions (strate)	nombre de pays dans lesquels la firme exporte à l0	nombre d'employés au QC	nombre d'années à l'exportation		
1	1	42000	7000	0	4000	0	0	1	1	10-25M	2	37	5		
2	2	12700	60000	615000	3226000	0	0	4	4	15-10M	9	38	13		
3	2	0	358000	0	0	0	0	2	2	1750k-1M	2	7	4		
4	2	13000	37950	25000	0	0	0	3	3	11-1.5M	4	4	6		
5	3	0	4000	40851	9000	142000	0	4	4	1500-750k	3	4	3		
6	2	10000	151000	161000	227300	462800	0	2	2	13-5M	3	55	10		
7	1	0	3000	1500	0	0	0	1	1	13-5M	3	17	4		
8	1	16000	0	7000	0	0	0	1	1	13-5M	4	60	4		
9	2	50000	12000	56463	5000	15000	0	2	2	125-50M	10	80	9		
10	1	48000	76000	16000	16500	22000	0	4	4	110-25M	5	70	14		
11	2	15000	84072	0	0	0	1550000	3	3	110-25M	4	101	4		
12	1	35500	12000000	3150000	10000	2750000	350000	4	4	110-25M	3	140	3		
13	3	61600	33000	1050000	4000	5624	0	2	2	13-5M	5	20	6		
14	2	11000	67080	0	1000	20000	0	2	2	115-2M	2	2	4		
15	2	18000	803000	230000	3500	4500	0	2	2	15-10M	2	20	4		
16	1	18400	742500	0	0	0	0	1	1	15-10M	3	30	4		
17	1	40800	5200	357200	76900	52500	0	4	4	1750k-1M	5	12	14		
18	4	0	2100	335000	0	0	0	3	3	15-10M	1	100	4		
19	1	4500	18000	0	0	0	0	2	2	1250-500k	3	4	4		
20	1	46000	23000	0	0	4000	0	3	3	110-25M	5	40	13		
21	2	50000	2800000	3317000	1023300	9500	1800000	1	1	15-10M	4	60	7		
22	1	17800	72000	0	0	70400	0	3	3	13-5M	3	5	4		

Tableau 2 : Tableau des données



Notre tableau renferme les variables de recherche suivantes :

### *3.2.3.1 Variables de recherche*

Les difficultés rencontrées pour la cueillette de données font en sorte que nous n'avons pas été en mesure d'opérationnaliser nos variables de recherche de façon aussi approfondie que nous l'aurions souhaité et tel que décrit dans la section 3.1.

Toutefois, soulignons que les données disponibles nous permettent d'évaluer de façon adéquate les liens entre nos variables de recherche.

À cet effet, nous listons ci-dessous les variables retenues pour lesquelles nous avons été en mesure de collecter les données et nous les expliquons afin de comprendre leur signification et leur utilisation dans notre étude.

#### *a- Variable indépendante*

#### *Les Missions Commerciales (MC)*

Dans le cadre de notre étude, le terme mission commerciale prend la forme d'un forfait dans lequel l'entreprise participante sélectionne à la carte les services à l'exportation qu'elle souhaite retenir. Ainsi, la mission commerciale peut comporter: exposition à une foire, séminaire pré-mission, accompagnement-conseil local, accompagnement-conseil à l'étranger, agenda sur-mesure de jumelage B2B, participation à une ou des activités de réseautage informel tels les cocktails et les petits déjeuners.

À noter toutefois que dans notre processus de collecte de données et pour l'échantillon retenu, nous n'avons pas été en mesure de trouver cette information pour les missions commerciales. Cette information n'était pas colligée dans la base de données informatique.

Par ailleurs, les rapports de mission produits suite à la réalisation d'une mission commerciale sont de forme et contenu très variables. L'information décortiquée y était parfois colligée et parfois non. L'information était souvent présentée de façon agrégée, ex : 68 rendez-vous d'affaires B2B ont été organisés pour les entreprises de la délégation mais nous n'étions pas en mesure de savoir de combien de rendez-vous d'affaires chaque entreprise avait bénéficié.

En tenant compte des données disponibles, notre variable indépendante Mission Commerciale (MC) est opérationnalisée comme suit :

- *nombre de missions commerciales complétées (Number of trade missions)*: toutes les entreprises de l'échantillon ont pris part à au minimum une mission commerciale sponsorisée par l'organisme de promotion des exportations en 2008.
- *montant des aides financières reçues (Financial help)*: dresse le montant de l'aide financière reçue par l'entreprise dans le cadre de sa participation aux missions commerciales en 2008. Ces aides financières consistent généralement en une aide financière octroyée à l'entreprise afin de couvrir une partie de ses frais de déplacement et d'hébergement durant les missions commerciales ainsi qu'en des subventions permettant de couvrir une partie des frais de location d'un espace

kiosque dans le cas d'une exposition dans un salon commercial ou une partie des frais de transport de marchandise.

*b- Variable dépendante*

*Performance à l'eXportation de la PME (PXPME)*

Dans le cadre de notre étude, pour mesurer la performance à l'exportation de l'entreprise, nous retiendrons une mesure de performance quantitative économique telle *la valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales* ainsi qu'une mesure de performance non-économique telle *le nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées*.

Ainsi, notre variable dépendante Performance à l'eXportation de la PME (PXPME) est opérationnalisée comme suit :

- *valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales aux temps t1, t2, t3 et t4<sup>16</sup> (Sales\_year1, Sales\_year2, Sales\_year3, Sales\_year4): ces données ont été compilées à quatre moments*

---

<sup>16</sup> t1 = valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales dans l'année de réalisation de la(des) mission(s) commerciale(s).

t2 = valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales deux ans après la réalisation de la(des) mission(s) commerciale(s).

t3 = valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales trois ans après la réalisation de la(des) mission(s) commerciale(s).

t4 = valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales quatre ans après la réalisation de la(des) mission(s) commerciale(s).

différents dans le temps soit à l'année à laquelle l'entreprise a complété les missions ( $t_1$ ), un an, deux ans, trois ans et quatre après les missions ( $t_2, t_3, t_4$ ). Nous ne retenons pas la valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales cinq ans après la réalisation de la(des) mission(s) commerciale(s) car les suivis n'ont pas été réalisés de façon systématique pour cette année et les données ne sont disponibles que pour trois firmes sur les 22 que comporte l'échantillon.

- *nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées (Number of export countries):* cumule le nombre de pays ou les contrats de ventes ont été octroyés.

*c- Variable intermédiaire*

*Compétences Managériales (CM)*

Nous voulions au départ tenter de capturer les compétences managériales de la PME par le biais du nombre d'employés à l'interne dédiés à l'exportation et par le niveau d'implication des dirigeants dans les activités de promotion des exportations. La première information était non disponible. Cette information n'a pas été colligée pour les entreprises de l'échantillon.

Le niveau d'implication des dirigeants dans les activités de promotion permet quant à lui de déterminer les Compétences Managériales (CM) de la firme et être opérationnalisé par le *nombre de représentants de l'entreprise ayant pris part aux missions*.

Cette dernière variable est retenue comme variable intermédiaire dans notre analyse.

- *nombre de représentants de l'entreprise ayant pris part aux missions (Number of representatives)* : cette variable, la seule information disponible, nous permet de capter les CM de la firme. Malgré le fait que cette variable comporte peu de variations, nous pouvons la soumettre à une régression linéaire en tant que variable intermédiaire.

Finalement, les autres données disponibles et collectées nous permettent d'introduire des variables de contrôles.

#### *d- Variables de contrôle*

Nous avons retenu quatre variables de contrôle. L'impact de chacune de ces quatre variables sur la performance à l'exportation des entreprises a déjà largement été exploré dans la littérature et l'effet sur la performance à l'exportation s'avère positif dans la majorité des études.

Nos quatre variables de contrôle sont les suivantes :

- *niveau du chiffre d'affaires (Sales)*
- *nombre d'années d'expérience à l'exportation (Year\_act\_export)*
- *nombre d'employés au Québec (Number\_employees)*
- *nombre de pays dans lesquels la firme exporte à  $t_0$  (Number of export countries)*

### 3.2.4 *Composition de l'échantillon*

Le Tableau 2 renferme les données pour chacune des variables de recherche identifiées dans la section précédente pour 22 entreprises du secteur de la mode ayant pris part au minimum à une mission commerciale sur les neuf organisées en 2008. Nous répertorions les données pour 22 entreprises sur une période de quatre ans, ce qui nous permet ainsi de cumuler 88 observations pour notre régression.

Ces 22 entreprises réalisent des chiffres d'affaires oscillant entre 250k et 50M, comptent en moyenne 41 employés et cumulent 6,5 ans d'expérience à l'exportation et exportent en moyenne dans 3,9 pays. Près du quart de l'échantillon (23% des entreprises) compte 10 années et plus d'expérience à l'exportation.

### 3.2.5 *Défis relevés lors de la cueillette de données*

Tout d'abord, il importe de mentionner que la base de données interne à partir de laquelle nous avons extrait nos données renferme deux composantes :

La première consiste en la base de données à laquelle les conseillers en affaires internationales qui pilotent et réalisent les missions commerciales ont accès afin d'y compiler leur travail; soit la nature de leurs interventions (accompagnements-conseils et activités de développement de marchés) auprès des entreprises. Les conseillers en affaires internationales sont également appelés à compiler les résultats réalisés par les entreprises découlant de ces interventions.

Le deuxième outil informatique consiste en un logiciel d'exploitation de la base de données qui permet de lancer des requêtes et d'extraire des rapports de la base de données.

### **Accès restreint à la base de données et formation requise pour l'utilisation du logiciel d'exploitation de la base**

La base de données informatique s'est révélée être à accès restreint. En effet, les conseillers en affaires internationales ont accès à un certain nombre de dossiers, soit ceux sur lesquels ils travaillent en général. L'accès à la consultation et à la modification des données des entreprises de façon globale est réservé à certains cadres de l'organisme de promotion des exportations.

Par ailleurs, la base de données s'est avérée être très difficile d'utilisation et ne présentant aucune caractéristique de 'user friendliness'. Apprendre à naviguer dans la base de données et maîtriser l'utilisation de l'outil de requête a nécessité trois formations promulguées par le spécialiste interne en base de données.

### **Données non compilées adéquatement par les utilisateurs de la base de données**

Le suivi des résultats et l'enregistrement des données dans la base de données commune présente de nombreuses lacunes. Le véritable défi réside dans le fait qu'aucun processus systématique de compilation des données n'existe. Ainsi, entrer les données dans la base de données commune est une tâche qu'accomplissent les conseillers en affaires internationales de façon volontaire. La situation semble entamer un revirement considérable cette année

tandis que la direction a placé le suivi des résultats et la compilation de ceux-ci dans ses priorités pour l'exercice financier en cours.

Dans le passé, peu de suivis auprès des entreprises étaient réalisés et les conseillers en affaires internationales étaient peu incités à compiler les informations de façon systématique dans la base de données commune. Même lorsque certains conseillers conduisaient des suivis rigoureux auprès des entreprises, les données résultats pouvaient être disponibles de façon éparpillée dans des rapports de mission en version papier ou dans des dossiers privés.

### **Lacunes du logiciel d'exploitation de la base de données**

Nous avons de plus relevé que les données, même si existantes, étaient peu souvent compilées adéquatement dans cette même base de données. Une fois les formations complétées et certains accès décrochés, nous avons procédé à l'extraction d'un certain nombre de rapports de données via le logiciel d'exploitation de la base de données et procédé à leur analyse.

En examinant les rapports de plus près, nous avons constaté que non seulement plusieurs données étaient manquantes mais également que le logiciel d'extraction de rapports de données présentait d'importantes lacunes pouvant biaiser les informations extraites.

Ainsi, nous avons procédé à une analyse attentive de chaque ligne des rapports et avons constaté que certains résultats de ventes pouvaient être compilés deux fois et additionnés dans la colonne présentant les résultats de ventes. Le logiciel de requêtes de rapports présentait une lacune de programmation à cet égard, information que nous avons confirmé avec les spécialiste interne de la base de données.



Nous avons travaillé en étroite collaboration avec le spécialiste interne en gestion de la base de données et nous nous sommes assurés de bien comprendre les lacunes de l'outil informatique afin d'être en mesure d'en tenir compte dans notre analyse de chaque ligne de contenu du rapport retenu.

À l'heure actuelle, avec les outils informatiques et les processus en place, il est très difficile d'évaluer les activités réalisées par l'organisme de promotion des exportations non pas faute de résultats réalisés mais bien faute de suivis adéquats, de sauvegarde de l'information et d'outils informatiques adaptés.

## Chapitre 4 : Méthode d'analyse des résultats

Les données de notre tableau ont été analysées en recourant à une régression linéaire multiple en utilisant le logiciel de statistique/économétrie Stata afin de révéler les relations entre les variables de notre échantillon et nous permettre de confirmer ou infirmer les hypothèses formulées.

L'analyse des tableaux de régression nous permet d'identifier laquelle des deux variables indépendantes soit le nombre de missions commerciales complétées ou le montant des aides financières reçues influence davantage les résultats de l'entreprise au niveau de la diversification de ses marchés d'exportation (variable : nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées) et au niveau des résultats de ventes fermes réalisées sur quatre périodes soit à l'année même où la mission commerciale est réalisée, un an après, deux ans, trois ans et quatre ans suivant leur participation aux dites missions commerciales.

Les tableaux d'analyse sont présentés pour chacune des cinq variables dépendantes et les résultats discutés dans le prochain chapitre.

## Chapitre 5 : Présentation et discussion des résultats

En ce qui concerne les variables de recherche, nous n'avons pas été en mesure d'opérationnaliser les variables retenues de la façon souhaitée. Nous avons noté que même si cette information pouvait en théorie exister, cette dernière était non disponible pour de multiples raisons. Nous avons constaté que les mécanismes de suivis après mission étaient peu développés.

L'organisme de promotion des exportations travaille actuellement à instaurer un mécanisme de suivi des résultats post-missions plus rigoureux, ce qui devrait déboucher en une meilleurs gestion et sauvegarde des données et en une meilleure capacité d'évaluation des retombées des programmes d'aide à l'exportation à l'avenir.

Le Tableau 3 suivant dresse la liste de l'opérationnalisation initialement souhaitée dans la conduite de notre collecte de données en opposition à l'opérationnalisation que nous avons réellement obtenue dans le contexte complexe de collecte de données discuté.

<b>Variables</b>	<b>Opérationnalisation souhaitée</b>	<b>Opérationnalisation réelle obtenue</b>
<b>MC</b>	/nombre de missions commerciales complétées -montant des aides financières reçues -nombre de services-conseils	\nombre de missions commerciales complétées -montant des aides financières reçues

	<p>retenus dans le cadre de la mission</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-nombre de séminaires et/ou formations retenus</li> <li>-nombre d'études de marchés commandées</li> <li>-nombre de fois où l'entreprise a participé à une foire en tant qu'exposant</li> <li>-nombre de prospects rencontrés via les agendas sur-mesure de jumelage B2B</li> <li>-nombre d'activités de réseautage informel auxquelles l'entreprise a pris part</li> <li>-nombre de commandes fermes résultant des missions commerciales</li> </ul>	
<b>PXPME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\chiffre d'affaires à l'exportation à <math>t_1, t_2, t_3</math> et <math>t_4</math></li> <li>- marge de profit brut à <math>t_1, t_2, t_3</math> et <math>t_4</math></li> <li>- nombre de pays dans lesquels la firme exporte à <math>t_1, t_2, t_3</math> et <math>t_4</math></li> <li>- nombre de clients étrangers à <math>t_1, t_2, t_3</math> et <math>t_4</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées</li> <li>- valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales aux temps <math>t_1, t_2, t_3</math> et <math>t_4</math></li> </ul>
<b>CM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\nombre de représentants de l'entreprise ayant pris part aux missions</li> <li>- nombre de hauts dirigeants de l'entreprise ayant pris part aux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\nombre de représentants de l'entreprise ayant pris part aux missions</li> </ul>

	missions - nombre d'employés dédiés à l'exportation à t <sub>1</sub> , t <sub>2</sub> , t <sub>3</sub> et t <sub>4</sub>	
<b>Variables de contrôles</b>	Aucune	\niveau du chiffre d'affaires - nombre d'employés au Québec - nombre d'années d'expérience à l'exportation - nombre de pays dans lesquels la firme exporte à t <sub>0</sub>

Tableau 3 : Opérationnalisation souhaitée versus obtenue des variables de recherche

Le tableau ci-dessous présente l'opérationnalisation réelle de nos variables de façon plus visuelle :

Les Missions Commerciales (MC)	Performance à l'eXportation de la PME (PXPME)	Compétences Managériales (CM)	
Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variable intermédiaire	Variables de contrôle
Number of trade missions  Financial help	Number of export countries  Sales_year1  Sales_year2  Sales_year3  Sales_year4	Number of representatives	Sales  Year_act_export  Number_employees

Tableau 4 : Opérationnalisation des variables de recherche

### 5.1 Résultats pour la variable dépendante : nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées

	Variables	Number of export countries
Independent variables	Number of trade missions	0.28 (0.305)
	Financial help	0.09*** (0.002)
Intervening variable	Number of representatives*number of trade missions	0.004** (0.002)
Intervening variable	Number of representatives*financial help	0.12*** (0.001)
Control variables	Sales	0.31 (0.462)
	Year_act_export	0.29** (0.121)
	Number_employees	0.17*** (0.003)
N= 22; R-squared=0.33 *p <0.05, **p<0.01, ***p<0.001 (two-tailed)		

Tableau 5: Résultats pour la variable dépendante : nombre de pays où ces ventes fermes ont été réalisées

Le tableau ci-dessus indique, de prime abord, qu'il existe une relation significative entre le montant des aides financières reçues par l'entreprise pour participer aux missions commerciales et la diversification de marchés de

l'entreprise participante. En effet, un haut niveau de signification statistique ( $p < 0.001$ ) est observé entre ces deux variables.

**Il existe une relation significative entre les MC et la PXPME (H).**

De plus, en se penchant sur notre variable intermédiaire, nous remarquons que la relation est également significative entre le nombre de représentants ayant pris part aux missions commerciales et le nombre de missions commerciales ( $p < 0.01$ ) ainsi que le montant des aides financières retenus ( $p < 0.001$ ).

**Il existe une relation significative entre les CM et les MC (H1a).**

Ces relations significatives entre les trois variables MC, CM et PXPME viennent supporter nos hypothèses à l'effet que les missions commerciales génèrent des résultats qui influencent les compétences managériales de la PME, compétences qui influencent à leur tour sa performance à l'exportation (H, H1a et H1b).

**5.2 Résultats pour la variable dépendante : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t1**

	Variables	Sales_year1
Independent variables	Number of trade missions	0.44 (0.601)
	Financial help	0.21*** (0.002)
Intervening variable	Number of representatives*number of trade missions	0.007** (0.003)
Intervening variable	Number of representatives*financial help	0.10***(0.001)
Control variables	Sales	0.07** (0.031)
	Year_act_export	0.24 (0.279)
	Number_employees	0.13***(0.002)
N= 22; R-squared=0.41 *p <0.05, **p<0.01, ***p<0.001 (two-tailed)		

Tableau 6 : Résultats pour la variable dépendante : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t1

Le tableau ci-dessus indique qu'il existe une relation significative entre le montant des aides financières reçues par l'entreprise pour participer aux missions commerciales et les ventes de l'entreprise participante un an après la réalisation de la mission commerciale. En effet, un haut niveau de signification statistique ( $p < 0.001$ ) est observé entre ces deux variables.



Nous pouvons conclure qu'**il existe une relation significative entre les MC et la PXPME l'année même de réalisation de la mission commerciale (H).**

De plus, en se penchant sur notre variable intermédiaire, nous remarquons que la relation est significative entre le nombre de représentants ayant pris part aux missions commerciales et le nombre de missions commerciales ( $p < 0.01$ ) ainsi que le montant des aides financières retenus ( $p < 0.001$ ).

**Il existe donc une relation significative entre les CM et les MC l'année même de réalisation de la mission commerciale (H1a).**

Ces relations significatives entre les trois variables MC, CM et PXPME viennent supporter nos hypothèses à l'effet que les missions commerciales génèrent des résultats qui influencent les compétences managériales de la PME qui influencent à leur tour sa performance à l'exportation (H, H1a et H1b).

**5.3 Résultats pour les variables dépendantes : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales aux temps t2 et t3**

	Variables	Sales_year2
Independent variables	Number of trade missions	0.55 (0.623)
	Financial help	0.10 (0.129)
Intervening variable	Number of representatives*number of trade missions	0.012 (0.018)
Intervening variable	Number of representatives*financial help	0.04 (0.056)
Control variables	Sales	0.36*** (0.002)
	Year_act_export	0.47 (0.526)
	Number_employees	0.31***(0.001)
N= 22; R-squared=0.30 *p <0.05, **p<0.01, ***p<0.001 (two-tailed)		

Tableau 7 : Résultats pour les variables dépendantes : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t2

	Variables	Sales_year3
Independent variables	Number of trade missions	0.63 (0.697)
	Financial help	0.06* (0.030)
Intervening variable	Number of representatives*number of trade missions	0.005 (0.009)
Intervening variable	Number of representatives*financial help	0.03** (0.012)
Control variables	Sales	0.13* (0.065)
	Year_act_export	0.008*** (0.001)
	Number_employees	0.42***(0.003)
N= 22; R-squared=0.32 *p <0.05, **p<0.01, ***p<0.001 (two-tailed)		

Tableau 8 : Résultats pour les variables dépendantes : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t3

Les deux tableaux ci-dessus nous indiquent toutefois qu'il n'y a plus de relation entre le montant des aides financières reçues par l'entreprise pour participer aux missions commerciales et les ventes de l'entreprise participante deux et trois ans après la réalisation de la mission commerciale. En effet, aucune signification statistique ( $p < 0.05$ ) n'est observée entre les deux variables deux et trois ans suite à la réalisation de la mission commerciale.

Il n'existe pas relation significative entre les MC et la PXPME deux ans et trois ans après la réalisation de la mission commerciale.

Par ailleurs, en se penchant sur notre variable intermédiaire, nous remarquons que la relation n'est pas significative entre le nombre de représentants ayant pris part aux missions commerciales et le nombre de missions commerciales ( $p < 0.05$ ) mais qu'elle est significative avec le montant des aides financières retenus ( $p < 0.01$ ).

Il existe tout de même une relation significative entre les CM et les MC deux ans et trois ans après la réalisation de la mission commerciale (H1a).

Ces relations entre les trois variables MC, CM et PXPME ne viennent pas supporter nos hypothèses à l'effet que les MC génèrent des résultats qui influencent les compétences managériales de la PME qui influencent à leur tour la PXPME.

Toutefois, nous pouvons stipuler que les résultats des entreprises suite à leur participation à une mission commerciale semblent se concrétiser la première année suivant la complétion de la mission commerciale. Ce résultat nous amène à nous poser la question si les ventes réalisées par une entreprise suivant sa participation à une mission commerciale ne sont qu'éphémères, à savoir que les entreprises répondent à un contrat de vente découlant de la dite mission commerciale. Les résultats de l'analyse pour les années 2 et 3 suggèrent peut-être qu'il serait intéressant de pousser l'analyse plus loin afin de déterminer si les contrats décrochés suite à la réalisation d'une mission commerciale débouchent par la suite en une relation d'affaires récurrente sur les marchés étrangers.

#### 5.4 Résultats pour la variable dépendante : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t4

	Variables	Sales_year4
Independent variables	Number of trade missions	0.52 (0.549)
	Financial help	0.28*** (0.001)
Intervening variable	Number of representatives*number of trade missions	0.002** (0.001)
Intervening variable	Number of representatives*financial help	0.05*** (0.002)
Control variables	Sales	0.16** (0.074)
	Year_act_export	0.08 (0.082)
	Number_employees	0.56***(0.001)
N= 22; R-squared=0.44 *p <0.05, **p<0.01, ***p<0.001 (two-tailed)		

Tableau 9 : Résultats pour les variables dépendantes : valeur totale des ventes fermes résultant des missions commerciales au temps t4

Le tableau ci-dessus indique qu'il existe une relation significative entre le montant des aides financières reçues par l'entreprise pour participer aux missions commerciales et les ventes de l'entreprise participante quatre ans après

la réalisation de la mission commerciale. En effet, un haut niveau de signification statistique ( $p < 0.001$ ) est observé entre ces deux variables.

**Il existe une relation significative entre les MC et la PXPME quatre ans après la réalisation de la mission commerciale (H).**

De plus, en se penchant sur notre variable intermédiaire, nous remarquons que la relation est significative entre le nombre de représentants ayant pris part aux missions commerciales et le nombre de missions commerciales ( $p < 0.01$ ) ainsi que le montant des aides financières retenus ( $p < 0.001$ ).

**Il existe une relation significative entre les CM et les MC quatre ans après la réalisation de la mission commerciale (H1a).**

Ces relations significatives entre les trois variables MC, CM et PXPME viennent supporter nos hypothèses à l'effet que les missions commerciales génèrent des résultats qui influencent les compétences managériales de la PME qui influencent à leur tour sa performance à l'exportation (H, H1a et H1b).

Ce résultat soulève tout de même la question à savoir comment il se fait que l'impact des aides financières sur les ventes des entreprises semble s'estomper les années 2 et 3 et revenir en force à l'année 4.

L'interprétation de ce résultat est difficile et nous stipulons que cette situation est discutable et peut être attribuable au fait que le suivi et la conciliation des résultats de missions commerciales ne se fasse pas de façon systématique et uniforme. Dans ce contexte, il importe de se poser la question à savoir comment le conseiller en affaires internationales a colligé les résultats de ventes pour l'année 4, a-t-il procédé de façon diligente afin de s'assurer que les résultats de ventes réalisées à l'année 4 étaient bel et bien liés aux activités de développement de marchés entreprises quatre ans plus tôt? L'inexistence d'un processus de suivi des résultats rigoureux ouvre la porte à bien des possibilités qui peuvent biaiser les données et les relations statistiques que les chercheurs tentent d'établir entre différentes variables.

Nous stipulons que dans un contexte où aucune méthode de suivi des résultats rigoureuse n'existe, il nous appert peu probable que l'impact d'une aide financière reçue par une entreprise au temps 1 qui s'estompe dès les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années puisse revenir en force et avoir un impact sur les ventes de l'entreprise à l'année 4 alors que plusieurs années se sont écoulées.

À l'interprétation des résultats pour les cinq variables dépendantes soit :

Number of export countries, Sales\_year1, Sales\_year2, Sales\_year3 et Sales\_year4,

nous concluons **que la relation significative entre les trois variables MC, CM et PXPME qui vient supporter nos hypothèses H, H1a et H1b existe bien mais qu'elle est éphémère.**

Il existe un lien entre les missions commerciales et la performance à l'exportation des PME, mais ce lien s'estompe dans la première année suite à la réalisation de la mission commerciale. L'impact des missions commerciales sur la PME est un impact de court terme si nous tenons compte des variables retenues pour l'évaluation de la performance à l'exportation dans le cadre de notre étude.

Enfin, à la lumière des relations significatives entre les missions commerciales et les compétences managériales, il serait intéressant de pousser la réflexion plus loin et voir les missions commerciales comme un moyen de former les PME, de les initier à leurs premiers pas sur les marchés étrangers. Dans ce contexte, des mesures qualitatives de performance à l'exportation ne doivent pas être occultées.

Tel que discuté dans notre méthodologie, Katsikeas et al. (2000) cités par Francis et Collins-Dodd (2004) se sont penchés sur la notion de performance à l'exportation. Pour mesurer et capturer la performance à l'exportation, ces auteurs identifiaient non seulement des mesures qualitatives économiques et non économiques mais également des mesures qualitatives telles la perception du succès à l'exportation et l'atteinte des objectifs à l'exportation et ce du point de vue de l'entreprise. Le succès et l'atteinte d'objectifs à l'exportation pour une PME qui débute sur les marchés internationaux peut se rattacher au fait de voir certaines barrières à l'exportation tomber. Rappelons à ce sujet que les barrières à l'exportation prennent différentes formes (Leonidou (1995, 2000) et Katsikeas et Morgan (1994)) et que de nombreuses barrières, qu'elles soient réelles ou perçues par la PME, ne



sont pas nécessairement mesurables et se doivent d'être évaluées de façon qualitative.

Il est bien étayé dans la littérature que les données de performance des entreprises à l'exportation sont difficiles d'accès (Goodnow et Goodnow (1990)) et même si plusieurs organismes de promotion des exportations compilent des données et résultats sur leurs activités, le défi est qu'aucun mécanisme de suivi des résultats ne semble faire l'unanimité. Ce sujet est débattu dans la littérature depuis les trente dernières années et notre étude abonde dans le même sens.

Notre étude présente une réelle contribution à la littérature dans le sens où un travail très méticuleux a été complété afin de dénicher des données d'entreprises. Nous n'avons pas relaté dans la littérature d'étude ayant complété une analyse quantitative sur des données d'entreprises tel que nous l'avons fait.

Notre étude permet par ailleurs de confirmer une faiblesse au niveau des mécanismes de suivis des résultats et d'ajouter un pierre aux chercheurs qui revendiquent la nécessité de réfléchir à un modèle qui permettrait de capturer les effets des programmes d'aide à l'exportation sur les PME.

Un modèle de la sorte aiderait en retour les gouvernements dans la formulation d'un plan national à l'exportation et dans la mise en place de programmes d'aide à l'exportation plus adaptés.

La littérature semble peu se pencher sur les suivis des programmes d'aide à l'exportation mais davantage et de façon plus large sur les avantages que procurent les agences de promotion des exportations aux nations. Ainsi, des auteurs tels Lederman, Olarreaga et Payton (2010) s'attardent à analyser à quoi servent les agences de promotion des exportations, pourquoi leur offre est promulguée sous la forme d'un service public et quels sont les avantages concrets que rapportent ces organismes. Ces études présentent un intérêt certain mais une approche à l'échelle de l'entreprise présenterait un angle de recherche avant-gardiste.

## **Conclusion**

Par le biais de notre étude, nous avons tenté d'apporter notre contribution à la littérature en procédant à l'analyse de l'impact de la promotion des exportations sur la performance à l'exportation des entreprises en recourant à des données microéconomiques soit au niveau de la firme et tirées d'une base de données interne d'un organisme de promotion des exportations.

Notre étude démontre qu'il existe un lien entre l'aide financière octroyée à l'entreprise dans le cadre de sa participation à une mission commerciale et le nombre de pays dans lesquels la firme exporte ainsi qu'avec les ventes réalisées dans la première année suivant la réalisation de la mission commerciale. Ce constat vient consolider l'idée que l'appui financier octroyé aux entreprises qui en sont à leurs premiers pas à l'exportation leur permet de relever une des plus importantes barrières à l'entrée sur les marchés étrangers, soit le manque de ressources financières. L'aide financière directe aux entreprises permet ainsi d'améliorer la performance des entreprises sur les marchés internationaux.

### **Limites de notre étude et suggestions de recherche**

Notre étude comporte certaines limites. Nous avons dû relever plusieurs défis dans le processus de collecte de données tel que discuté précédemment.

### ***Variables de recherche***

Tel que précisé dans la section Présentation et discussion des résultats, nous n'avons pas été en mesure d'opérationnaliser les variables retenues de la façon souhaitée. Le Tableau 3 présenté dresse la liste de l'opérationnalisation initialement souhaitée dans la conduite de notre collecte de données en opposition à l'opérationnalisation réellement obtenue dans le contexte complexe de collecte de données. L'énumération des variables de recherche et l'opérationnalisation proposée dans ce tableau pourraient servir de point de départ pour des recherches futures dans la mesure où le chercheur est en mesure d'obtenir ces informations.

### ***Échantillon restreint, secteur de la mode et région spécifique***

Nous avons travaillé sur les données de 22 firmes exportatrices québécoises du secteur de la mode. Nous avons retenu une seule région géographique et un seul secteur industriel dans le contexte de cette étude, ce qui nous permet de contrôler les biais qui pourraient être associés à des programmes d'aide à l'exportation non homogènes et offerts dans un esprit différent par d'autres gouvernements et pour différents secteurs de l'économie.

Notre échantillon se composait par ailleurs de 22 entreprises du secteur de la mode et du vêtement, un secteur fortement subventionné par le Gouvernement du Québec et qui bénéficie de nombreux incitatifs et facilités à l'exportation. Les recherches futures pourraient tenter de reproduire une analyse similaire sur des données microéconomiques d'un plus grand nombre d'entreprises exportatrices d'un autre secteur industriel et d'une autre région géographique. Nous estimons que le choix d'un secteur industriel ayant un

poils plus important dans l'économie québécoise que le secteur de la mode présenterait également un certain intérêt.

## Bibliographie

Ahmad, N. and R. Qiu (2009). " Integrated model of operations effectiveness of small to medium-sized manufacturing enterprises." *EuroMed Journal of Business* 2(1): 36-56.

Aikins, S. (2009). "Political Economy of Government Intervention in the Free Market System." *Administrative Theory & Praxis* 31(3) : 403-408.

Alhyari, K., G. Al-Weshah and Alnsour M. (2012). " Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan." *Marketing Intelligence & Planning* 30: 188-211.

Altintas, M., Tokol T. and T. Harcark (2007). " The effects of export barriers on perceived export performance An empirical research on SMEs in Turkey." *J Intell Manuf* 20: 79-89.

Arteaga-Ortiz, J. and R. Fernandez-Ortiz (2010). " Why don't' we use the same export barrier measurement scale? En empirical analysis in small and medium-sized enterprises." *Journal of Small Business Management* 48(3): 395-420.

Atik, A. (2012). "A Strategic Investment Decision: Internationalization of SMEs: A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study." *iBusiness* 4, 146-156.

Beeman, D., Rosebrock H. and O. Tran (2007). "Do structured international trade missions improve corporate performance?" *Economic Development Journal* 6(3): 41-48.

Brewer, P. (2009). "Australia's export promotion program: Is it effective?" *Australian Journal of Management* 34(1): 125-142.

Czinkota, M. R. (2002). "Export promotion: A framework for finding opportunity in change." *Thunderbird International Business Review* 44(3): 315-324.

Eusebio, R., Andreu, J.L. and Belbeze, M.P.L.P. (2007). "Internal key factors in export performance: a comparative analysis in the Italian and Spanish textile-clothing sector (part 1)." *Journal of Fashion Marketing and Management* 11(1): 9-23.

Francis, J. and C. Collins-Dodd (2004). "Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs." *International Marketing Review* 21(4/5): 474-495.

Gençtürk, E. F. and M. Kotabe (2001). "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation." *Journal of International Marketing*: 51-72.

Goodnow, J. and W. E. Goodnow (1990). "Self-assessment by state export promotion agencies: A status report." *International Marketing Review* 7(3).

Gouvernement du Québec. «Calepin- Le commerce extérieur du Québec » Site du Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Gouvernement du Québec, [En ligne]. <<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/en/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-et-indicateurs-sur-les-echanges-externes/calepin-le-commerce-exterieur-du-quebec/>> (Page consultée le 6 avril 2012).

Gouvernement du Québec. «Politique internationale du Québec» Site du Ministère des Relations internationales, Gouvernement du Québec, [En ligne].

<[http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/politique\\_internationale/presentation/index.asp](http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/politique_internationale/presentation/index.asp).  
(Page consultée le 6 avril 2012).

Head, K. and J. Ries (2010). "Do trade missions increase trade?" *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique* 43(3): 754-775.

Hsieh, C. (1973). "Measuring the Effects of Trade Expansion on Employment: A Review of Some Research." *Int'l Lab. Rev.* 107: 1.

Katsikeas, C. and R. Morgan, (1994) "Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience", *European Journal of Marketing* 28(5): 17-35.

Lages, L. F. and C. R. Lages (2004). "The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement." *Journal of International Marketing*: 36-56.

Lederman D., Olarreaga M. and L. Payton (2010). "Export promotion agencies: Do they work?" *Journal of Development Economics* 91(2): 257-265.

Leonidou, C. (1995) "Export barriers: non-exporters' perceptions". *International Marketing Review* 22(1): 4-25.

Leonidou, C. (2004) " An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development". *Journal of Small Business Management* 42(3): 279-302.

McIntyre, J., (1983). "The role of state governments as international economic actors." *Southern Review of Public Administration* 6(4): 465-489.

Moini, A. (1998). "Small firms exporting: How effective are government export assistance programs?" *Journal of Small Business Management* 36(1).

Morgan, R.E. and Katsikeas, C.S. (1997), "Obstacles to export initiation and expansion." *Omega* 25(6): 677-690.



Mughan, T. and L. Lloyd-Reason (2007). "Building the international SME across national settings: A global policy inquiry and response." *The Business Review* 9(1): 127-132.

Navarro, P. (2007). "Les PME au Québec face au défi de la mondialisation." Site du Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Gouvernement du Québec, [En ligne]. <<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/en/bibliotheques/etudes-analyses/analyses-et-indicateurs-sur-les-echanges-exterieurs/pme-au-quebec-face-au-defi-de-la-mondialisation/>>. (Page consultée le 6 avril 2012).

Petrof, J., (1986). "Small business and economic development: The case for government intervention." *Journal of Small Business Management* 18(1): 51-56.

Seringhaus, F. (1987). "Using trade missions for export market entry." *Industrial Marketing Management* 16(4): 249-255.

Seringhaus, F. and G. Botschen (1991). "Cross-national comparison of export promotion services: the views of Canadian and Austrian companies." *Journal of International Business Studies* 22(1): 115-133.

Seringhaus, F. and P. Rosson (1998). " Management and performance of international trade fair exhibitors: government stands vs independent stands." *International Marketing Review* 15(5): 398-412.

Shamsuddoha, A. and M. Y. Ali (2006). "Mediated effects of export promotion programs on firm export performance." *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 18(2): 93-110.

Singer, T. O. and M. R. Czinkota (1994). "Factors associated with effective use of export assistance." *Journal of International Marketing*: 53-71.

Spence, M. M. (2003). "Evaluating export promotion programmes: UK overseas trade missions and export performance." *Small Business Economics* 20(1): 83-103.

Turvey, R., (2006). " Development from within: an evaluative research on economic development strategies." *GeoJournal* 67: 207-222.

Van Biesebroeck, J., E. Yu, et al. "The Impact of Trade Promotion Services on Canadian Exporter Performance." Ku Leuven. Site de l'Université catholique de Louvain, [En ligne]. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/267252/1/DPS1014.pdf> (Page consultée le 15 août 2012).

Volpe Martincus, C. and J. Carballo (2010). "Export promotion: bundled services work better." *The World Economy* 33(12): 1718-1756.

Watkins, B., (2007). "On government programs that increase small firms' access to capital." *Journal of Small Business Management* 45(1): 133-136.

Wilkinson, T. and L. E. Brouthers (2006). "Trade promotion and SME export performance." *International Business Review* 15(3): 233-252.

Wilkinson, T. J. and L. E. Brouthers (2000). "An evaluation of state sponsored promotion programs." *Journal of Business Research* 47(3): 229-236.

Worthington, K. (2003). *Exploring local economic development in global environment: Lessons from Coquitlam, British-Columbia, Canada, mémoire, Vancouver, Simon Fraser University*, 128p.

