

# **Development and validation of a measurement scale for international support**

**Alexis Catanzaro**

**Laboratoire MRM- LabEx Entreprendre - Université Montpellier 1**

[alexis.catanzaro@univ-montpl1.fr](mailto:alexis.catanzaro@univ-montpl1.fr)

**Karim Messeghem**

**Laboratoire MRM- LabEx Entreprendre - Université Montpellier 1**

**Sylvie Sammut**

**Laboratoire MRM- LabEx Entreprendre - Université Montpellier 1**

**Abdelaziz Swalhi**

**Laboratoire MRM- LabEx Entreprendre - Université Montpellier 1**

## **Résumé :**

---

La littérature s'intéresse depuis une trentaine d'années à la relation entre l'accompagnement à l'international et la performance des PME (Faroque et Takahashi, 2012). Si certaines études ont montré que l'accompagnement à l'international contribue à améliorer la performance à l'export (Shamsudduha et al., 2009, Gençtürk et Kotabe, 2001), d'autres ont abouti à des résultats opposés (Brewer, 2009 ; Bernard et Jensen, 2004 ; Wilkinson et Brouthers, 2000). La question du lien entre accompagnement et performance reste donc ouverte. Les enjeux sont d'ordre conceptuel et méthodologique. L'une des difficultés à laquelle sont confrontés les chercheurs est de parvenir à mesurer l'accompagnement à l'international.

L'objectif de cet article est de construire une échelle de mesure de l'accompagnement à l'international qui tient compte à la fois de la nature et de l'intensité de l'accompagnement. Cette recherche s'ancre dans l'approche fondée sur les ressources qui conçoit l'accompagnement à l'international comme un moyen d'accroître le portefeuille de ressources et de capacités de l'entreprise (Wilkinson, 2006). Une étude empirique a été menée auprès de 288 PME inscrites dans un processus d'internationalisation. La démarche méthodo-

logique utilisée pour construire l'instrument de mesure s'inspire du paradigme de Churchill. Les résultats confirment l'hypothèse de la multidimensionnalité de l'échelle de mesure de l'accompagnement à l'international. Les indices montrent un bon ajustement du modèle de mesure aux données empiriques (RMSEA = 0,02, GFI = 0,90, NNFI = 0,99). Les 4 dimensions qui ressortent sont : la formation ( $\alpha = 0.78$ ), la prospection ( $\alpha = 0.87$ ), la mise en réseaux ( $\alpha = 0.91$ ) et le soutien financier ( $\alpha = 0.87$ ).

**Mots-clés :** accompagnement à l'international, entrepreneuriat international, échelle de mesure, PME.

---

## **DEVELOPPEMENT ET VALIDATION D'UNE ECHELLE DE MESURE DE L'ACCOMPAGNEMENT A L'INTERNATIONAL**

### **Introduction**

L'intensification de l'internationalisation des échanges depuis une vingtaine d'année a conduit les gouvernements à développer des programmes d'accompagnement notamment en direction des PME. Les résultats de ces actions peuvent paraître décevants au regard du niveau d'internationalisation de ces entreprises. La part des PME exportatrices ne dépassent pas par exemple pour la France la barre des 25% (European Union, 2012). Dans un contexte de restriction de la dépense publique, la question de la performance des programmes d'accompagnement se posent avec une grande acuité (Parker, 2007 ; Shane, 2008). Dans quelle mesure les programmes d'accompagnement contribuent-ils à augmenter la performance des PME à l'export ?

La littérature s'intéresse depuis une trentaine d'années à l'évaluation des programmes d'accompagnement et à la relation entre l'accompagnement à l'international et la performance des PME (Faroque et Takahashi, 2012). Les résultats de ces travaux sont contradictoires. Si certaines études ont montré que l'accompagnement à l'international contribue à améliorer la performance à l'export (Sahmsudduha et al, 2009a ; Gençtürk et Kotabe, 2001 ; Vanderleest, 1996 ; Seringhaus, 1987), d'autres ont abouti à des résultats opposés (Brewer, 2009 ; Bernard et Jensen, 2004 ; Wilkinson et Brouthers, 2000 ; Howard et Herremans, 1988 ; Kedia et Chhokar, 1986 ; Albaum, 1983). La question du lien entre accompagnement et performance reste donc ouverte. Les enjeux sont d'ordre conceptuel et méthodologique. L'une des difficultés à laquelle sont confrontés les chercheurs est de parvenir à mesurer l'accompagnement à l'international. Les premiers travaux ont eu tendance à raisonner sur l'accompagnement de façon générique (Shamssuduha et Yunus Ali, 2006 ; Francis et Collin-Dodds, 2004 ; Gençtürk et Kotabe, 2001). Si la littérature actuelle tend à reconnaître son caractère multidimensionnel, elle a tendance à se focaliser sur les dimensions financières et marketing (Faroque et Takahashi, 2012 ; Shamsudduha et al., 2009a). Par ailleurs, les va-

riables retenues sont binaires et ne permettent pas d'apprécier l'intensité de l'accompagnement.

L'objectif de cet article est de construire une échelle de mesure multidimensionnelle de l'accompagnement à l'international qui tient compte à la fois de la nature et de l'intensité de l'accompagnement. Cette recherche s'ancre dans l'approche fondée sur les ressources qui conçoit l'accompagnement à l'international comme un moyen d'accroître le portefeuille de ressources et de capacités de l'entreprise (Wilkinson, 2006). Une étude empirique conduite auprès de 288 PME nous a permis de construire une échelle de mesure qui comprend quatre dimensions : la formation, la prospection, la mise en réseau et le soutien financier. Nous appuyant sur le paradigme de Churchill, nous avons pu nous assurer que l'outil démontre de bonnes propriétés psychométriques. Nous avons également pu vérifier le caractère multidimensionnel de l'accompagnement à l'international. Cette échelle devrait se révéler utile dans le champ de l'entrepreneuriat international pour apprécier l'impact de l'accompagnement sur la performance internationale des PME.

Dans une première partie, nous reviendrons sur la littérature sur l'accompagnement des PME à l'international et plus précisément sur les travaux centrés sur la relation entre accompagnement à l'international et performance. Nous mettrons en évidence les énigmes, au sens de Khun, auxquelles la littérature fait face et auxquelles nous proposons d'apporter des réponses. Nous exposerons dans une deuxième partie le cadre méthodologique qui s'inspire du paradigme de Churchill. Dans une troisième partie, nous présenterons les résultats en montrant qu'il est possible d'adopter une mesure multidimensionnelle de l'accompagnement à l'international. Nous engagerons enfin une discussion en soulignant l'apport de notre échelle dans le champ de l'entrepreneuriat international.

## **1. Revue de littérature sur la mesure de l'accompagnement à l'international**

Proposer une mesure de l'accompagnement à l'international vise à répondre aux enjeux auxquels font face les gouvernements dans la mise en place de leur politique d'accompagnement. Au-delà de ce seul enjeu managérial, la littérature en entrepreneuriat international est confrontée à des résultats contradictoires sur la relation entre accompagnement à l'international et performance. Nous défendons la thèse que cette contradiction tient en partie à la difficulté de proposer une mesure de l'accompagnement à l'international. Nous proposons donc de re-

venir tout d'abord sur la relation entre accompagnement et performance. Nous montrerons ensuite que le contenu de l'accompagnement à l'international est loin de faire l'objet d'un consensus dans la littérature.

### **1.1. La relation entre accompagnement à l'international et performance internationale**

Le développement à l'international est devenu une condition *sine qua non* de la compétitivité mais aussi de la survie des entreprises (Ramadan et Levratto, 2011). L'accompagnement à l'international s'adresse aussi bien aux entreprises néo-exportatrices qu'aux entreprises expérimentées dans les affaires internationales. L'objectif est double :

- Augmenter le nombre d'entreprises exportatrices (Couzin et Gaubert, 2007), notamment en réduisant les barrières à l'export qui constituent l'un des principaux freins à l'exportation (Zou et Stan, 1998), et plus particulièrement pour les PME (Arteaga Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008).
- Augmenter la performance à l'export des entreprises déjà exportatrices en améliorant leurs capacités, leurs ressources, leur stratégie et leur compétitivité (Czinkota, 1996 ; Diamantopoulos et al, 1993 ; Seringhaus et Rosson, 1990). Plusieurs études ont montré que ces dimensions influencent elles-mêmes la performance à l'export (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et Stan, 1998).

La structure d'accompagnement à l'international intervient ainsi comme fournisseur de ressources pour l'entreprise accompagnée (Shamsudduha et al., 2009a ; Wilkinson, 2006 ; Dhannaraj et Beamish, 2003), la principale ressource fournie étant la connaissance (Czinkota, 1994).

Les gouvernements, conscients de l'enjeu que représente l'internationalisation des PME, investissent lourdement dans des programmes d'accompagnement depuis une trentaine d'années (Seringhaus, 1986). Ainsi, sur la période 1985-2005, le nombre d'agences de promotion des exportations a été multiplié par trois (Lederman, Olarreaga et Payton, 2006). Si les PME en sont les premières bénéficiaires, la question de l'efficacité des offres d'accompagnement demeure pourtant sans réponse claire (Francis et Collin-Dodds, 2004 ; Gençturk et Kotabe, 2001). Certaines études montrent l'impact positif des offres d'accompagnement à l'international sur la performance des entreprises accompagnées (Fa-

roque et Takahashi, 2012 ; Sahmsudduha et al, 2009 ; Gençtürk et Kotabe, 2001 ; Vanderleest, 1996 ; Seringhaus, 1987 ; Coughlin et Cartwright, 1987). Tandis que d'autres études remettent en cause l'efficacité des offres existantes (Brewer, 2009 ; Bernard et Jensen, 2004 ; Wilkinson et Brouthers, 2000 ; Howard et Herremans, 1988 ; Kedia et Chhokar, 1986 ; Denis et Depelteau, 1985 ; Cavusgil, 1983 ; Buckley, 1983 ; Albaum, 1983; Walters, 1983).

Depuis une dizaine d'années, face aux résultats empiriques « limités et mixtes » (Kotabe and Czinkota, 1992, p.640) ou contradictoires (Lages and Montgomery, 2005), les chercheurs s'efforcent de mesurer, dans différents pays et contextes, la relation entre l'accompagnement à l'international et la performance afin de démontrer l'efficacité des offres d'accompagnement à l'international (Faroque et Takahashi, 2012 ; Shamsudduha et Yunus Ali., 2006 ; Shamsudduha et al, 2009a, 2009b ; Francis et Collin-Dodds, 2004). Mesurer l'efficacité des dispositifs publics d'accompagnement d'une manière « rigoureuse et systématique » demeure difficile (Shamsudduha et al., 2009a). L'hétérogénéité des outils de mesure, voire leur manque de précision dans la mesure du phénomène d'accompagnement, pourrait expliquer en partie la difficulté à évaluer l'efficacité des dispositifs publics. En effet, la littérature souligne la nécessité de mesurer précisément l'efficacité de chaque type d'accompagnement à l'international, et non plus de l'accompagnement en général (Shamsudduha et al, 2009b ; Francis et Collin-Dodds, 2004). Le but des programmes d'accompagnement à l'international est « *d'améliorer les performances à l'exportation par l'amélioration des capacités, ressources, stratégies et compétitivité globale de l'entreprise qui à leur tour, comme il a été démontré, améliorent les performances à l'exportation* » (Francis et Collins-Dodd, 2004, p. 474). Ainsi, une distinction du concept d'accompagnement à l'international permettrait de mesurer non seulement les types d'accompagnement ayant le plus d'impact sur la performance de l'entreprise mais également d'identifier l'apport en ressources et compétences que procure l'utilisation de chaque service (Shamsudduha et Yunus Ali, 2006).

## **1.2. L'accompagnement à l'international : un concept multidimensionnel ?**

Depuis le début des années 2000, les études empiriques visent à modéliser les relations complexes entre l'accompagnement à l'international reçu, les ressources de l'entreprise et la performance (Faroque et Takahasi, 2012). Les premiers modèles conceptuels (Shamssuduha et

Yunus Ali, 2006 ; Francis et Collin-Dodds, 2004 ; Gençturk et Kotabe, 2001) sont composés d'une seule variable indépendante englobant tous les types de soutiens, sans distinction de nature. Cependant, comme le notent Shamsudduha et al. (2009a), pour apprécier précisément l'impact de l'accompagnement à l'international, il convient de distinguer les différents types d'accompagnement. C'est pourquoi des modèles récents (Faroque et Takahashi, 2012 ; Shamsudduha et al., 2009a, 2009b) proposent de distinguer l'utilisation des services d'accompagnement de type marketing de ceux de type financier. Cette catégorisation permet de mesurer distinctement l'efficacité de ces deux grandes formes d'accompagnement.

Cependant, on peut s'interroger sur l'exhaustivité de cette catégorisation en deux grands types d'accompagnement. Si le processus d'internationalisation peut être qualifié de phénomène « complexe et multidimensionnel » (Ramadan et Levratto, 2011, p.99), la diversité des acteurs publics et des dispositifs laisse entrevoir, en réponse, une offre d'accompagnement à l'international elle-aussi tout aussi complexe et multidimensionnelle. En outre, plusieurs auteurs proposent des classifications des différents types d'accompagnement à l'international en plus de deux catégories (tableau 1). Si la « transmission d'information » forme une première catégorie fréquemment partagée par les auteurs, les autres catégories diffèrent, tant dans leur appellation que dans leur contenu. Par exemple, la catégorie « supports opérationnels » englobe pour certains l'assistance marketing, la prospection des marchés, la formation et le soutien financier (Seringhaus et Rosson, 1990). Pour d'autres, cette catégorie n'englobe que l'assistance marketing et la prospection (Diamantopoulos et al., 1993). Pour Czinkota (2002), support opérationnel est synonyme de support financier uniquement. Par ailleurs, cet auteur parle de « facilitations », soit la réduction des formalités administratives et des contraintes juridiques, comme type d'accompagnement à l'international, catégorie que l'on ne retrouve pas chez les autres auteurs.

En l'absence de consensus, nous proposons d'identifier et de développer un instrument de mesure qui permette d'apprécier les différentes pratiques d'accompagnement à l'international. Nous présenterons dans la partie suivante la démarche méthodologique adoptée pour construire cet instrument

**Tableau 1. Les différentes approches de l'accompagnement à l'international**

|   | <b>Transmission d'informations</b>   | <b>Sensibilisation</b>  | <b>Supports opérationnels</b>   | <b>Facilitations</b>  |
|---|--|---|---|---|
| <b>Seringhaus et Rosson (1990)</b>                  | Provision d'information (recherche de marchés, information sur les marchés étrangers, séminaires sur la commercialisation à l'étranger...) | Programmes pour motiver à l'exportation (rencontres avec des exportateurs à succès, études de cas, communication sur les aides proposées...). | Supports opérationnels (formation à la logistique internationale, assistance marketing, missions commerciales, support financier, visites de clients étrangers...). |   |
| <b>Diamantopoulos, Schlegelmilch and Tse (1993)</b> | Fourniture des bonnes informations au bon moment.  | Sensibilisation sur les opportunités à l'export et les bénéfices à en retirer afin de motiver les entreprises.                                | Aide sur le processus d'introduction du produit de l'entreprise dans le marché étranger (plan marketing, salons et missions à l'étranger...).                       |   |
| <b>Czinkota (2002)</b>                              | Transfert de connaissances informationnelles et expérientielles (par des séminaires, du conseil, des salons à l'étranger...).              |   | Subventionnement direct ou indirect des activités d'exportation.  | Réduction des formalités administratives et des contraintes juridiques. |

## 2. Méthodologie pour la validation empirique de l'échelle de l'accompagnement à l'international

Pour assurer la validité de l'étude et pour contrôler les propriétés psychométriques de l'échelle de l'accompagnement à l'international, nous avons suivi les suggestions de Churchill (1979), de Gerbing et Anderson (1988), et d'Adams et al. (2006) au cours de sa mise en œuvre et de sa construction. La démarche méthodologique impliquée dans le processus de construction de l'instrument de mesure peut se résumer en quatre étapes. (1) La spécification du domaine de construit de l'accompagnement à l'international a été menée à partir d'une revue de la littérature. Les items ont été générés sur la base de la littérature et d'une étude sur le terrain basée sur des entretiens avec des professionnels. Un pré-test a été effectué auprès des pairs et des experts pour contrôler la validité de contenu et pour réduire les éventuels biais. (2) Pour constituer une base de données, la collecte s'est fondée sur la méthode décrite par Dillman (2000) : *total design method* (TDM). (3) Le processus de purification avec une analyse factorielle exploratoire (EFA) a permis d'obtenir une première évaluation de la fiabilité et de la validité. (4) L'analyse factorielle confirmatoire (CFA) a affirmé la multi-



dimensionnalité, la validité convergente et la validé discriminante de l'échelle de l'accompagnement à l'international. Les détails de cette démarche sont décrits dans les paragraphes suivants.

### **2.1. La construction des items de l'échelle**

Afin de générer un échantillon d'items qui capture le construit d'accompagnement à l'international, nous avons tout d'abord mené une revue de littérature de l'accompagnement à l'international. Celle-ci nous a permis de répertorier les différents outils utilisés par les auteurs pour mesurer le concept d'accompagnement à l'international (Faroque et Takahashi, 2012 ; Shamsudduha et al., 2009 ; Sahmsudduha et al., 2006 ; Francis et Collin-Dodds, 2004 ; Gençtürk et Kotabe, 2001).

Nous avons ensuite mené une étude exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de 21 acteurs français de l'accompagnement à l'international. Les acteurs rencontrés sont représentatifs de la diversité de l'offre publique française d'accompagnement à l'international. Les personnes interrogées sont des acteurs nationaux, régionaux et locaux, intervenant uniquement ou pas sur les problématiques d'internationalisation. Les données récoltées à partir des entretiens ont été complétées par une collecte de sources secondaires (données administratives non confidentielles, plaquettes et outils de communication) disponibles dans les structures d'accompagnement ou sur Internet. Afin de générer des énoncés permettant d'élaborer un outil de mesure de l'accompagnement, nous avons réalisé une analyse thématique *a priori* en nous appuyant sur la subdivision des services d'accompagnement à l'international proposée par Shamsudduha et al. (2009) : d'un côté les services d'accompagnement marketing et de l'autre les services d'accompagnement financier.

### **2.2. Préparation de l'outil de mesure**

La première étape de la préparation de l'instrument de mesure est le choix d'une échelle de notation. Pour cet instrument de mesure nous avons utilisé une échelle de fréquence à 5 points (allant de 1 : jamais à 5 : toujours). Les répondants devaient indiquer la fréquence avec laquelle ils ont bénéficié des différents types d'accompagnement à l'international au cours des 5 dernières années. Avec peu de catégories (5 points), l'échelle maximise la capacité de discernement des personnes interrogées. La deuxième étape de la formalisation du question-

naire concerne la dynamique du questionnaire. Certains effets liés à l'interaction entre les questions ont été examinés, spécifiquement l'effet de halo, l'effet de contamination et l'effet de recoupement. Les items, définissant chaque variable latente, ont été dispersés. Des items semblables sont introduits à des stades différents du questionnaire pour appréhender la sensibilité de certaines informations. La dernière étape de la préparation de l'outil de mesure est le prétest du questionnaire, dans l'objectif d'améliorer la clarté et la compréhension du questionnaire (Evrard et al., 2009). Le prétest a été mené auprès d'un échantillon de 13 individus concernés par les problématiques d'accompagnement à l'international (chercheurs, professionnels et entreprises).

### **2.3. La collecte de données**

La collecte de données s'est fondée sur la méthode décrite par Dillman (2000) : *total design method* (TDM). Le questionnaire a été administré en ligne et a été diffusé auprès de dirigeants d'entreprises françaises accompagnées à l'international. Les acteurs de l'accompagnement à l'international interrogés durant la phase exploratoire ont mobilisé leur base de données pour diffuser le questionnaire auprès de leurs entreprises accompagnées. L'information a également été diffusée sur les sites internet officiels des acteurs de l'accompagnement à l'international et lors de journées d'information destinées aux chefs d'entreprises accompagnés à l'international.

L'échantillon final est composé de 288 PME (tableau 2) ayant reçu un accompagnement à l'international au cours des 5 dernières années, période retenue selon les recommandations de Ifju et Bush (1994). 217 entreprises sont internationalisées. Les 71 restantes ont reçu un accompagnement porté vers l'international mais n'ont pas encore de présence effective dans les marchés étrangers.

Concernant l'âge des entreprises de l'échantillon, 136 entreprises ont entre 1 et 6 ans. 88 d'entre elles sont internationalisées. Ces entreprises peuvent être qualifiées d'Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide (*EIPR* - Servantie, 2007, 2011) ou encore d'Entreprises Nouvellement Internationales (*ENI* - Cabrol et Favre-Bonté, 2011). Elles peuvent être définies comme « 1) des entreprises qui s'internationalisent dès leur création, soit en moyenne trois ans après leur naissance (pour un maximum de six années) ; 2) qui, passé ce laps de temps, sont présentes sur divers marchés étrangers (sans pour autant être néces-

sairement globale) ; 3) et dont l'avantage concurrentiel est fondé sur l'innovation » (Bacq et Cœurderoy, 2010, p.109).

**Tableau 2. Caractéristiques de l'échantillon**

|                | <b>Internationalisées</b> | <b>Non internationalisées</b> | <b>Total</b> |
|----------------|---------------------------|-------------------------------|--------------|
| Moins de 6 ans | 88                        | 48                            | 136          |
| Plus de 6 ans  | 129                       | 23                            | 152          |
| Total          | 217                       | 71                            | 288          |

La littérature francophone porte un intérêt grandissant à ce type d'entreprises (Cabrol et Favre-Bonte, 2011 ; Servantie, 2007, 2011 ; Bacq et Cœurderoy, 2010 ; Baldeger et Schueffel, 2009). Néanmoins, la question de la mesure de l'accompagnement à l'international n'a, à notre connaissance, jamais été étudiée.

### **3. Résultats : une échelle multidimensionnelle de l'accompagnement à l'international**

Dans cette partie, nous allons apprécier la fiabilité et la validité de l'échelle en nous inspirant du paradigme de Churchill. Nous montrerons que l'échelle présente un caractère multidimensionnel et nous caractériserons les différentes dimensions identifiées.

#### **3.1. La vérification de la fiabilité de l'échelle : analyse factorielle exploratoire**

Après le recueil des données et la description de l'échantillon, et suivant la démarche préconisée par Churchill (1979), nous vérifions *la dimensionnalité* de l'échelle de l'accompagnement à l'international. D'abord, afin d'identifier des facteurs majeurs de chaque sous-échelle, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire (analyse en composantes principales avec une rotation Varimax sous le logiciel SPSS version 20) conformément aux suggestions de Hair et al. (1998). Ensuite, pour estimer la fiabilité des sous-échelles, les alphas de Cronbach ont été calculés.

*Test de la dimensionnalité* — Shamsudduha et al. (2009a, 2009b) proposent de distinguer l'accompagnement marketing de l'accompagnement financier. Néanmoins, cette proposition

n'a guère fait l'objet d'une validation statistique. Notre analyse factorielle permet d'extraire non pas deux mais quatre facettes de l'accompagnement à l'international. Par rapport à la proposition des précédents auteurs, nous pouvons noter que l'accompagnement marketing se subdivise en 3 dimensions. Les quatre dimensions (3 dimensions marketing + 1 dimension financière) expliquent en tout 62,86 % de la variance (tableau 3). Les items qui ont une contribution factorielle supérieure à 0.5 sur un même axe ont été maintenus. En l'occurrence, tous les items ont une contribution factorielle supérieure à 0,7. Les axes retenus sont ceux qui ont une valeur propre supérieure à 1. Les onze items de l'étude (voir annexe A) se répartissent sur les quatre axes suivants: Axe « mise en réseaux » (3 items) ; Axe « soutien financier » (3 items) ; Axe « formation et information » (3 items) et Axe « prospection » (2 items).

**Tableau 3. Résultats de l'analyse factorielle et la fiabilité**

| Echelle   | Items   | Facteurs |       |       |       |
|---|---------|----------|-------|-------|-------|
|   |         | 1        | 2     | 3     | 4     |
| <b>(1) Mise en réseaux</b><br>(fiabilité du construit $\alpha= 0,84$ )          | Rés_1   | 0,87     |       |       |       |
|   | Rés_2   | 0,83     |       |       |       |
|   | Rés_3   | 0,80     |       |       |       |
| <b>(2) Soutien financier</b><br>(fiabilité du construit $\alpha= 0,78$ )        | Fin_1   |          | 0,86  |       |       |
|   | Fin_2   |          | 0,83  |       |       |
|   | Fin_3   |          | 0,78  |       |       |
| <b>(3) Formation et information</b><br>(fiabilité du construit $\alpha= 0,75$ ) | Form_1  |          |       | 0,84  |       |
|   | Form_2  |          |       | 0,83  |       |
|   | Form_3  |          |       | 0,73  |       |
| <b>(4) Prospection</b><br>(fiabilité du construit $\alpha= 0,80$ )              | Prosp_1 |          |       |       | 0,89  |
|   | Prosp_2 |          |       |       | 0,88  |
| % de variance cumulée   |         | 20,66    | 40,22 | 58,96 | 74,55 |

*Test de la fiabilité* — l'évaluation de la fiabilité de l'échelle est appropriée pour déterminer si ces facettes sont en mesure de présenter une cohérence et une stabilité acceptable (Ahire et al., 1996). La cohérence interne des différentes dimensions de l'accompagnement à l'international est exprimée par le coefficient alpha de Cronbach. Un indice de l'alpha doit être supérieure à 0,7 pour qu'un construit soit considéré fiable (Nunally, 1967). Les  $\alpha$  pour les quatre dimensions sont acceptables (tableau 3). Au regard de cette étude exploratoire la cohérence interne de l'échelle est démontrée.

### 3.2. L'estimation de la validité de l'échelle : Analyse Factorielle Confirmatoire

Pendant cette phase et conformément aux suggestions de Gerbing et Anderson (1988) et Ahire et al. (1996), nous effectuons une analyse factorielle confirmatoire (sous LISREL 8.80) (1) pour tester l'ajustement et la structure factorielle des modèles de mesure consolidés par l'analyse exploratoire, (2) pour vérifier la validité convergente, la fiabilité ; et (3) la validité discriminante des sous-échelles de l'accompagnement à l'international.

*Test d'ajustement* — Comme recommandé (Bollen et Long, 1993), plusieurs critères d'ajustement ont été utilisés pour évaluer la solidité des modèles de mesure. L'ajustement des modèles de mesure des différentes facettes a été mené sur la base des indices d'ajustement fournis par LISREL, c'est-à-dire : (a) le ratio du Chi-deux/degré de liberté ( $\chi^2/df$ ) qui doit se situer entre 1 et 5 ; (b) le RMSEA (*root mean square error of approximation*) qui doit être inférieur à 0,05 et (c) les indices GFI (*goodness-of-fit index*), CFI (*comparative fit index*), NNFI (*non-normed fit index*) qui doivent être supérieures à 0,9.

**Tableau 4. Résultats des indices d'ajustement du modèle de mesure**

|                       | <i>ddl</i> | $\chi^2/df$ | RMSEA | GFI   | CFI   | NNFI  |
|-----------------------|------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| Modèle à 4 dimensions | 38         | 1,25        | 0,02  | 0,90  | 1,00  | 0,99  |
| Acceptance value      | ---        | 1-5         | <0,10 | >0,90 | >0,90 | >0,90 |

Les indices mis en œuvre pour l'échelle de l'accompagnement à l'international, RMSEA (0,02), GFI (0,90), la CFI (1,00), et NNFI (0,99), ont dépassé les valeurs des seuils recommandés (tableau 4). En outre, le ratio chi-deux carré par le degré de liberté (1,25) est dans la fourchette recommandée, et même inférieur à 0,2, seuil maximum accepté par certains auteurs (Byrne, 1989). Ainsi, tous les indices montrent un bon ajustement du modèle de mesure aux données empiriques. Ces résultats justifient bien l'aspect multidimensionnel de l'échelle.

*Estimation de la validité convergente et de la fiabilité*— La validité convergente de l'instrument de recherche peut être évaluée par la contribution factorielle. En outre, une contribution factorielle supérieure à 0.45 et une valeur de t significative supérieure à 1,96 sont considérées comme une preuve de la validité convergente (Bentler et Wu, 1993). Les résultats montrent

que les t-valeurs des items sont significatifs et que toutes les contributions factorielles des items sont supérieures à 0,45 (tableau 5). Ces résultats permettent de conclure à une validité convergente vérifiée pour l'instrument de mesure.

L'indice de la fiabilité composite (*composite reliability*) a été utilisé pour évaluer la fiabilité du modèle de mesure. La valeur d'une fiabilité composite acceptable est d'au moins 0,60 selon Bagozzi et Yi (1988). Les valeurs calculées de fiabilité (tableau 5) sont supérieures à 0,70. La cohérence de l'échelle est donc démontrée.

**Tableau 5. Résultats de la validité convergente et de la fiabilité**

| <b>Echelle</b>   | <b>Items</b> | <b>Loading</b> | <b>t-value</b> |
|--|--------------|----------------|----------------|
| (1) Mise en réseaux<br>(fiabilité composite = 0,91)<br>AVE=0,78          | Rés_1        | 0,93           | 34,41          |
|  | Rés_2        | 0,87           | 20,80          |
|  | Rés_3        | 0,85           | 21,56          |
| (2) Soutien financier<br>(fiabilité composite = 0,87)<br>AVE=0,68        | Fin_1        | 0,83           | 14,86          |
|  | Fin_2        | 0,88           | 17,56          |
|  | Fin_3        | 0,77           | 12,12          |
| (3) Formation et information<br>(fiabilité composite = 0,78)<br>AVE=0,57 | Form_1       | 0,84           | 17,44          |
|  | Form_2       | 0,79           | 15,81          |
|  | Form_3       | 0,62           | 11,57          |
| (4) Prospection<br>(fiabilité composite = 0,87)<br>AVE=0,77              | Prosp_1      | 0,77           | 13,23          |
|  | Prosp_2      | 0,98           | 15,58          |

*Estimation de la validité discriminante*— La validité discriminante montre le degré de divergence entre les constructions dissemblables. Dans cette étude, la validité discriminante a été testée, pour chaque sous échelle, en utilisant la méthode de Fornell et Larcker (1981). Dans ce cas, la validité discriminante peut être évaluée en comparant les corrélations au carré entre deux constructions avec leur AVE (la variance moyenne extraite) respective. La validité discriminante de l'échelle de l'accompagnement à l'international est démontrée puisque l'AVE relative à chaque dimension est plus grande que sa corrélation au carré avec d'autres dimensions (tableau 6).

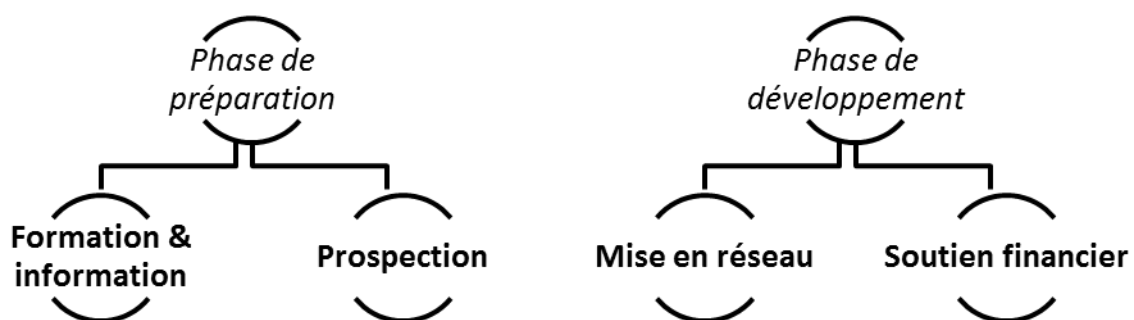
**Tableau 6. Résultats de la matrice de corrélation des dimensions et de l'AVE**

|                              | AVE         |             |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (1) Mise en réseaux          | <b>0,78</b> |             |             |             |
| (2) Soutien financier        | 0,21        | <b>0,68</b> |             |             |
| (3) Formation et information | 0,17        | 0,10        | <b>0,57</b> |             |
| (4) Prospection              | 0,27        | 0,08        | 0,10        | <b>0,77</b> |

*Note : En diagonale l'AVE pour chaque dimension ; les entrées hors diagonale représentent les corrélations au carré entre construits.*

### 3.3. La caractérisation de l'échelle de mesure de l'accompagnement à l'international

Les résultats de cette étude exploratoire confirment l'hypothèse de la multidimensionnalité de l'accompagnement à l'international. L'instrument de mesure démontre de bonnes propriétés psychométriques. Dans cette étude, la validité du construit a été tout d'abord établie en se référant aux indices de cohérence interne. Ensuite, les analyses confirmatoires ont démontré que l'ensemble de tous les items pouvait être classé en différentes dimensions conceptuellement distinctes. L'évaluation de la validité convergente et discriminante consolide l'existence de quatre dimensions qui reflètent des aspects différents de l'accompagnement à l'international (figure 1).

**Figure 1. Les différentes dimensions de l'accompagnement à l'international**


L'échelle de mesure du concept se compose de onze items reflétant 11 services d'accompagnement à l'international (tableau 7) :

- La dimension « Formation et information » (3 items) englobe les formations aux affaires internationales, la transmission d'information, la mise en relation avec des experts de l'international ;
- La dimension « Prospection » (2 items) s'articule autour des salons et foires ayant lieu à l'étranger ou sur le marché domestique mais ouverts sur les prospects étrangers.

**Tableau 7. Intitulés des Items**

| <b>Axes</b>                  | <b>Items</b> | <b>Intitulé des items</b>   |
|------------------------------|--------------|---|
| (1) Mise en réseaux          | Rés_1        | <i>Aide pour trouver des clients / fournisseurs / partenaires potentiels à l'étranger.</i>  |
|                              | Rés_2        | <i>Aide pour trouver des agents commerciaux / distributeurs pour les marchés étrangers.</i>                                       |
|                              | Rés_3        | <i>Aide pour trouver des partenaires à l'étranger pour le développement de nos produits.</i>                                      |
| (2) Soutien financier        | Fin_1        | <i>Prêt pour couvrir nos investissements à l'international ou nous implanter à l'étranger.</i>                                    |
|                              | Fin_2        | <i>Garantie contre les risques économiques liés aux pays étrangers dans lesquels nous nous développons.</i>                       |
|                              | Fin_3        | <i>Subvention pour couvrir nos investissements à l'international ou nous implanter à l'étranger.</i>                              |
| (3) Formation et information | Form_1       | <i>Participation à une formation pratique ou technique sur les affaires internationales.</i>                                      |
|                              | Form_2       | <i>Participation à une session d'informations sur des pays et des marchés étrangers.</i>  |
|                              | Form_3       | <i>Transmission d'informations / de ressources documentaires sur le développement à l'international et les marchés étrangers.</i> |
| (4) Prospection              | Prosp_1      | <i>Aide pour à participer à un salon ou une foire à l'étranger.</i>   |
|                              | Prosp_2      | <i>Aide pour participer à un salon ou une foire en France mais ouvert sur les prospects étrangers.</i>                            |

L'entreprise bénéficie généralement de ces deux types d'accompagnement en amont de son développement effectif sur le marché étranger. Ils constituent ce qu'on peut appeler « la phase de préparation ». L'objectif est de familiariser l'entreprise avec l'environnement international et lui donner les clés indispensables pour préparer sa démarche d'internationalisation à la fois sur le plan technique et stratégique. Si le premier type est prioritairement réservé aux



néo-exportateurs, le second peut quant à lui être bénéfique à des entreprises déjà internationalisées qui souhaitent se diversifier ou s'engager dans de nouveaux marchés.

- La dimension « Mise en réseaux » (3 items) concernent la recherche de partenaires, clients, fournisseurs, distributeurs pour l'entreprise accompagnée.
- La dimension « Soutien financier » (3 items) s'apprécie par les subventions, prêts et garanties proposés aux entreprises.

Ces deux derniers types d'accompagnement correspondent à la phase de développement sur le ou les marchés étrangers visés, après que la phase de préparation (formation, transmission d'informations clés, sélection des marchés, pré-test en salon) ait été validée. L'objectif est de permettre à l'entreprise de rencontrer les acteurs clés de son marché et d'établir des partenariats concrets, le tout en lui apportant les éventuelles ressources financières manquantes et en lui permettant de sécuriser les investissements engagés.

## **Discussion et conclusion**

L'accès à l'international peut être aujourd'hui grandement facilité par un accompagnement *ad hoc*. Son intérêt stratégique est grand, tant aux plans micro-économique que macro ; les crises de croissance que connaissent la plupart des Etats aujourd'hui ne font que renforcer le besoin d'un accompagnement personnalisé et massif en la matière. Pour autant, accompagnement de grande ampleur n'est pas synonyme ni de ressources pléthoriques ni de prestations sans contenu. Bien au contraire, la rareté des ressources publiques plaide pour une mesure de l'efficacité des programmes dispensés. Le travail proposé œuvre dans ce sens. Nous reviendrons ci-dessous sur les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de notre travail. Nous terminerons par les limites et les perspectives de cet outil de mesure.

L'apport théorique de cette contribution est double. Tout d'abord, l'approche proposée permet d'aller au-delà d'une distinction de l'accompagnement à l'international en deux catégories (marketing et financier) en proposant un modèle assez exhaustif pour saisir le concept d'accompagnement à l'international dans toute sa diversité (formation et information, prospection, mise en réseaux, soutien financier). L'outil de mesure apporte une réponse au besoin souligné par la littérature récente de mesurer plus précisément l'impact de chaque type d'accompagnement à l'international (Faroque et Takahashi, 2012 ; Shamsudduha et al.,

2009a, 2009b). De plus, grâce à un échantillon composé pour moitié d'Entreprises à Internationalisation Précoce et Rapide, notre étude montre qu'il est possible d'accompagner ces nouvelles formes d'entreprises internationales avec certains services d'accompagnement pensés initialement pour les entreprises à internationalisation par étapes (Johansson et Vahlne, 1977). Néanmoins, si nous montrons que les EIPR utilisent ces services, nous ne pouvons affirmer que l'efficacité et l'impact sur la performance seront identiques.

Dès lors, la contribution managériale, notamment pour les pouvoirs publics, est importante. En effet, cette échelle permet d'apprécier l'impact spécifique de quatre dimensions de l'accompagnement (et non pas deux) sur les ressources, les compétences et la performance des entreprises accompagnées. Ainsi, l'échelle peut, d'une part, aider les acteurs de l'accompagnement à identifier les services les plus efficaces sur lesquels l'investissement doit être concentré. D'autre part, elle peut leur servir à déterminer les services les plus adaptés à chaque type de PME, en fonction notamment de leur expérience dans les affaires internationales et de leur degré d'avancement dans le processus d'internationalisation. En outre, l'échelle de fréquence permet de mesurer le degré d'utilisation des services d'accompagnement à l'international, ce que ne permettent pas les échelles dichotomiques utilisées dans les études précédentes. Cette information supplémentaire peut aider les acteurs de l'accompagnement à vérifier si proposer plusieurs fois à la même entreprise un même service a une influence supplémentaire significative sur la performance de l'entreprise.

Enfin, au plan méthodologique, la démarche de construction de l'instrument de mesure de l'accompagnement à l'international a été guidée par le paradigme de Churchill (1979). A notre connaissance, aucune étude ne s'est inscrite jusqu'à présent dans ce paradigme. La validité et les propriétés psychométriques de l'échelle ont pu être démontrées à travers des analyses statistiques élaborées notamment par la méthode des équations structurelles. De plus, la prise en compte d'un échantillon composé aussi bien de PME à internationalisation par étapes que d'EIPR renforce la robustesse et le caractère universel de l'échelle de mesure. Ainsi, cette échelle pourrait devenir un outil de mesure pour les futures recherches dans ce domaine. L'accompagnement à l'international peut être intégré dans des modèles conceptuels, en tant que variable explicative, pour mieux prédire la quantité de ressources et la performance développées par les PME accompagnées. Enfin, cette recherche, en disposant d'un instrument

fiable, pourrait permettre, dans le cadre d'études comparatives au niveau international, de comparer et échanger sur les meilleures pratiques d'accompagnement.

D'une manière générale, la diversité des services d'accompagnement étudiés dans les études précédentes se traduisent dans ces quatre dimensions plus générales. Mais si l'originalité de cette recherche est d'introduire et de valider une échelle de mesure multidimensionnelle de l'accompagnement à l'international, il convient néanmoins d'interpréter ces résultats en tenant compte des limites imposées par la démarche suivie. L'échelle met en exergue quatre dimensions de l'accompagnement représentées par un nombre limité d'items. Ces dimensions sont susceptibles d'être enrichies par des indicateurs ou items supplémentaires reflétant l'exhaustivité des actions et des mesures d'accompagnement à l'international dédiées aux PME. Il faut rappeler que cette étude utilise des données collectées dans un seul pays, la France. Il est possible que les mesures et actions d'accompagnement varient, au moins légèrement, selon les pays. Aussi, si l'aspect multidimensionnel du concept est assuré, et ce quel que soit le contexte, il est possible que les items reflétant chaque dimension évoluent en fonction du contexte puisque ces items sont le reflet des services proposés par les acteurs publics du pays étudié. Des recherches explorant cette échelle dans d'autres contextes permettraient d'en confirmer la robustesse.

## Références

- Aaby, N.-E. and S.F. Slater (1989), Managerial influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88, *International Marketing Review*, 6 : 4, 53-68.
- Adams, R., J. Bessant, and R. Phelps (2006), Innovation management measurement: a review, *International Journal of Management Review*, 81, 21-47.
- Ahire LS, D.Y. Golhar, and M.A. Waller (1996), Development and validation of TQM implementation constructs, *Decision Sciences*, 271, 23-56.
- Albaum, G. (1983), Effectiveness of government export assistance for U.S. smaller-sized manufacturers: some further evidence, *International Marketing Review*, 1 : 1, 68-75.

- Arteaga Ortiz, J. and R. Fernandez-Ortiz (2008), Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative, *Revue Internationale PME*, 21 : 2, 9-42.
- Bacq S., and R. Coeurderoy (2010), La théorie de l'«entreprise à in internationalisation rapide et précoce à l'épreuve des faits: Evaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche, *Revue Internationale PME*, 23 : 1, 91-124.
- Bagozzi, R. and Y. Yi (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 143, 74–94.
- Baldegger, R.J. and P. Schueffel (2009), Le comportement d'internationalisation des PME suisses: born global et internationalisation progressive, *Revue Internationale PME*, 22 : 1, 9-45.
- Bentler, P.M. and E.J–C WU (1993), *EQS/Windows user's guide*, Version 4, Los Angeles: BMDP, Statistical Software.
- Bernard B. and B. Jensen (2004), Entry, Expansion, and Intensity in the US Export Boom, 1987-1992, *Review of International Economics*, 12 : 4, 662-675.
- Bollen, K.A. and J.S. Long (1993), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage.
- Brewer, P. (2009), Australia's Export Promotion Program: Is It Effective?, *Australian Journal of Management*, 34 : 1, 125-142.
- Byrne, R.M.J (1989), *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*, New York, Springer-Verlag.
- Cavusgil, S. T. (1983), Success Factors in Export Marketing: An Empirical Analysis, *Journal of International Marketing and Marketing Research*, 8, 63-73.
- Cavusgil, S.T. and S. Zou (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, 58, January, 1-21.
- Churchill Jr. G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, 64–73.
- Coughlin, C. C. and P. A. Cartwright (1987), An Examination of State Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports, *Journal of Regional Science*, 27, 439-449.

- Couzin, A. and J. Gaubert (2007), Le dispositif public d'appui à l'export, Rapport d'information n°3703, 14 février 2007, Assemblée Nationale, France.
- Czinkota, M.R. (1996), Why national export promotion?, *International Trade Forum*, 2, 10-13.
- Denis, J. and D. Depelteau (1985), Market knowledge diversification and export expansion, *Journal of International Business Studies*, 16 : 3, 77-89.
- Dhanaraj, C. and P.W. Beamish (2003), A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance, *Journal of Small Business Management*, 41: 3, 242-261.
- Diamatopoulos, A., B.B. Schlegelmilch and K.Y. Katy Tse (1993), Understanding the Role of ExportMarketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs, *European Journal of Marketing*, 27 : 4, 5-18.
- Dillman, D.A. (2000), *Mail and Internet Surveys : The tailored design method*, New York, Wiley, Dunod, Paris.
- European Union (2010), *Internationalisation of European SMEs, Final report*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)
- Evrard, Y., B. Pras and E. Roux (2009), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, Dunod, Paris.
- Faroque, R. and Y. Takahashi (2012), *Export Assistance: The Way and Forward*. Springer-briefs in Business.
- Fornell, C. and F. Larcker (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors, *Journal of marketing Research*, 181, 39–50.
- Francis, J. and C. Collins-Dodd (2004), Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance, *International Marketing Review*, 2 : 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*, 9 : 2, 51-72.
- Gerbing, D.W. and J.C. Anderson (1988), An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 252, 186–192.

- Howard, D.G. and I.M. Herremans (1988), Sources of Assistance for Small Business: Advice from Successful Firms », *Journal of Small Business Management*, 26 : 3, 48-54.
- Ifju, P. A. and R.J. Bush (1994), Export assistance in the hardwood lumber industry : An examination of awareness, use, and perceived benefit, *Forest Products Journal*, 44 : 6, 27-32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977), The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8 : 1, 23-32.
- Kedia, B.L. and J.S. Chokar (1986), An Empirical Investigation of Export Promotion Programs, *Columbia Journal of World Business*, Winter, 13-20.
- Lederman, D., M. Olarreaga and L. Payton (2006), Export Promotion Agencies: What Works and What Does Not, World Bank Policy Research Working Paper No. 4044.
- Nunnally, J. (1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.
- Oviatt, B. and P. McDougall (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 : 1, 45-64.
- Parker, S.C. (2007), Policymakers beware, in Audretsch, D.B. Grilo, I., Thurik, R.A. (eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 54-63.
- Ramadani, M. and N. Levratto (2011), Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban, *Revue Internationale PME*, 24 : 1, 71-106.
- Rennie, M. (1993), "Born global", *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rolfo, S. and S. Novero (2011), Le Soutien Public aux Projets Innovants des PME : une évaluation de deux territoires, en Italie et en France, *Revue Internationale PME*, 24 : 2, p. 49-79.
- Shane, S.A. (2008), *Illusions of Entrepreneurship : The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, New Haven, Yale University Press.
- Seringhaus, F.H.R. (1987), Export Promotion : The Role and Impact of Government Services, *Irish Marketing Review*, 2, 106-116.
- Seringhaus, F.H.R. (1986), The Impact of Government Export Marketing Assistance », *International Marketing Review*, 3 : 2, 55-66.
- Seringhaus, F.H.R. and P. Rosson (1990), *Government Export Promotion: A Global Perspective*, Routledge, London.

- Shamsuddoha, A.K., M. Yunus Ali and N. Oly Ndubisi (2009a), A conceptualization of direct and indirect impact of export promotion programs on export performance of SMEs and entrepreneurial ventures, *International Journal of Entrepreneurship*, 13 : 1, 87
- Shamsuddoha, A.K., M. Yunus Ali and N. Oly Ndubisi (2009b), Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations, *Journal of Enterprise Information Management*, 22 : 4, 408-422.
- Shamsuddoha, A.K. and M. Yunus Ali (2006), Mediated effects of export promotion programs on firm export performance, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18 : 2, 93-110.
- Vanderleest, H.W. (1996), What new exporters think about US Government sponsored export promotion services and publications, *Multinational Business Review*, 4 : 2, 21-30.
- Walters, P.G.P. (1983), Export information sources – A study of their usage and utility, *International Marketing review*, 1 : 2, 34-43.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 : 2, 171-180.
- Wilkinson, T. (2006), Entrepreneurial Climate and U.S. State Foreign Trade Offices as Predictor of Export Success, *Journal of Small Business Management*, January, 44 : 1, 99-113.
- Wilkinson, T. and L.E. Brouthers (2000), An evaluation of state sponsored promotion programs, *Journal of Business Research*, 47 : 3, 229-36.
- Zou, S. and S. Stan (1998), The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15 : 5, 333-356.