

## **Un article publié en 2020 a particulièrement attiré mon attention.**

Il est l'œuvre de Shao, Lin Han; Bouzdine-Chameeva, Tatiana; Lunardo, Renaud chercheurs-associés à l'IRGO.

Cet article a été publié dans la revue Journal of Business & Industrial Marketing. 2020, Vol. 35 Issue 11

Il s'intitule : « **L'interaction des facteurs managériaux et culturels sur les décisions d'exportation et les performances à l'export : le cas de l'export de vins entre la France et la Chine.** »

### **Cet article part d'un constat et s'inscrit dans un contexte :**

La question de la performance des entreprises à l'exportation est une composante importante de l'ensemble des questions de recherche possibles tenant à l'exportation. Elle concerne le succès ou l'échec relatif des efforts d'une entreprise ou d'une nation pour vendre des biens et des services nationaux à d'autres nations. Des recherches empiriques approfondies ont été menées pour identifier et étudier les facteurs déterminants de la réussite des performances à l'exportation. Cependant, les facteurs associés au succès à l'exportation sont nombreux et complexes, comme ceux du pays, de l'entreprise, de la gestion, du niveau culturel, etc. ; ils gravitent autour de trois grands axes que sont les facteurs organisationnels, environnementaux et de gestion (Leonidou et al. 2002).

Le fonctionnement des relations avec les pays lointains reste étonnamment sous-examiné (Griffith & Dimitrova, 2014) ; en particulier la distance psychique qui concerne la proportion dans laquelle les normes et les valeurs de deux pays diffèrent en raison de leurs caractéristiques nationales distinctes (Ford, 1984, p. 102), lorsqu'il s'agit de l'interaction potentielle entre la distance commerciale et culturelle et les facteurs managériaux. L'autre observation est que le commerce international dépend progressivement de la transmission d'informations complexes par le biais de la communication (Cristea, 2011). Les performances des entreprises varient parce qu'elles utilisent leurs ressources de différentes manières

(Shuleska et al. (2016). La distance commerciale, la distance culturelle au niveau environnemental, la gestion des relations, les voyages d'affaires internationaux, les capacités complémentaires au niveau de la gestion et le chiffre d'affaires annuel au niveau organisationnel sont les facteurs qui permettent aux auteurs de comprendre comment ces facteurs interagissent les uns avec les autres et ce qu'est leur impact sur les performances à l'exportation.

### **D'où la question de recherche retenue dans l'article :**

Ce travail de recherche vise à déterminer comment les performances à l'exportation sont affectées par les facteurs environnementaux, organisationnels et managériaux, en particulier la distance psychique et culturelle, la gestion des relations, les voyages d'affaires internationaux, les capacités financières des entreprises et les capacités complémentaires. Cette question de recherche est pertinente dans la mesure où la manière dont les entreprises peuvent exporter avec succès vers des pays lointains n'est encore pas totalement comprise (Lages et al. 2009).

L'effet d'interaction de deux formes de distance psychique (commerciale et culturelle) sur la gestion des relations à l'exportation est étudié, et plus précisément le rôle modérateur de la distance culturelle dans l'effet de la distance commerciale sur différentes dimensions de la gestion des relations et des performances financières à l'exportation est souligné.

### **La méthodologie retenue pour l'étude a été, pour sa part, la suivante :**

Nous présentons la méthodologie de manière sommaire et nous proposons au lecteur intéressé de se référer à l'article paru dans *Journal of Business & Industrial Marketing* dont les références ont été données au tout début de ce texte.

*Recueil des données* : Afin de tester le rôle de la distance psychique dans la performance d'exportation, les auteurs se focalisent sur deux pays qui se distinguent nettement du point de vue des valeurs et de la culture institutionnelle: la France et la Chine. Outre cette caractéristique, le choix de comparer ces deux pays a également été motivé du fait que, depuis 2000, la Chine représente un marché d'exportation de haut potentiel caractérisé par une augmentation régulière de la consommation des vins. De plus, la France reste un leader

incontestable de l'exportation de vins et de spiritueux sur le marché Chinois ; les chiffres indiquent du reste une croissance stable et durable. A titre d'exemple, l'exportation de vin français (en bouteilles) en Chine a augmenté de 14,6% en volume et de 16,4% en valeur entre 2016 et 2017.

Dans ce contexte, 174 managers, les responsables d'exportation des entreprises françaises ont été sollicités pour rendre compte des relations d'affaires qu'ils entretiennent avec leurs homologues chinois et pour évaluer la performance de ces relations. 70% des répondants sont des hommes. 45% des entreprises impliqués dans l'étude ont moins de 50 employés. L'échantillon est donc correctement représentatif selon les statistiques de FranceAgriMer et de China Statistical Yearbook.

*Modèle théorique* : quatre hypothèses ont été proposées par les auteurs (Fig 1) et la modélisation par équation structurelle a été utilisée afin de les tester.

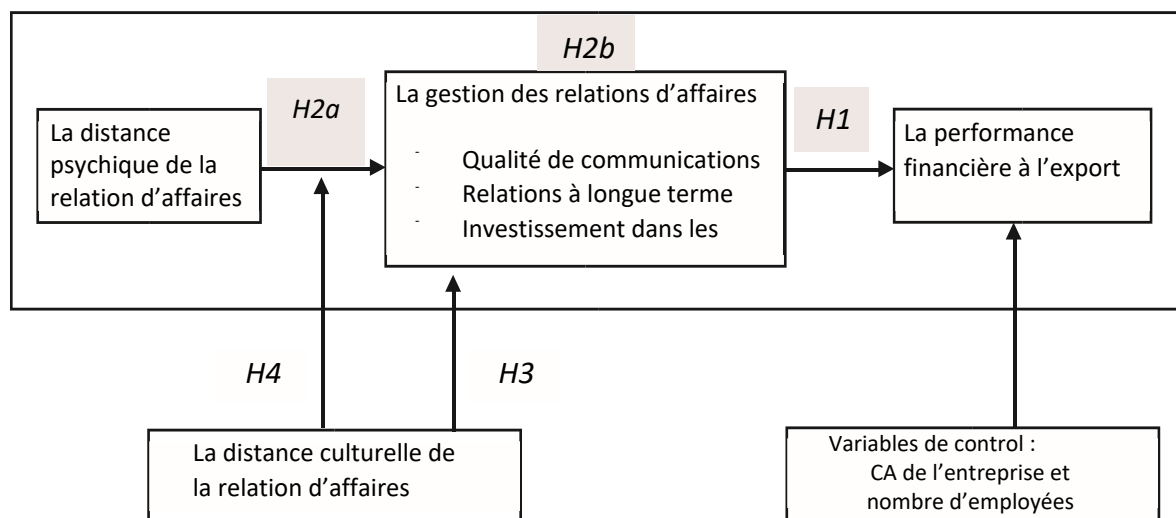


Fig. 1 Le modèle théorique de l'étude

*Mesures des variables* : toutes les mesures employées dans le questionnaire administré auprès des managers ont été extraites de recherches précédentes, et une échelle en huit points a été utilisée.

*Logiciels et méthodes statistiques* : le test des hypothèses et l'adaptabilité du model structurel ont été effectuées sous SPSS ; les médiations, les modérations et les médiations modérées ont été estimées à l'aide du package PROCESS pour SPSS. L'autoamorçage — encore appelé

« bootstrapping » — a été utilisé pour contrer la distribution normale supposée pour les effets indirects selon le test de Sobel (Hayes, 2013).

Le moment est désormais venu d'évoquer les **résultats**.

L'impact positif de la distance commerciale sur la gestion des relations est confirmé ainsi que le rôle de médiation de la gestion des relations comme mécanisme sous-jacent ; cette médiation explique l'effet de la distance commerciale sur les performances à l'exportation.

Ont également été vérifiés les effets positifs de la gestion des relations, de l'investissement relationnel et de la qualité de la communication, sur les performances financières à l'exportation ; de même l'ont été les effets positifs de la distance commerciale sur la gestion des relations, et la constatation des effets modérateurs négatifs de la distance culturelle sur l'effet de la distance commerciale sur la gestion des relations. Cette étude apporte plusieurs contributions à la recherche concernant la gestion des relations internationales. Tout d'abord, les auteurs ont mis en avant l'idée selon laquelle les différentes dimensions de la distance culturelle et de la distance psychique des entreprises peuvent interagir pour affecter la gestion des relations. Cette étude confirme par ailleurs que la distance psychique ne doit pas être considérée comme une construction unidimensionnelle — comme c'est parfois le cas dans la littérature commerciale internationale (par exemple, Håkanson, 2014 ou Westjohn & Magnusson, 2017) — mais comme une construction multidimensionnelle. L'identification de l'effet d'interaction de la distance culturelle et commerciale suggère que le chercheur ne devrait pas considérer la distance comme un simple antécédent de la gestion des relations et des performances à l'exportation qui en découlent (Brouthers & Brouthers, 2001 ; Evans et al., 2008 ; Griffith & Dimitrova, 2014), mais plutôt comme une construction complexe en interaction (Berry et al., 2010).

Ce résultat constitue un nouvel éclairage et met en lumière l'importance de la distance culturelle par rapport à la distance commerciale, car la distance commerciale n'exerce un effet positif sur la gestion des relations qu'à des valeurs faibles de distance culturelle. Lorsque la distance culturelle devient trop importante, la distance professionnelle ne conduit pas à une bonne gestion des relations. La contribution de cette recherche réside également dans l'impact positif de la distance professionnelle sur la gestion des relations, car il n'y a guère eu de consensus sur l'influence de la distance psychique (Griffith & Dimitrova, 2014).

Ces résultats fournissent des preuves empiriques de l'effet positif de la distance professionnelle. Toutefois, la distance professionnelle n'exerce des effets positifs que lorsque la distance culturelle ne dépasse pas un certain seuil. Par conséquent, ces résultats aident à concilier les résultats mitigés des recherches précédentes sur les effets de la distance psychique, en suggérant l'existence d'une variable modératrice identifiée ici comme la distance culturelle. En outre, l'identification du rôle médiateur de la gestion des relations, peut donc être considérée comme le mécanisme sous-jacent qui explique l'effet de la distance commerciale sur les performances à l'exportation.

Dans le modèle présenté ci-dessus (Fig. 1), la relation d'exportation est conceptualisée et représentée comme une construction composée de trois volets fondamentaux : la qualité de la communication, la relation à long terme et l'investissement dans la relation. L'impact positif de la distance commerciale sur les performances à l'exportation — par l'effet médiateur de la qualité de la communication et de l'investissement — est confirmé.

**Les implications managériales** de cette recherche sont directement et explicitement sous-tendues par les résultats mis au jour.

En ce qui concerne les aspects managériaux, les contributions tiennent à l'identification et à l'approfondissement de la compréhension des effets de la distance psychique et culturelle sur la gestion des relations d'affaires internationales ainsi que sur les performances à l'exportation. Il s'agit plus précisément d'appréhender ces effets - pour les responsables des exportations, en particulier ceux qui travaillent avec la Chine ou des pays ayant une distance commerciale et culturelle similaire - sur la gestion des relations et sur son impact sur les performances financières à l'exportation.

La gestion des relations a un effet positif important sur les performances financières à l'exportation et sert de médiateur en ce qui concerne l'effet de la distance commerciale. Sont particulièrement concernés la qualité de la communication et les éléments d'investissement. Cette recherche vise à fournir quelques lignes directrices et à ambitionner d'offrir des perspectives aux responsables des exportations afin de développer et de maintenir une meilleure qualité de gestion des relations pour atteindre le succès. Les résultats suggèrent que les responsables des exportations devraient communiquer ouvertement avec leurs homologues, en expliquant clairement les objectifs commerciaux, et interagir en permanence

avec leurs partenaires commerciaux pour stimuler les performances à l'exportation. Les technologies modernes et les nouveaux outils peuvent enrichir les possibilités de communication et d'échange d'informations en temps réel, ce qui entraîne des interactions plus fréquentes entre les partenaires commerciaux et donc des opérations commerciales plus efficaces.

Deuxièmement, la découverte de preuves du rôle modérateur de la distance culturelle dans l'effet de la distance commerciale sur la gestion des relations devrait aider les responsables des exportations à mieux adapter leurs stratégies à leurs partenaires commerciaux. La distance culturelle se révèle être une « condition limite » pour les effets de la distance commerciale sur la gestion des relations ; ce qui suggère que les responsables doivent s'adapter et adopter des stratégies différentes lorsqu'ils structurent et exploitent la relation avec leurs homologues étrangers. La distance culturelle agit comme une « soupape » dans la gestion des relations internationales, qui peut soit améliorer soit bloquer la relation.

Enfin, dans le cas du secteur viticole français, la plupart des entreprises viticoles exportatrices sont des PME (entreprises familiales et artisanales) ; 83% des entreprises viticoles y ont moins de 50 employés. Ces petites structures sont souvent fragiles et endettées ; les entreprises viticoles sont beaucoup plus habituées à la production de vin qu'au management (Aytac et al. 2016). Le coût élevé des voyages d'affaires internationaux peut constituer une charge pour les entreprises ou les empêcher d'explorer les marchés étrangers. Sur ce point, une des solutions envisageable pour les organisations gouvernementales, ou pour les associations de producteurs de vin telles que le CIVB (Le Conseil Interprofessionnel du Vin de Bordeaux) pourrait consister dans le fait de trouver un moyen innovant de réduire les coûts de communication, par exemple par des campagnes de promotion spécifiques (Farinelli et al. 2017) et de nouveaux médias sociaux pour améliorer l'efficacité de la communication dans le commerce import-export.

Note de lecture rédigée par Tatiana Bouzdine-Chameeva (professeur Kedge) et Jean-François Trinqucoste (professeur émérite Université de Bordeaux), chercheurs à l'IRGO