

---

M.E.S., Numéro 141, Vol. 2, juillet – août 2025

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

---



## ***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***

### ***Mouvements et Enjeux Sociaux***

*Kinshasa, juillet - août 2025*

## MESURES POLITIQUES PUBLIQUES DE REDYNAMISATION DES ACTIVITÉS D'EXPORTATION DES ENTREPRISES CONGOLAISES DU SECTEUR MINIER

par

**Mike MUMBERE MULIMIRWA**

Doctorant, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,  
Université de Kinshasa

**Jean Calvin TSHIBUABUA SHAMBA**

Enseignant-chercheur et Chef de Travaux à l'ISTM/Kananga

### Résumé

*L'efficacité de l'offre de soutien à l'exportation reste incertaine et quasi inexistante pour les entreprises minières de la RDC. Ainsi, dans notre étude, nous nous intéresserons au dispositif d'aide à l'exportation gouvernementale, avec l'objectif de mener une réflexion sur la mesure et la manière de soutenir efficacement les entreprises à l'exportation, compte tenu de l'influence éventuelle des spécificités stratégiques susceptibles d'agir positivement sur la performance internationale. La fréquence d'utilisation des services de soutien à l'exportation par l'entreprise, sa performance internationale, son niveau de connaissances (Ressources humaines) et son capital relationnel correspondent à une mesure valable à un instant donné. Toutefois, ces variables sont amenées à évoluer dans le temps, mais faute d'études systématiques et générales des programmes de soutien, seules quelques données récoltées de manière compartimentée et discontinuée permettent d'éclairer un peu cette préoccupation, afin de proposer un modèle conceptuel pour le soutien gouvernemental des entreprises extractives congolaises.*

**Mots-clés :** services de soutien à l'exportation, ressources, performance à l'exportation, influence des ressources

### Abstract

*The effectiveness of the export support offer remains uncertain and almost non-existent for mining companies in the DRC. Thus, in our study, we will focus on the government export assistance scheme, aiming to reflect on how to effectively support exporting companies, considering the potential influence of strategic specificities that may positively impact international performance. The frequency of use of export support services by the company, its international performance, its level of knowledge (Human resources), and its relational capital represent a valid measure at a given moment in time. However, these variables are likely to evolve over time, but due to the lack of systematic and general studies of support programs, only a few data collected in a compartmentalized and discontinuous manner provide some insight into this issue.*

**Keywords :** export support services, resources, export performance, influence of resources

### INTRODUCTION

Les fonds publics dédiés au soutien à l'export, assistances financières et aide institutionnelle sont très importants ; une tendance globale<sup>1</sup> et durable, représentent pour les entreprises françaises près de 600 millions d'euros<sup>2</sup>. Dans une logique de la réduction de la dépense publique, le problème d'efficacité des programmes de soutien à l'export se pose avec une plus grande acuité<sup>3</sup>, y compris dans l'environnement français<sup>4</sup>.

Mais, pour la RDC, l'idée d'avoir le fonds d'accompagnement à l'exportation vient de naître le mercredi 12 mars 2025 dans une réunion stratégique entre les experts du ministère de Commerce extérieur et Equity-BCDC (Banque commerciale pour le développement du Congo) à Kinshasa, selon un communiqué consulté jeudi par l'ACP<sup>5</sup>. Ce qui montre qu'aucun dispositif n'est en vigueur jusque-là pour l'accompagnement à l'exportation des entreprises en RDC, d'où l'importance de notre étude visant une orientation dans ce nouveau programme de soutien à l'exportation afin de détermination de la mesure et la manière de soutenir efficacement les entreprises à l'exportation en tenant compte de l'influence éventuelle des spécificités contextuelles susceptibles d'agir positivement sur la performance internationale.

<sup>1</sup> Lederman D., Olarreaga M. et Payton L. (2010), Agences de promotion des exportations : fonctionnent-elles? », in *Journal of Development Economics*, Vol. 91, n° 2, Pp.257-265.

<sup>2</sup> Seringhaus F.H.R. (1986), « L'impact de l'aide gouvernementale au marketing à l'exportation », *International Marketing Review*, Vol. 3 n° 2, Pp.55-66.

<sup>3</sup> Parker S.C. (2007), « Attention aux marqueurs politiques », in Audretsh D.B., Grilo I. Thurik R.A. (eds.), *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, Pp. 54-63.

<sup>4</sup> Labex Entreprendre (2014), Livre Blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France, Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance, mars 2014, P.166, [http://labex-entreprendre.etud.univ-montp1.fr/files/2025/06/15 à 14h58](http://labex-entreprendre.etud.univ-montp1.fr/files/2025/06/15%20%2014h58)

<sup>5</sup> Agence Congolaise de Presse, RDC-Exportation : un fonds de facilitation évoqué entre le gouvernement et une banque, 13 mars 2025

En effet, les particularités nationales, régionales et les mutations accélérées de l'environnement, sont des sources de défis pour les acteurs économiques<sup>6</sup>. Il convient alors d'admettre que certains facteurs environnementaux, politiques, économiques et sociaux spécifiques à chaque pays peuvent influencer l'élaboration de l'offre de soutien à l'exportation<sup>7</sup> comme les pratiques et les agissements des entreprises<sup>8</sup>. Ces spécificités influenceraient à la fois l'échelle de mesure de soutien à l'export, d'où la nécessité de proposer un modèle pour agir positivement sur les performances des entreprises minières de la RDC

Différentes questions se posent, à savoir : l'offre de soutien à l'export, quels que soient les pays, est-elle réellement similaire ? A-t-elle la même influence sur les ressources des entreprises ? Les offres sont-elles adaptées à toutes les entreprises, quels que soient leur pays d'appartenance ou leur secteur ?

Ainsi, nous répondrons à une seule question liée à la mesure d'influence du soutien à l'exportation en faisant recours à une approche théorique basée sur la littérature internationale adaptée à la situation actuelle des entreprises extractives de la RDC

## I. POSITIONNEMENT DE LA THEORIE DES RESSOURCES

Ce cadre théorique influant permet de comprendre comment l'avantage concurrentiel de l'entreprise, synonyme de performance, est atteint, et peut être soutenu à travers le temps<sup>9</sup>. Cette perspective remonte à Penrose (1959)<sup>10</sup> qui est la première à reconnaître l'importance des ressources pour la croissance de l'entreprise. Cette théorie constitue un cadre de convergence que nous suggérons d'implémenter pour expliquer la relation entre les services de soutien à l'exportation, les ressources et la performance internationale des entreprises.

### 1.1. Théorie explicative de l'avantage concurrentiel

Wernerfelt (1984)<sup>11</sup> propose que la firme obtienne des résultats supérieurs à la normale en identifiant et en acquérant des ressources qui sont critiques pour le développement des produits demandés. Cette théorie adopte deux postulats selon lesquels<sup>12</sup> :

- les entreprises dans une industrie peuvent contrôler des ressources stratégiques hétérogènes, et
- ces ressources ne sont pas parfaitement mobiles à travers les entreprises.

De par les ressources qu'elles possèdent, les entreprises sont donc différentes. Ces différences jouent un rôle important dans l'explication des stratégies et des comportements des entreprises<sup>13</sup>, et permettent de comprendre comment l'avantage concurrentiel est atteint et maintenu<sup>14</sup>.

L'avantage concurrentiel et la performance sont étroitement liés. Analyser le lien entre ces deux notions est basique pour la construction d'un modèle conceptuel. L'avantage concurrentiel est défini comme la création d'une valeur économique marginale supérieure à celle du concurrent dans son marché de produit<sup>15</sup>. Pour ces chercheurs, l'avantage concurrentiel n'est pas un résultat en lui-même pour l'entreprise et ne doit pas être considéré comme une variable explicative de la performance en se basant sur le modèle originel de Barney (1986)<sup>16</sup>, d'autant plus que l'avantage compétitif est difficile à mesurer<sup>17</sup>. Raison pour laquelle de nombreuses études soulignent de lier directement ressources stratégiques et performance, les

<sup>6</sup> Mayrhofer U. et Very P. (2013). « Le management international à l'écoute du local », Collection Atlas/AFMI Management International, Paris : Gualino – Lextenso Editions.

<sup>7</sup> Gillespie K. et Riddle L. (2004), « Emergence et développement des organisations de promotion des exportations : un appel à la recherche sur l'exportation », *Marketing Review*, Vol. 21 n°4-5, Pp.462-473.

<sup>8</sup> Zhang M., Tansuhaj P. et McCullough J. (2009), « Capacité entrepreneuriale internationale : mesure et comparaison entre les entreprises mondiales et les exportateurs traditionnels en Chine », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.7, Pp.292-322.

<sup>9</sup> Barney, J. (1991), « Des ressources fermes et une compétitivité soutenue davantage », *Journal of Management*, Vol. 17, Pp.99-120.

<sup>10</sup> Penrose E. (1959), *La théorie et la croissance de l'entreprise*. New York : John Wiley and Sons.

<sup>11</sup> Wernerfelt B. (1984), « Une vue basée sur les ressources de l'entreprise », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n°2, P p.171–180.

<sup>12</sup> Barney, (1991), *Op.cit.*, p.105

<sup>13</sup> Wernerfelt, (2011), « L'utilisation des ressources dans l'acquisition de ressources », *Journal of Management*, Vol. 37, Pp.1369-1373.

<sup>14</sup> Teece, Pisano, et Shuen, (1997), « Capacités dynamiques et gestion stratégique », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p.509-534.

<sup>15</sup> Peteraf M.A. et Barney J. (2003), « Déchiffrer l'énigme des ressources », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, Pp.309-323.

<sup>16</sup> Barney, J. (1986), « Marchés de Facteurs Stratégiques : Attentes, Chance et Stratégie d'Entreprise », *Management Science*, Vol. 32 n°10, Pp. 1231-1241.

<sup>17</sup> Ketchen D.J., Hult J.T.M., et Slater S.F. (2007), « Vers une meilleure compréhension de l'orientation marché et de la vision basée sur les ressources », *Strategic Management Journal*, Vol. 28 n°9, Pp.961-964.

auteurs affirment que si les ressources stratégiques et la performance sont liées, alors l'avantage compétitif existe. De fait, « la performance supérieure de la firme est attribuable à la dotation de ressources supérieures »<sup>18</sup>.

Considérant une recherche empirique, la variable expliquée par les ressources peut être la performance, et non l'avantage concurrentiel, car la performance est la manifestation mesurable de l'avantage concurrentiel<sup>19</sup>.

Divers travaux récents adoptent un point de vue similaire en testant cette relation directe entre ressources et performance ( Zhao, Song et Storm, 2013<sup>20</sup> ; Denrell *et al.*, 2013<sup>21</sup>). Ainsi, une étude à partir de 125 articles, impliquant 127 échantillons et 29 000 entreprises montrent que les ressources stratégiques, de toutes sortes, qu'elles soient tangibles ou intangibles, sont reliées directement à la performance<sup>22</sup>.

Nous adopterons une approche similaire dans la construction de notre modèle conceptuel tout en cherchant de mesurer l'influence directe des ressources de l'entreprise et des services de soutien à l'exportation qu'elle utilise (en tant que ressources externes fondées sur le marché) sur sa performance internationale.

Précisons que pour Powell, (2000)<sup>23</sup>, Priem et Butler, (2001)<sup>24</sup> ; Durand et Vaara, (2009)<sup>25</sup>, le débat de savoir si ce sont les ressources ou l'avantage concurrentiel qui influencent la performance, est une répétition inutile, car, ce ne serait pas la performance qui est l'avantage concurrentiel, mais les ressources uniques elles-mêmes possédées par l'entreprise. Cette opinion traduit le même résultat selon lequel : qu'il y a un lien direct entre les ressources et la performance.

Ainsi, dans notre réflexion, nous adoptons l'approche des chercheurs en littérature internationale, notamment : Zahra et Georges (2002)<sup>26</sup> qui soulignent que l'avantage concurrentiel de l'entreprise à l'international est l'ensemble de ses résultats économiques et non économiques.

Dans le même sens, selon Kuivalainen *et al.* (2007)<sup>27</sup>, suivant Zahra *et al.* (2000)<sup>28</sup>, l'avantage concurrentiel de l'entreprise, c'est sa performance à l'exportation sur un plan financier et non financier. Rialp *et al.* (2005)<sup>29</sup> soulignent que l'avantage concurrentiel durable à l'étranger de l'entreprise (« *sustainable competitive advantage abroad* ») désigne « une performance internationale supérieure largement due à l'avantage du premier entrant ». Nous prenons en compte donc la présence de performance comme une preuve d'un avantage concurrentiel et, inversement l'absence de performance comme l'absence d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, une performance durable sera le signe d'un avantage concurrentiel durable<sup>30</sup>.

## 1.2 Catégories de ressources

Les ressources sont très différentes de façon générale. Une ressource est un déterminant au niveau de l'entreprise qui a le potentiel de contribuer au gain économique et qui peut être tangible ou intangible<sup>31</sup>.

<sup>18</sup> Denrell J., Fang C. et Zhao Z. (2013), « Inférer des capacités supérieures à partir d'une performance supérieure soutenue : une analyse bayésienne », *Strategic Management Journal*, Vol. 34, Pp.182-196.

<sup>19</sup> Peteraf M.A. et Barney J. (2003), *op.cit*

<sup>20</sup> Zhao Y.L., Song M. et Storm G.L. (2013), « Capacités de l'équipe fondatrice et performance de la nouvelle entreprise : Le rôle médiateur des avantages positionnels stratégiques », *Entrepreneurship Theory and Practice*, July 2013, p.789-814

<sup>21</sup> Denrell *et al.*, (2013), *Op.cit*

<sup>22</sup> Crook T.R., Ketchen Jr D.J., Combs J.G. et Todd S.Y. (2008), « Ressources stratégiques et performance : une méta-analyse », *Strategic Management Journal*, Vol. 29, p.1141-1154.

<sup>23</sup> Powell, (2000) cité par Denrell *et al.*, (2013), *Op.cit*

<sup>24</sup> Priem R.L. et Butler J.E. (2001), « La perspective basée sur les ressources est-elle un point de vue utile pour la recherche en gestion stratégique ? », *The Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1, p.22-40.

<sup>25</sup> Durand et Vaara, (2009) cites par Denrell *et al.*, (2013), *Op.cit*

<sup>26</sup> Zahra S.A. et George G. (2002), « Capacité d'absorption : une revue, une reconceptualisation et une extension. », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 2, p.185-203.

<sup>27</sup> Kuivalainen O., Sundqvist S. et Servais P. (2007), « Degré de mondialisation des entreprises, orientation entrepreneuriale internationale et performance à l'exportation », *Journal of World Business*, Vol. 42, p.253-267.

<sup>28</sup> Zahra S.A., Ireland R. D. et Hitt, M.A. (2000), « Expansion internationale par des entreprises de nouvelle création : diversité internationale, mode d'entrée sur le marché, apprentissage technologique et performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, p.925-950.

<sup>29</sup> Rialp A., Rialp J. et Knight G.A. (2005), « Le phénomène des entreprises internationalisées précocement : que savons-nous après une décennie (1993-2003) de recherches scientifiques ? », *International Business Review*, Vol. 14, n° 2, p.147-166.

<sup>30</sup> Barney J. (2007), « Théorie des ressources : créer et maintenir un avantage concurrentiel », OUP Oxford, 2007, P. 316.

<sup>31</sup> Galbreath J. (2005), « Quelles ressources sont les plus importantes pour le succès des entreprises ? Une étude exploratoire de la théorie des ressources. », *Technovation*, Vol. 25 n°9, p.979-987.

### a) Ressources tangibles et intangibles

Quatre catégories différentes des ressources sont proposées<sup>32</sup> :

- le Capital Physique qui inclut les technologies physiques utilisées dans une entreprise, les équipements, sa localisation géographique ou encore son accès à des matières premières ;
- le Capital Financier qui inclut toutes les ressources financières que les entreprises peuvent utiliser pour concevoir et implémenter les stratégies (capital venant des entrepreneurs, détenteurs d'actions, bénéficiaires non répartis) ;
- le Capital Humain qui inclut les connaissances génériques et spécifiques, la formation, l'expérience, les jugements, l'intelligence, les relations, et les idées des managers et travailleurs dans l'entreprise ;
- le Capital Organisationnel qui inclut les normes et routines (structure de reporting, planifications formelles et informelles, systèmes de contrôle, systèmes de coordination), les bases de données, la culture ou encore les agréments de coopération.

Les deux premières ressources sont des ressources tangibles. Aux deux autres ressources de type intangible peuvent être ajoutées les propositions de Fernandez, Montes et Vasquez (2000), mobilisées notamment dans la littérature en entrepreneuriat international<sup>33</sup> :

- le Capital Technologique : brevets, copyright, secrets commerciaux, modèles et dessins industriels ;
- le Capital Relationnel : relations inter-organisationnelles et agréments de coopération.

Les ressources tangibles sont celles qui ont une valeur physique ou financière, et sont mesurées par le bilan de l'entreprise, tandis que les ressources intangibles incluent les facteurs non physiques ou non financiers par nature, et qui sont rarement ou jamais inclus dans le bilan de l'entreprise<sup>34</sup>. Elles sont plus difficiles à identifier et à évaluer.

La littérature sur les entreprises internationales montre que ces dernières construisent leur avantage concurrentiel et se développent dans les marchés étrangers en s'appuyant plutôt sur leurs ressources intangibles, et non pas sur leurs ressources tangibles très limitées (Bloodgood *et al.*, 1996<sup>35</sup> ; Rialp *et al.*, 2005<sup>36</sup> ; Rialp et Rialp, 2006<sup>37</sup> ; Cavusgil et Knight, 2009<sup>38</sup>).

En effet, en tant qu'entreprise, lorsqu'elle se lance sur le marché international, elle fait face au « désavantage de la nouveauté » (*liability of newness*) ainsi qu'au « désavantage de la petitesse » (*liability of smallness*), caractéristiques d'un manque particulier de ressources tangibles<sup>39</sup>. Les ressources stratégiques des entreprises dans leur ensemble se déduisent, d'ailleurs bien souvent, à une seule ressource intangible, à savoir la connaissance<sup>40</sup>. La littérature montre que les ressources intangibles sont les plus grandes sources de réussite pour les entreprises internationales (Riap *et al.*, 2005 ; Rialp et Rialp, 2006 ; Cavusgil et Knight, 2009 ; Kumar, 2012). Raisons pour laquelle nous faisons le choix des ressources intangibles dans notre réflexion.

Nous prenons en compte les actifs intangibles, les capacités opérationnelles et les capacités dynamiques, qui sont toutes des ressources, mais de nature différente<sup>41</sup>.

<sup>32</sup> Barney J. (2007), Op. cit., P.316

<sup>33</sup> Rialp A. et Rialp J. (2006), « Des exportateurs plus rapides et plus performants : Une étude exploratoire des entreprises born global selon la perspective des ressources. », *Journal of Euromarketing*, Vol. 16, n° 1-2, p.71-86.

<sup>34</sup> Galbreath J. (2005), « Quelles ressources sont les plus importantes pour le succès d'une entreprise ? Une étude exploratoire de la théorie des ressources. », *Technovation*, Vol. 25 n°9, p.979-987.

<sup>35</sup> Bloodgood JM, Sapienza HJ et Almeida JG (1996), « L'internationalisation des nouvelles entreprises américaines à fort potentiel : Antécédents et résultats », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, p.61-76.

<sup>36</sup> Rialp A., Rialp J. et Knight G.A. (2005), « Le phénomène des entreprises internationales précoces : que savons-nous après une décennie (1993-2003) de recherches scientifiques ? », *International Business Review*, Vol. 14, n° 2, p.147-166.

<sup>37</sup> Rialp et Rialp, (2006), Op.cit

<sup>38</sup> Cavusgil S.T. et Knight G. (2009), *Entreprises Nées Globales : Une Nouvelle Entreprise Internationale*, Business Expert Press, 1 août 2009, P.125

<sup>39</sup> Aldrich H. et Auster E. R (1986), « Même les nains ont commencé petit : Les responsabilités de l'âge et de la taille et leurs implications stratégiques », *Research in organizational behavior*, Vol. 8, p.165-186.

<sup>40</sup> Chetty S. et Wilson H. (2003), « Collaborer avec des concurrents pour acquérir des ressources : une comparaison entre les entreprises domestiques, les entreprises internationales précoces et les entreprises internationales tardives. », *International Business Review*. Vol. 12 n°1, p.61-81

<sup>41</sup> Lockett A., Thompson S. et Morgenstern U. (2009), « Le développement de la perspective basée sur les ressources de l'entreprise : Une évaluation critique », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, n° 1, Pp.9-28.

Dans certaines conditions, notamment lorsque la ressource est faiblement stratégique, les différents types de ressources ont une synergie sur la performance (Huesch, 2013).

Les travaux de Hall (1992), Fernandez *et al.* (2000), Galbreath (2005), Rialp *et al.* (2005), Rialp et Rialp (2006), Lockett *et al.* (2009) et Hermet et Khayat (2011) ont permis de croiser ces différentes natures de ressource avec les quatre types de ressources intangibles identifiées pour les entreprises exportatrices.

Tableau : Catégories de ressources contextualisées à l'internationalisation des entreprises.

Types de ressources	de Actifs intangibles	Capacités opérationnelles	Capacités dynamiques
Capital Humain	L'expérience internationale et les connaissances des marchés étrangers des managers	-	-
Capital Relationnel	Les relations d'affaires de l'entreprise avec des partenaires pour l'export	-	-
Capital Technologique	Les brevets protégeant les produits exploités sur les marchés étrangers	-	-
Capital Organisationnel	La culture tournée vers l'international	La planification de l'activité à l'export	La capacité d'apprentissage (identifier, assimiler et exploiter de nouvelles connaissances des marchés étrangers)

Sources : Alexis Catanzaro<sup>42</sup>

Les Capital Humain, Relationnel et Technologique sont constitués d'actifs intangibles comme les connaissances des marchés étrangers, les relations d'affaires et les brevets. Le Capital Organisationnel est constitué d'une part, d'actifs intangibles comme la culture d'exportation. Il contient d'autre part, les routines organisationnelles, c'est-à-dire les capacités opérationnelles et dynamiques comme la planification de l'activité à l'export ou la capacité d'apprentissage

#### b) Identification des ressources supérieures

Il convient enfin d'ajouter une distinction entre ressources au sens large et « ressources supérieures »<sup>43</sup> ou stratégiques<sup>44</sup> qui constituent une force et sont source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

C'est ici la question de ressources stratégiques, qui sont « valables » si elles permettent de réduire les coûts nets de l'entreprise ou d'augmenter la valeur que le client de l'entreprise est prêt à mettre dans le produit ou service par rapport à la situation où l'entreprise n'aurait pas eu ces ressources<sup>45</sup>. Elles sont également valables si elles permettent d'exploiter les opportunités ou neutraliser les menaces de l'environnement de l'entreprise par la mise en place de stratégies efficaces et efficientes<sup>46</sup>. D'une manière générale, l'entreprise sera en mesure de payer pour une ressource valable si son coût d'acquisition ou de développement est moindre à ce qu'elle est censée générer comme valeur dans le marché de produit<sup>47</sup>. Des ressources valables, mais non rares, qui sont possédées par de nombreux concurrents, peuvent engendrer un avantage concurrentiel égal aux concurrents. Elles constituent une force pour l'entreprise<sup>48</sup>.

Des ressources valables, mais aussi rares, permettraient à l'organisation de gagner en termes d'avantage du premier entrant, et d'une efficacité à l'export supérieure durant un certain temps. Ces ressources constituent une force plus grande pour l'entreprise, c'est-à-dire « rare »<sup>49</sup> pour signifier que la

<sup>42</sup> Alexis Catanzaro (2014), Influence des Services d'Accompagnement à l'Export sur les ressources et la performance internationale des Exportatrices Précoces, Thèse de doctorat, Économie et Gestion de Montpellier. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/301675115>

<sup>43</sup> Denrell *et al.*, (2013), Op.cit, P.206.

<sup>44</sup> Barney, (1986), Op.cit.

<sup>45</sup> Barney, (2007), Op.cit.

<sup>46</sup> Peteraf M.A. et Bergen M.E. (2003), Op.cit.

<sup>47</sup> Idem

<sup>48</sup> Barney, (2007), Op.cit.

<sup>49</sup> Barney (1991), Op.Cit.

ressource n'est disponible que dans un nombre limité d'entreprises<sup>50</sup>. La performance serait durable seulement si les ressources valables et rares sont également inimitables, c'est-à-dire si la substitution est impossible, ou que la duplication directe par les concurrents est plus coûteuse que le développement initial de cette ressource. Si les concurrents ne pourraient substituer ou dupliquer la ressource, ils font alors face à un désavantage de coût par rapport à l'entreprise pour obtenir les mêmes ressources valables et rares.

En somme, nous avons montré tout d'abord que la théorie des ressources permet d'établir une relation directe entre les ressources de l'entreprise et sa performance. En considérant les services de soutien à l'export comme des ressources fondées sur le marché, ou autrement dit des sources de ressources externes à l'entreprise<sup>51</sup>, nous montrons que l'entreprise peut également accumuler de nouvelles ressources intangibles par la mobilisation de ressources externes, celles qui sont représentées par les services de soutien à l'exportation. Ainsi, nous sommes convaincus que dans certaines situations, les services de soutien à l'exportation peuvent se substituer partiellement aux capacités dynamiques de l'entreprise. Par exemple, dans la situation où la capacité d'apprentissage de l'entreprise serait peu développée (du fait de son jeune âge et du manque d'expérience de son équipe dirigeante) ou insuffisante pour répondre aux besoins de connaissances liés à de multiples marchés, les services de soutien à l'exportation pourraient pallier ce manque en la mettant en relation avec des partenaires qui lui fourniront les connaissances manquantes. Par extension, en montrant que les entreprises peuvent trouver de nouvelles ressources auprès d'acteurs institutionnels, notre modèle apporte un éclairage supplémentaire à la question de la provenance même des ressources, qui intéresse la littérature récente sur la théorie des ressources<sup>52</sup>.

## II. VALIDATION EMPIRIQUE DE L'ÉCHELLE DE MESURE DE L'ACCOMPAGNEMENT À L'EXPORT

En 2005, Lages et Montgomery (2005) sont les premiers à avoir étudié en parallèle l'influence des programmes de soutien à l'exportation sur les facteurs internes de l'entreprise et sur leur performance internationale. Selon eux, les programmes de soutien à l'exportation permettent aux entreprises bénéficiaires d'acquérir des connaissances qui vont les aider à identifier les opportunités, à sélectionner et à mieux analyser les marchés d'export. Ils postulent que cela facilitera l'adaptation de la stratégie de prix aux marchés étrangers, qui finalement renforcera la performance. Leurs résultats mettent en évidence une influence directe des programmes de soutien à l'exportation sur la performance à l'export. Cependant, cet impact devient non significatif si on considère la stratégie d'adaptation des prix en tant que médiateur. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait qu'une stratégie de prix commune aux différents marchés permettrait aux clients étrangers de se sentir rassurés vis-à-vis de l'équité de traitement en tant que clients d'une même entreprise. Par ailleurs, il n'est jamais facile de décider dans quel cas les prix devraient être standardisés ou adaptés selon les marchés étrangers et la traduction de la stratégie opérationnelle adoptée par l'entreprise en performance internationale ne s'opère pas toujours à court terme (Mogos Descotes, 2009). Une année plus tard, Shamssuddoha et Ali (2006) proposent de tester l'influence des programmes de soutien à l'exportation sur la performance internationale et sur les connaissances à l'égard des marchés étrangers. Ils mettent en évidence à la fois une influence directe, positive et significative sur la performance internationale et une influence indirecte des programmes de soutien à l'exportation sur la performance, à travers le renforcement des connaissances de l'entreprise à l'export. Ces résultats seront confortés par les études d'Ali et Shamssuddoha (2007) et Shamssuddoha et al. (2009b). Il faut également remarquer que ces deux dernières études plus récentes proposent une avancée importante qui réside dans la distinction opérée entre les programmes de soutien à l'exportation de type marketing et financier. Cette distinction permet une bonne analyse de leur relation avec la performance internationale. Si les PAE marketing renforcent à la fois les connaissances des marchés d'export et la performance internationale, les programmes de soutien à l'exportation financiers influencent uniquement l'engagement de ressources à l'export.

La validation empirique de l'échelle de mesure du soutien à l'exportation répond au besoin de construire un tel instrument dont les propriétés psychométriques seraient vérifiées<sup>53</sup>. Ainsi, l'échelle proposée peut être réemployée dans les futures études centrées sur le lien entre services d'accompagnement à l'exportation et performance et, plus largement, dans les études tenant compte des programmes de soutien comme variables explicatives ou expliquées. Elle offre aux chercheurs la possibilité de mesurer le phénomène

<sup>50</sup> Peteraf et Bergen, (2003), op.cit.

<sup>51</sup> Srivastava R.K, Shervani T.A. et Fahey L. (1998), « Actifs basés sur le marché et valeur des actionnaires : un cadre d'analyse », *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° 1, p.2-18.

<sup>52</sup> Barney J., Kitchen D. J. et Wright M. (2011), « L'avenir de la théorie des ressources : revitalisation ou déclin ? », *Journal of Management*, Vol. 37, p.1299-1315.

<sup>53</sup> Wilkinson T., et Brouthers L.E. (2006), « Promotion du commerce et performance à l'exportation des PME », *International Business Review*, Vol. 15, n° 3, p.233-252.

d'accompagnement à l'export à partir d'un même instrument, et ainsi de faciliter la comparaison des différentes études, élément qui fait pour le moment défaut au champ<sup>54</sup>.

La démarche de construction de l'instrument de mesure du soutien à l'exportation constitue une nouveauté dans ce domaine de recherche en utilisant le paradigme de Churchill<sup>55</sup>. Ainsi, l'échelle de mesure suggérée est, dans la logique, la seule échelle métrique et transversale existante dans la littérature. L'éventuelle réalisation d'une étude exploratoire sur l'assistance à l'exportation en vue de faire émerger des échantillons représentatifs de l'offre d'assistance est également un apport sur le plan méthodologique.

Par ailleurs, la prise en compte des services de soutien à l'exportation utilisés au cours d'une période donnée permet tout d'abord de s'assurer que le soutien a eu le temps d'influencer l'entreprise et ses résultats à l'exportation. En effet, il peut exister un court temps entre le moment où l'entreprise utilise un service de soutien à l'exportation, et le moment où ce service influence effectivement la performance de l'entreprise. Tenir compte d'une période plus courte, par exemple des soutiens à l'exportation utilisés au cours de l'année précédente, peut influencer les résultats et amener à conclure à une inefficacité des services d'assistance alors même que ceux-ci n'ont pas eu le temps de produire l'effet attendu dans l'entreprise.<sup>56</sup> Cette périodicité fait également écho dans la littérature en ressources<sup>57</sup>. Outre, déterminer un temps aux enquêtés permet de garantir une cohérence dans les réponses, et donc de s'assurer de mesurer l'assistance à l'exportation reçue sur une période donnée.

En outre, nous avons suivi les recommandations de Gençtürk et Kotabe (2001)<sup>58</sup> et de Wilkinson et Brouthers (2006)<sup>59</sup> en appliquant une échelle de fréquence (5 points) plus précise qu'une simple mesure dichotomique utilisée dans les études précédentes. Ces dernières n'étaient pas en mesure de savoir si une entreprise a utilisé plusieurs fois un même type d'accompagnement. Cette information est donc un élément nouveau dans la littérature en accompagnement à l'export et qui répond à la réalité empirique. En effet, les entreprises peuvent bénéficier plusieurs fois d'un même type d'assistance durant une période donnée. Or, nous pensons que bénéficier par exemple d'une seule formation sur les pratiques d'affaires à l'export n'est pas comme en suivre plusieurs, de même que bénéficier d'un prêt n'est pas comme en bénéficier de deux.

Dans la logique d'une mesure de l'influence des services de soutien à l'exportation sur les ressources et la performance de l'entreprise, il est alors nécessaire de tenir compte de cette fréquence d'utilisation puisqu'il est attendu que l'entreprise qui utilise plusieurs fois un même type de soutien à l'exportation, gagne de plus de ressources et d'effet sur sa performance. En d'autres termes, en préférant une échelle de fréquence à une mesure dichotomique, notre échelle permet de mieux saisir la réalité ayant trait à l'utilisation des services d'assistance à l'exportation, et donc son influence sur les ressources et la performance des entreprises soutenues. Bref, l'échelle permet de vérifier ou proposer plusieurs fois à la même entreprise un même type de service de soutien à l'exportation, car elle offre un impact accru significatif sur la performance export. Cette contribution méthodologique débouche directement sur un apport managérial important que nous souhaitons apportée dans cette réflexion.

### III. SPECIFICATION DES HYPOTHESES

Les variables explicatives sont spécifiquement, les programmes de soutien à l'exportation (programmes de formation, programmes de soutien financier, programmes de réseautage professionnel, infrastructures et les équipements), les ressources humaines et relationnelles de l'entreprise exportatrices.

Cependant, toute entreprise détenant un ensemble de ressources inimitables a de meilleures chances que les autres entreprises de réussir son internationalisation<sup>60</sup>. Le gouvernement doit soutenir la croissance des entreprises nationales en suggérant des programmes d'éducation à l'esprit d'entreprise, en subventionnant les conseils et la formation, en proposant des programmes de soutien financier et des espaces de travail et d'incubation (Bridge et al., 2009). Ainsi, selon la littérature, pour atteindre des niveaux élevés de performance,

<sup>54</sup> Faroque E.R. et Takahashi Y. (2012), Assistance à l'exportation : Le chemin et l'avenir, Springerbriefs in Business, P.88.

<sup>55</sup> Churchill Jr. G.A. (1979), « Un paradigme pour développer de meilleures mesures des constructions marketing », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p.64-73.

<sup>56</sup> Spence M. (2003), « Évaluation des programmes de promotion des exportations : missions commerciales à l'étranger du Royaume-Uni et performances à l'export », *Small Business Economics*, Vol. 20, p.83-103.

<sup>57</sup> Schmidt J. et Keil T. (2013), « Valeur des ressources et hétérogénéité des clients », *Academy of Management Review*, Vol. 38 n°2, p.206-228.

<sup>58</sup> Gençtürk, E.F. et M. Kotabe (2001), « L'effet de l'utilisation des programmes d'aide à l'exportation sur la performance à l'exportation : une explication contextuelle », *Journal of International Marketing*, Vol. 9 n° 2, Pp.51-72

<sup>59</sup> Wilkinson T. (2006), Op.cit.

<sup>60</sup> Peng M. (2001), « La perspective basée sur les ressources et le commerce international », *Journal of Management*, Vol. 21 n°6, p.803-829.

les petites et grandes entreprises devraient former leurs travailleurs et leurs dirigeants (Aragon et Valle, 2013 ; Golhar et Deshpande, 1997 ; Hayton, 2003), ce qui nous pousse à l'hypothèse H1 : « *Les programmes de formation impactent significativement la performance des entreprises engagées à l'exportation.* ».

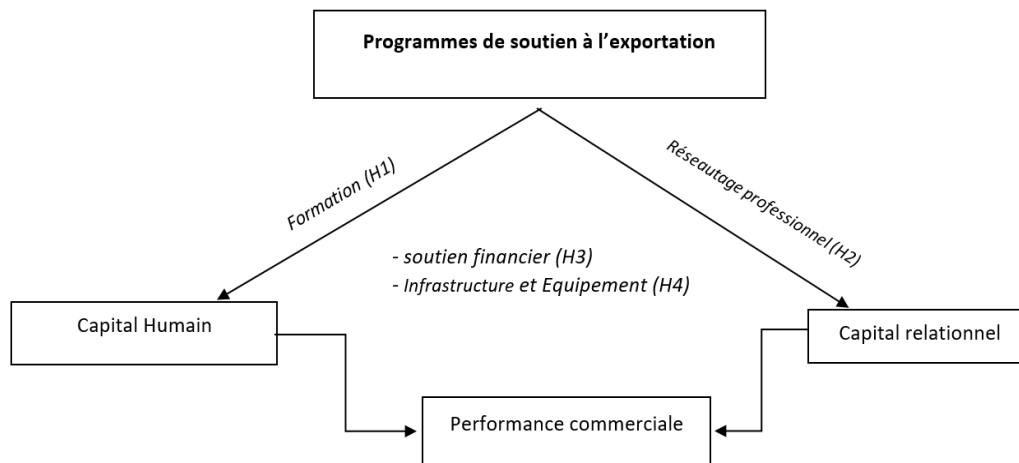
Par ailleurs, les entreprises peuvent mener avec succès des opérations internationales en devenant membres d'un réseau (Gronum et al., 2012). Dans ce sens, les entreprises peuvent s'internationaliser avec succès, et investir dans de nouvelles connexions, développer leurs positions et accroître leurs engagements en matière de ressources dans les réseaux existants<sup>61</sup>. De plus, certains théoriciens considèrent l'internationalisation d'une entreprise comme le développement de liens en réseau avec des sujets et des entreprises étrangères<sup>62</sup>. D'où, nous posons la proposition H2 : « *Il existerait une large relation entre les programmes de réseautage professionnel et la performance des entreprises exportatrices.* ».

Les services de soutien à l'exportation permettent aux entreprises de satisfaire leurs besoins, en les considérant comme partie intégrante de leur démarche d'internationalisation<sup>63</sup>. D'autres travaux ont démontré l'efficacité pour les entreprises, et recommandent que les entreprises tiennent compte du soutien gouvernemental comme élément de leur développement à l'international<sup>64</sup>. Ils précisent aussi que les stratégies de formation et d'expansion initiées par des entreprises, appellent des moyens financiers importants pour obtenir des meilleures performances sur le marché international. Ce qui permet d'admettre l'hypothèse H3 : « *un lien existe entre les programmes de soutien financier et la performance des entreprises exportatrices.* ».

Enfin, certains chercheurs proposent que les capacités de Recherche & Développement sont importantes dans l'ouverture internationale des entreprises en les soutenant à profiter des nouvelles opportunités de marché (Booltink et Saka Helmhout 2018). Cependant, Nganga et al., (2011) ont constaté que l'accès aux infrastructures, tels que l'internet, les services de télécommunications, eau, l'électricité, les routes et les autoroutes, serait insuffisant dans leur pays, ce qui entraînerait une faible productivité et un faible taux de croissance des entreprises exportatrices du bois. Ce qui nous permet de proposer l'hypothèse H4 : « *il y a un lien significatif entre les infrastructures et les équipements ainsi que la performance des entreprises exportatrices.* »

Ainsi, nous proposons un modèle conceptuel suivant :

Figure 1. Influence de programmes publics de soutien sur les ressources tangibles et la performance commerciale à l'exportation



Source : Conçu par les auteurs.

## CONCLUSION

Ce travail apporte un élément de réponse à la question de l'acquisition de ressources rentables, c'est-à-dire de ressources qui peuvent être acquises pour un coût moindre que ce qu'elles sont censées générer comme valeur dans le marché.

<sup>61</sup> Johanson J. et Vahlne J-E. (1992), « Gestion de l'entrée sur les marchés étrangers », *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 n°3, p.9-27.

<sup>62</sup> Ojala A. (2009), « Internationalisation des PME à forte intensité de connaissances : Le rôle des relations de réseau dans l'entrée sur un marché psychiquement distant », *International Business Review*, Vol 18 n°1, p.50-59.

<sup>63</sup> Diamantopoulos A., Schlegelmilch B.B., et Tse K.Y.K. (1993), « Comprendre le rôle de l'assistance au marketing à l'exportation : preuves empiriques et besoins en recherche », *European Journal of Marketing*, Vol. 27 n°4, p.5-18.

<sup>64</sup> Wright M., Westhead P. et Ucbasaran D. (2007), « Internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) et entrepreneuriat international : Une critique et implications politiques », *Regional Studies*, Vol. 41, n°7, p.1013-1030.

A travers nos hypothèses, nous montrons qu'il existe une situation dans laquelle l'entreprise peut acquérir des ressources rentables : lorsqu'elle fait appel aux programmes de soutien à l'exportation. En effet, les services de soutien à l'exportation sont gratuits ou à tarif « public » pour les prestations complexes et très spécifiques comme traductions de documents, organisations de rendez-vous clients hors mission de prospection, etc. L'entreprise peut donc développer de nouvelles relations, acquérir de nouvelles connaissances et renforcer ses ressources financières (plus particulièrement dans le cadre des subventions et pour les entreprises à l'international) pour un coût nul ou très inférieur au prix du marché. Ainsi, nous pensons que la fréquence d'utilisation des services de soutien à l'exportation constitue pour l'entreprise une échelle de mesure des politiques publiques de renforcement des activités d'exportation minière ou voie d'acquisition de ressources rentables.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence Congolaise de Presse, RDC-Exportation : un fonds de facilitation évoqué entre le gouvernement et une banque, 13 mars 2025.
- ALDRICH H. et AUSTER E. R (1986), « Même les nains ont commencé petit : Les responsabilités de l'âge et de la taille et leurs implications stratégiques », *Research in organizational behavior*, Vol. 8, p.165-186.
- Alexis CATANZARO (2014), *Influence des Services d'Accompagnement à l'Export sur les ressources et la performance internationale des Exportatrices Précoces*, Thèse de doctorat, Économie et Gestion de Montpellier. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/301675115>.
- BARNEY J. (2007), « Théorie des ressources : créer et maintenir un avantage concurrentiel », OUP Oxford, 2007, P. 316.
- BARNEY J., Kitchen D. J. et Wright M. (2011), « L'avenir de la théorie des ressources : revitalisation ou déclin ? », *Journal of Management*, Vol. 37, p.1299-1315.
- BARNEY, J. (1986), « Marchés de Facteurs Stratégiques : Attentes, Chance et Stratégie d'Entreprise » », *Management Science*, Vol. 32 n°10, Pp. 1231-1241.
- BARNEY, J. (1991), « Des ressources fermes et une compétitivité soutenue davantage », *Journal of Management*, Vol. 17, Pp.99-120.
- BLOODGOOD JM, SAPIENZA HJ et ALMEIDA JG (1996), « L'internationalisation des nouvelles entreprises américaines à fort potentiel : Antécédents et résultats », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, p.61-76.
- CAVUSGIL S.T. et KNIGHT G. (2009), *Entreprises Nées Globales : Une Nouvelle Entreprise Internationale*, Business Expert Press, 1 août 2009, P.125
- CHETTY S. et WILSON H. (2003), « Collaborer avec des concurrents pour acquérir des ressources : une comparaison entre les entreprises domestiques, les entreprises internationales précoces et les entreprises internationales tardives. », *International Business Review*. Vol. 12 n°1, p.61-81
- CHURCHILL Jr. G.A. (1979), « Un paradigme pour développer de meilleures mesures des constructions marketing », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p.64-73.
- CROOK T.R., Ketchen Jr D.J., COMBS J.G. et TODD S.Y. (2008), « Ressources stratégiques et performance : une méta-analyse », *Strategic Management Journal*, Vol. 29, p.1141-1154.
- DENRELL J., FANG C. et ZHAO Z. (2013), « Inférer des capacités supérieures à partir d'une performance supérieure soutenue : une analyse bayésienne », *Strategic Management Journal*, Vol. 34, Pp.182-196.
- DIAMANTOPOULOS A., SCHLEGELMILCH B.B., et Tse K.Y.K. (1993), « Comprendre le rôle de l'assistance au marketing à l'exportation : preuves empiriques et besoins en recherche », *European Journal of Marketing*, Vol. 27 n°4, p.5-18.
- FAROQUE E.R. et TAKAHASHI Y. (2012), *Assistance à l'exportation : Le chemin et l'avenir*, Springerbriefs in Business.
- GALBREATH J. (2005), « Quelles ressources sont les plus importantes pour le succès des entreprises ? Une étude exploratoire de la théorie des ressources. », *Technovation*, Vol. 25 n°9, p.979-987.
- GALBREATH J. (2005), « Quelles ressources sont les plus importantes pour le succès d'une entreprise ? Une étude exploratoire de la théorie des ressources. », *Technovation*, Vol. 25 n°9, p.979-987.
- GENÇTURK, E.F. et M. KOTABE (2001), « L'effet de l'utilisation des programmes d'aide à l'exportation sur la performance à l'exportation : une explication contextuelle », *Journal of International Marketing*, Vol. 9 n° 2, Pp.51-72.
- GILLESPIE K. et RIDDLE L. (2004), « Emergence et développement des organisations de promotion des exportations : un appel à la recherche sur l'exportation », *Marketing Review*, Vol. 21 n°4-5, Pp.462-473.
- JOHANSON J. et VAHLNE J-E. (1992), « Gestion de l'entrée sur les marchés étrangers », *Scandinavian International Business Review*, Vol. 1 n°3, p.9-27.

