

**Impact du degré d'implication dans l'exportation sur les
stratégies d'influence dans les relations entre exportateurs et
importateurs.**

Fathi AKROUT

Maître de Conférences à la Faculté des Sciences
Economiques et de Gestion de SFAX, TUNISIE
Département de Gestion, Equipe de Recherche en Marketing,
FSEGS, Rte de l'aérodrome km 4, Sfax, Tunisie
Tel 216 74 266314
E-mail : fathi.akrout@fsegs.rnu.tn

Hanen KHARRAT SAMET

Doctorante en Sciences de Gestion à la Faculté des Sciences
Economiques et de Gestion de SFAX, TUNISIE
Département de Gestion, Equipe de Recherche en Marketing,
FSEGS, Rte de l'aérodrome km 4, Sfax, Tunisie.
Tel / Fax : 216 74 24 59 81
E-mail : Hanen.Kharrat@fsegs.rnu.tn

Impact du degré d'implication dans l'exportation sur les stratégies d'influence dans les relations entre exportateurs et importateurs.

Impact of level of Export Involvement on Influence Strategies in Exporter – Importer Relationships.

Résumé:

La nature des relations entre client et fournisseur peut être à l'origine de la réussite ou de l'échec d'une opération commerciale. Cette réalité reste toujours vérifiée lorsqu'on passe du contexte national au contexte international. En effet, l'utilisation des stratégies d'influence dans les relations entre exportateurs et importateurs peut nuire à cette relation (utilisation des stratégies d'influence médiatisées), comme elle peut lui donner contenance, structure et objectif (utilisation des stratégies d'influence non médiatisées). Il est intéressant de voir si le passage de l'une à l'autre de ces stratégies d'influence est lié au degré d'implication d'une entreprise dans l'exportation. Les résultats montrent que cette supposition est relativement vérifiée.

Mots clés :

Implication dans l'exportation, stratégies d'influence, relations.

Abstract :

Influence strategies can be used in exporter-importer relationships. This behavioral aspect can enhance the long-term viability of one cooperation. It is interesting to view whether the power exercised firm change the influence strategies used when partners is more involved in exporting. The findings relatively support this idea.

Keywords:

Export involvement, influence strategies, relationships.

Impact du degré d'implication dans l'exportation sur les stratégies d'influence dans les relations entre exportateurs et importateurs.

Introduction :

Attirées par les différents avantages qu'offre l'exportation, plusieurs entreprises essaient de commencer une première expérience internationale. En effet, l'opération d'exportation engage les moindres coûts par rapport aux autres modes d'entrée, un risque financier très faible et un degré de flexibilité hautement admiré par les investisseurs.

Devant un intérêt croissant porté à l'exportation de la part des investisseurs, les recherches empiriques se sont multipliées touchant dans leur majorité à son côté transactionnel. Des recherches concernant les motivations de l'exportation (exemple : Katsikeas et Piercy, 1993 et Leonidou, 1995), les problèmes ou les barrières à l'entrée (exemple : Albaum, 1983), les stratégies d'expansion (Piercy, 1981, Katsikeas et Leonidou, 1996), les modèles de l'implication dans l'exportation (Cavusgil, 1984 et Crick, 1995) et enfin, tout ce qui touche à la performance de l'exportation (Aaby et Slater, 1989).

Cependant, le côté relationnel de l'exportation a été négligé et ceci devient plus aigu lorsqu'on passe du contexte national au contexte international.

En effet, les aspects comportementaux des relations entre exportateurs et importateurs (confiance, méfiance, satisfaction, compréhension, conflit, pouvoir...) peuvent influencer la réussite d'une opération d'exportation et la viabilité à long terme de ces coopérations. Ces aspects prennent encore de l'importance lorsqu'il s'agit de relation de dépendance asymétrique entre deux partenaires d'échange. De plus, la majorité des recherches antérieures ont été menées dans le cadre de pays développés (USA, Japon, Grande Bretagne...), alors que les exportateurs sis dans des pays en voie de développement ont eu une faible attention (Kaleka, Piercy et Katsikeas, 1997).

La question qui se pose à ce niveau est qu'en est-il de la relation entre ces deux facettes de l'exportation ? Existe-t-il un lien significatif?

En faisant attention à ces considérations, cette présente étude essaie de faire la liaison entre un côté transactionnel qui est l'implication dans l'exportation et un côté relationnel représenté par les stratégies d'influence. En d'autres termes, notre intérêt majeur est de voir l'impact du degré d'implication dans l'exportation d'une entreprise sise dans un pays en voie de développement sur l'utilisation des stratégies d'influence par son principal client sis dans un pays développé.

Degré d'implication dans l'exportation :

Ici, le terme implication dans l'exportation est utilisé pour décrire le degré de dépendance de l'activité totale d'une compagnie de son activité d'exportation. Cette dernière montre un processus par étape. L'entreprise passe d'une étape à l'autre jusqu'à ce qu'elle devienne entièrement impliquée dans l'exportation (Albaum, Strandkov et Duerr, 1998).

Face à la grande incertitude et à l'absence de familiarité avec les marchés étrangers (Cavusgil, 1984), les firmes vont engager la quantité minimale des ressources pour l'opération d'exportation. Mais plus l'expérience internationale augmente, plus les managers développent des attentes plus importantes, des politiques plus rationnelles et plus compréhensives concernant les affaires internationales et plus le niveau d'implication dans l'exportation augmente (Cavusgil et Nevin, 1981 et Reid, 1981).

Clairement, toutes les firmes ne peuvent traverser le processus de développement de l'exportation en entier. Plusieurs firmes, par exemple, trouvent qu'il est désirable de restreindre leur implication internationale à une stratégie opportuniste en répondant à des ordres non sollicités de la part des clients ou distributeurs étrangers. D'autres, après avoir mené une étude sur le marché étranger cible, préfèrent s'engager par une stratégie plus sophistiquée.

Néanmoins, si tous les auteurs sont d'accord sur la nature évolutive et progressive du processus d'exportation, ils ne le sont pas sur le nombre des étapes qui constituent ce processus. En d'autres termes, ils n'admettent pas qu'il y a une seule typologie d'exportateurs mais qu'il en existe plusieurs.

Différentes étapes peuvent être identifiées tout au long du processus de développement de l'exportation. La revue de la littérature nous a permis de visualiser les différents modèles de développement de l'exportation qui ont marqué l'histoire du comportement des entreprises à l'export. Dix modèles ont été examinés et c'est vers la fin des années soixante-dix que ces modèles ont émergé dans la littérature du marketing.

A l'exception de quelques études (Bilkey et Tesar, 1977¹ ; Reid, 1981²)³, la majorité des recherches prennent en considération les facteurs internes et externes de la firme pour dégager une typologie des exportateurs (Wiedershein-Paul et al., 1978 ; Cavusgil, 1984 ; Moon et Lee, 1990 ; Diamantopoulos et Inglis, 1988).

On peut classer ces différents modèles en deux catégories. Les auteurs qui forment la première catégorie fixent au départ un nombre de groupes d'exportateurs et essaient dans une seconde étape de voir les différences qui peuvent exister entre eux (Wiedershein-Paul et Al., 1978⁴ ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982⁵). Quant aux seconds, proposant des modèles beaucoup plus récents, ils fixent au départ des critères de classification pour aboutir à des groupes distincts d'exportateurs, puis essaient de voir les différences entre ces groupes par rapport à d'autres variables (Diamantopoulos et Inglis, 1988 ; Moon et Lee, 1990 ; Leonidou et Kaleka, 1998). La différence entre ces deux catégories a été à l'origine de la divergence de certains résultats.

Il faut bien noter que ces résultats mitigés peuvent aussi provenir du fait qu'on ne peut pas généraliser les modèles et, qu'à chaque pays il appartient une typologie bien déterminée d'exportateurs qui soit influencée par les caractéristiques domestiques du marché, les conditions économiques, la culture et bien d'autres variables (Kaleka, Piercy et Katsikeas, 1997).

En faisant attention à ces remarques et aux exigences de la présente recherche, nous allons procéder de la même manière que les auteurs de la seconde catégorie de modèles, à savoir établir une typologie d'exportateurs à partir d'un certain nombre de variables.

¹ Bilkey, W. J. et Tesar, G., "The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1977, pp 93-98 cité dans Crick, D., "An investigation into the Targeting of UK Export Assistance", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n°8, 1995, pp 76-94.

² Reid, S., "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, vol. 12, 1981, pp. 101-112 cité dans Crick, D., (1995), "An investigation into the targeting of UK export assistance", *European Journal of Marketing*, vol 29, n°8, pp 76-94.

³ Ces auteurs étudient comme variable l'attitude et la perception du manager envers l'exportation.

⁴ Wiedershein-Paul, F., Olson, H. C. et Welch, L. A., "Pre-Export Activity: the First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 9, Spring/Summer, 1978, pp. 47-58 cité dans Moon, J. et Lee, H., "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry", *International Marketing Review*, vol. 7, n°5, 1990, pp. 16-26.

⁵ Czinkota, M. R., *Export Development Strategies*, Praeger, New York, NY, 1982 cité dans Crick, D., "An investigation into the targeting of UK export assistance", *European Journal of Marketing*, vol. 29, n°8, 1995, pp 76-94.

Entre Pouvoir et Stratégies d'Influence :

Frazier (1983) définit le pouvoir d'une firme dans un circuit de distribution comme « son potentiel *d'influencer* les croyances, attitudes et comportements d'une autre firme. Ce potentiel est lié à la *dépendance* de l'autre firme ou son besoin de maintenir la relation pour atteindre ses objectifs désirés ». En d'autres termes, plus une firme A est dépendante de la firme B, plus cette dernière est capable de l'influencer.

Au cours des années quatre-vingt, les chercheurs ont commencé à examiner le pouvoir dans les circuits de distribution à partir de son application concrète et manifeste et spécifiquement à partir de son exercice (Frazier, 1983; Frazier et Summers, 1984; Frazier, 1984; Gaski et Nevin, 1985 et Gaski, 1986).

En effet, une distinction est faite entre la détention du pouvoir et son exercice (la manière avec laquelle il est utilisé). Cet exercice est matérialisé par les stratégies d'influence (Frazier, 1984). Frazier et Summers (1984) ont remarqué que dans plusieurs études, les chercheurs utilisent des items qui sont relatifs à l'utilisation du pouvoir plutôt qu'à la possession du pouvoir et ceci pour mesurer les sources coercitives du pouvoir d'une firme (Hunt et Nevin, 1974 ; Kasulis et Speckman, 1980⁶). Il est donc très important de faire une distinction entre la possession du pouvoir et son exercice.

Frazier (1991) stipule que le terme stratégie d'influence « réfère à la structure et à l'étendue de la communication par le personnel dans une firme " source" (qui exerce le pouvoir) qui veut changer le comportement d'un partenaire dans le circuit et qui est la firme " cible" ».

Donc, les stratégies d'influence sont les moyens d'exercer le pouvoir détenu par une firme "source". Elles sont basées sur les manières avec lesquelles cette dernière va communiquer ces désirs à la firme "cible". L'objectif des stratégies d'influence est d'apporter quelques modifications aux comportements des autres dans un sens voulu.

French et Raven (1959)⁷ distinguent cinq sources de pouvoir. Ces sources sont la récompense, la punition ou la coercition, la légitimité légale, la référence et l'expertise. Après plusieurs années et différents essais de classification de ces sources, la liste finale des sources s'est enrichie par une sixième source qui est l'information et une classification permanente au nombre de deux types de sources mais dont le contenu et les noms changent sans cesse.

Les sources de pouvoir (tableau 1 en annexe) constituent les sources d'inspiration pour les différentes stratégies d'influence. Chaque source donne naissance à une stratégie bien déterminée.

Les stratégies d'influence sont divisées en deux types comme c'est le cas pour les sources de pouvoir. Les deux typologies qui ont été les plus utilisées ces dernières années sont celles basées sur la dichotomie avancée par Johnson, Kœnig et Brown (1985) ainsi que celle basée sur la dichotomie avancée par Frazier et Summers (1984).

La première typologie utilise la dichotomie " médiatisée – non médiatisée". Le principe ici est que la firme source choisit de médiatiser ou de ne pas médiatiser les conséquences de l'obéissance ou de la désobéissance de la firme cible à une action déterminée.

La seconde typologie repose sur le principe de changement des perceptions. En fait, la firme source essaie d'obtenir le comportement désiré de la part de la firme cible en employant des stratégies qui peuvent changer la perception de cette dernière par rapport à l'action souhaitée.

Cependant, en examinant l'étude de Frazier et Summers (1984) de plus près, on remarque que

⁶ Jack Kasulis and Robert Speckman, « A framework for the use of power », *European Journal of Marketing*, vol. 14, n°4, 1980, pp 180-181 cité dans G. Frazier and J. O. Summers, « Interfirm Influence Strategies and their application within Distributors Channels », *Journal of Marketing*, vol. 48, Summer, 1984, pp 43-55.

⁷ J. R. P. French and B. Raven, "the Bases of Social Power", in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959 cité dans J. F. Gaski "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 1984, Vol. 49, Summer, pp 8-29.

les auteurs ont tendance à admettre la typologie “ médiatisée – non médiatisée”. Cela devient plus clair dans la partie réservée au développement des hypothèses. Les auteurs regroupent les stratégies d’échange d’informations, de recommandation et de requête en expliquant qu’elles doivent être successivement les plus fréquemment utilisées. Viennent en deuxième lieu les stratégies de promesses, de menaces et de légitimité légale. La même classification est adoptée lorsqu’ils parlent du climat de confiance et de coopération qui doit régner entre les partenaires d’échanges pour le premier groupe de stratégies. Deux autres critères de discrimination selon Frazier et Summers (1984) sont le coût estimé et l’efficacité anticipée.

Tableau 2: les différentes stratégies d’influence:

Famille des stratégies d’influence	Nom des stratégies d’influence :	Définition des stratégies d’influence :	Exemple^a :
Les stratégies d’influence non médiatisées	Stratégie d’information	Pour arriver à ses fins, la firme source doit entamer avec la firme cible des discussions sur les affaires en général et sur les spécificités de leurs domaines en particulier. Il faut avancer de nouvelles idées et attendre que ces dernières puissent changer le processus de prise de décisions chez la firme cible dans le sens voulu.	La firme X communique à la firme Y qu’un emballage qui répond aux normes de sécurité et d’hygiène est essentiel pour négocier au mieux ses ventes.
	Stratégie d’expertise	« la stratégie par laquelle le personnel de la firme source prédit que la firme cible peut être plus profitable si elle suit les suggestions de la firme source concernant quelques actions spécifiques ou une série d’actions » (Frazier et Summers 1984).	La firme X doit recommander par exemple à la firme Y d’entreprendre des changements à l’emballage de son produit sans pour autant spécifier lesquelles. Elle peut ajouter qu’une telle amélioration peut entraîner de nouvelles commandes chez de nouveaux clients ou peut augmenter la marge bénéficiaire par exemple.
	Stratégie de référence	Elle réfère aux situations où la firme source informe simplement la firme cible de l’action désirée sans mentionner ou directement sous-entendre quelques conséquences spécifiques suite à l’obéissance ou non de la cible.	La firme X informe simplement la firme Y qu’elle désire que le poids de l’emballage du produit délivré soit allégé.
Les stratégies d’influence médiatisées	Stratégie de menace	La firme source communique à la firme cible qu’elle peut lui appliquer des sanctions négatives si elle ne réussit pas l’action désirée	La firme X peut demander à la firme Y d’alléger le poids de l’emballage de son produit faute de quoi elle diminue ses quantités demandées ou elle abandonne la relation par exemple.
	Stratégie de récompense	La firme source informe la firme cible qu’elle lui fournira une récompense en contre partie de son obéissance et de son adoption du comportement voulu.	La firme X peut expliquer clairement à la firme Y qu’il est nécessaire qu’elle apporte des modifications spécifiques à l’emballage de son produit du côté poids. Celle-ci peut ajouter qu’une fois cette action est réalisée, elle aura droit à une augmentation des commandes pendant la période des fêtes par exemple.
	Stratégie légale	Elle réfère aux situations dans lesquelles la firme source rappelle que la nature du contrat légal formel entre les parties nécessite et suggère que la firme cible accomplit une certaine action.	La firme X peut rappeler à son fournisseur Y que dans le contrat établi lors de leur première opération, il est noté que la firme Y s’engage dans un certain délai à améliorer le poids de l’emballage de son produit faute de quoi il y a rupture du contrat.

a : On prend par exemple, le cas d’une firme X qui achète des produits finis auprès de son fournisseur Y, et supposant que X est le client principal de Y. La firme X désire que son fournisseur Y améliore l’emballage de son produit du côté poids.

D’un autre côté, Johnson et Al. (1993) ont essayé d’adopter pour leur étude la dichotomie la plus réelle et la plus effective des sources de pouvoir. Ils ont entrepris une méta-analyse des études les plus importantes portant sur le pouvoir dans les circuits de distribution. Les

résultats de l'analyse factorielle confirmatoire supportent la dichotomie " médiatisée – non médiatisée".

Pour ces différentes raisons, nous allons adopter cette dernière dichotomie dans le cadre de ce travail de recherche.

Les stratégies d'influence médiatisées renferment la stratégie d'information, la stratégie d'expertise et la stratégie de référence. Les stratégies d'influence non médiatisées sont formées de la stratégie de menace, la stratégie de récompense et la stratégie légale (tableau 2). La revue de la littérature dans ce champ, montre qu'il y a un éventail très large de contributions théoriques et empiriques sur l'étude des stratégies d'influence dans les relations entre clients et fournisseurs (Frazier et Rody, 1991 ; Frazier et Summers, 1984 ; kale, 1986). Cependant, la majorité de ces recherches s'intéressent à l'étude des stratégies d'influence dans un contexte national à l'exception des travaux de Johnson et al. (1990) et Leonidou et al. (2000). La présente recherche essaie de mettre l'accent sur l'importance de l'utilisation des stratégies d'influence dans un cadre international.

Hypothèse de la recherche :

Une firme plus engagée qu'une autre dans l'exportation possède plus d'expérience. Son ancienneté dans le domaine lui fournit plus de souplesse et de sagesse dans son comportement à l'export. Plus elle acquiert de l'expérience, plus une firme accumule les connaissances, apprend à négocier avec ses partenaires d'échanges, et surtout apprend les habitudes, attentes et exigences de ses derniers (Leonidou, 1989).

Donc l'expérience est un élément régulateur des relations entre les membres du même circuit de distribution. En effet, avec le temps, les firmes partenaires ont pris des habitudes, les tâches accomplies par chacun d'eux deviennent de la routine et les firmes sources apprennent à communiquer leurs désirs sous des formes moins dures.

Nous savons que les stratégies d'influence sont les moyens d'exercer le pouvoir, donc il existe une corrélation positive entre les sources de pouvoir et les stratégies d'influence. Plus on tend vers des sources indirectes de pouvoir et qui n'exercent pas de pression sur la firme cible et plus on tend vers l'utilisation des stratégies d'influence non médiatisées.

Par ailleurs, des études ont essayé d'analyser la relation entre le niveau de pouvoir exercé et l'implication des entreprises dans l'exportation.

L'échantillon utilisé par Kaleka, Piercy et Katsikeas (1997) comporte deux groupes d'exportateurs : sporadiques et réguliers. Contrairement aux attentes initiales, les résultats ont montré que, dans leurs relations avec les distributeurs étrangers, les exportateurs sporadiques exercent un niveau élevé de pouvoir quant aux éléments de prix et de produit que celui exercé par les firmes exportant sur une base régulière. Concernant les éléments de promotion et de distribution, les exportateurs réguliers semblent exercer un niveau de pouvoir plus élevé que les exportateurs sporadiques.

Concernant le premier volet des résultats, il est à noter que les exportateurs sporadiques répondent à des commandes non sollicitées et que l'importateur est en position inférieure puisque c'est lui qui a besoin du produit. Mais, plus on s'implique dans l'exportation, plus on s'intéresse à la présentation de son produit à l'étranger, aux stratégies avec lesquelles il est vendu, et on accepte de plus en plus d'ajuster son prix et d'adapter son produit aux goûts des consommateurs des pays cibles. Donc, plus on s'implique dans l'exportation, plus on communique mieux avec son partenaire d'échange. Les stratégies d'influence deviennent alors, plus efficaces, par conséquent on tend vers des stratégies plus souples et moins directes.

A partir de tous les points que nous venons de souligner, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante : *plus les exportateurs s'impliquent dans l'exportation, plus les clients étrangers*

utilisent des stratégies d'influence non médiatisées et moins ils utilisent des stratégies d'influence médiatisées.

Méthodologie de recherche :

Choix du pays :

La Tunisie a été choisie comme pays de l'étude puisqu'elle répond aux exigences de la présente recherche. En effet, la Tunisie est un petit pays en voie de développement. Son économie repose sur l'exportation et la majorité de ses exportations (80.5% en 1999) se fait vers les pays de l'Union européenne. Les entreprises tunisiennes affrontent une rude concurrence sur leur propre marché, elles sont dans l'obligation d'exporter. Cette obligation les met dans une position de forte dépendance de leurs clients étrangers.

Choix du secteur d'activité :

Plusieurs auteurs ont insisté sur le choix d'un seul secteur d'activité pour la réalisation d'une enquête. On ne peut faire des comparaisons que sur des bases comparables (Campbell, 1985). De plus, en utilisant plusieurs types d'industries on risque de donner des résultats erronés. Chaque industrie présente des spécificités à part et des habitudes de commerce. Ces dernières peuvent ne pas coïncider dans toutes les industries. Les réponses ne seront pas homogènes et les résultats peuvent être biaisés (Kaleka, Piercy et Katsikeas, 1997).

Plusieurs autres recherches utilisaient un seul secteur d'activité sans préciser ce choix. Ce dernier est fait d'une manière implicite et cache une conviction que l'utilisation d'un seul secteur d'activité donne plus de fiabilité à l'étude (Frazier et Summers, 1984 et 1986 ; Johnson et al., 1990 et 1993).

Nous avons choisi le secteur de l'agro-alimentaire qui a connu en 1999 une évolution de ses exportations de 26.1% par rapport à l'année précédente.

Échantillon et collecte de données :

L'API (agence de promotion de l'industrie) et le CEPEX (centre de promotion des exportations) nous ont fourni les informations nécessaires. Le marché tunisien est formé de 356 entreprises exportatrices oeuvrant dans le secteur de l'agro-alimentaire. Un questionnaire a été envoyé à 145 entreprises, 54 questionnaires ont été retournés et 46 seulement sont utilisables, ce qui nous donne un taux de réponse de 31.72%.

Analyse psychométrique des variables :

Pour distinguer les différents groupes d'exportateurs, nous avons collecté les différentes variables dans la littérature permettant d'atteindre cet objectif. Le tableau 3 (en annexe) résume l'ensemble de ces variables. Après discussion et choix, les critères qui ont été retenus sont : l'expérience dans l'exportation ; l'intensité des ventes à l'exportation et du profit des ventes à l'exportation ; les arrangements organisationnels ; le nombre de marchés à l'exportation ; le nombre de clients étrangers ; le nombre de lignes de produits exportés ; la recherche de nouveaux marchés et de l'information ; L'engagement initial dans l'exportation et la nature du déroulement de l'opération d'exportation.

En ce qui concerne les stratégies d'influence, la revue de la littérature nous a permis de repérer une liste d'items permettant de les mesurer (tableau 4 en annexe). Le tableau 5 résume l'opération de purification de ces items.

Tableau 5 : variables et mesures

Nom de la stratégie	Nombre d'items ^a	Variance expliquée	Alpha de Cronbach
Stratégie d'information	3	57.59%	0.6308
Stratégie de référence	3	58.021%	0.6335
Stratégie d'expertise	3	46.168%	0.6762
	1	26.101%	-
Stratégie de menace	5	61.834%	0.8423
Stratégie de promesse	4	49.886%	0.6528
Stratégie légale	3	37.047%	0.5720
	1	31.511%	-

a : les items sont mesurés sur une échelle de Likert à cinq points allant de (1) pas du tout d'accord à (5) tout à fait d'accord.

Résultats et discussion :

Etudes des différents groupes d'exportateurs :

Pour établir le nombre de groupes d'exportateurs, nous avons procédé à une analyse par classification hiérarchique. Une première solution suggère trois classes d'exportateurs.

Cependant, lors de l'exécution de cette solution, les résultats de classification montrent que le troisième groupe est constitué par une seule observation, nous avons opté pour deux classes d'exportateurs. L'observation a été classée automatiquement dans le groupe pour lequel elle montre beaucoup plus de proximité.

Ayant déterminé qu'il y a deux groupes d'exportateurs basés sur leur degré d'implication dans l'exportation, un test de différence de moyenne ainsi qu'un test de Chi 2, nous ont permis de voir si ces deux groupes diffèrent vraiment et de quelle manière. Les résultats sont résumés dans le tableau 6. On remarque que 6 variables diffèrent significativement entre les deux groupes d'exportateurs.

En réalité, ces résultats sont attendus du moment où ils trouvent un fondement théorique très important. Les recherches passées ont montré que la part du chiffre d'affaires, ainsi que la part du profit dans le chiffre d'affaires total et le profit total de l'entreprise sont de bons indicateurs qui discriminent entre différents types d'exportateurs selon leur degré d'implication (Diamantopoulos et Inglis, 1988; Leonidou et Kaleka, 1998 et Cavusgil, 1984).

La discrimination des deux groupes d'exportateurs par le nombre d'années d'expérience confirme les résultats trouvés par Leonidou et Kaleka (1998) et Moon et Lee (1990) et à un moindre degré les résultats trouvés par Cavusgil (1984).

Les arrangements organisationnels sont de bons indicateurs de l'implication des firmes dans l'exportation. En effet, lorsqu'une firme s'implique dans l'exportation, elle est amenée à produire une nouvelle unité dans son organigramme qui réunit autour d'elle les employés responsables de l'opération d'exportation dans tous ces alliés, depuis la recherche de nouveaux marchés et des contacts avec les clients jusqu'à l'envoi effectif de la marchandise au pays destinataire. Ces résultats coïncident avec ceux trouvés par Crick (1995) et Leonidou et Kaleka (1998).

Suite à cet accroissement du volume des exportations, cette activité devient régulière discriminant ainsi entre les deux groupes d'exportateurs (Leonidou et Kaleka, 1998).

La recherche dans les marchés étrangers semblent intéresser aussi bien les firmes les plus impliquées que les moins impliquées (Leonidou et Kaleka, 1998 ; Crick, 1995 et Cavusgil, 1984).

Ces interprétations nous permettent de nous prononcer sur la différence significative globale entre les deux groupes d'exportateurs.

Le marché Tunisien est composé donc, de deux types d'exportateurs, ceux qui sont très impliqués dans l'exportation (groupe I, N=18) et ceux qui sont moyennement impliqués dans l'exportation (groupe II, N=28).

Tableau 6: Résultats des tests appliqués aux deux groupes d'exportateurs:

Les variables dépendantes	Groupe I		Groupe II		Statistique ^a	Sig. ^b
	<i>Firmes très impliquées dans l'exportation.</i>		<i>Firmes moyennement impliquées dans l'exportation.</i>			
	N = 18		N = 28			
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type		
Nombre d'années d'expérience dans l'exportation (nombre d'années)	19.2778	14.6320	7.4107	6.7345	T=3.228	0.04
Chiffre d'affaires de l'exportation en % du chiffre d'affaires total	91.8889	10.6875	24.0179	20.9357	T=14.470	0.000
Profit de l'exportation en % du profit total	93.3333	9.3934	16.6571	17.5459	T=19.231	0.000
Nombre de marchés à l'export (en nombre)	5.8333	4.1195	5.8929	6.8277	T=-0.037	0.971
Nombre de clients étrangers (en nombre)	12.0556	8.9998	13.1429	22.8241	T=-0.226	0.822
Nombre de lignes de produit exporté (en nombre)	4.2222	2.8192	3.2500	2.4739	T=1.197	0.240
Département propre à l'exportation (1: Non, 2: Oui)	-	-	-	-	X ² =7.305	0.007
Nombre d'employés permanents au service de l'exportation (en nombre)	12.7222	14.5796	2.2857	3.0412	T=2.995	0.08
Intérêt de la recherche des marchés étrangers (1: Non, 2: Oui)	-	-	-	-	X ² =0.045	0.831
Recherche de l'information à travers les entreprises concurrentes (1: Non, 2: Oui)	-	-	-	-	X ² =0.220	0.639
Recherche de l'information auprès des organismes publics (1: Non, 2: Oui)	-	-	-	-	X ² =8.414	0.04
Nature du déroulement de l'activité d'exportation (1: occasionnelle, 2: régulière)	-	-	-	-	X ² =10.437	0.001
Recherche de la première commande d'exportation	-	-	-	-	X ² =1.462	0.227
Ajustement du produit aux besoins des marchés importateurs	-	-	-	-	X ² =2.883	0.089

Source : logiciel SPSS

a : les tests sont effectués à un risque d'erreur de 5% ;

b : les valeurs significatives de T et de X² sont celles qui présentent une signification de moins de 5%.

Le premier groupe d'exportateurs tend à avoir les caractéristiques suivantes par rapport au second groupe: ils ont cherché leur première commande d'exportation, donc, l'exportation est un désir et non une obligation ; leur chiffre d'affaires repose lourdement sur la recette dégagée de l'exportation ainsi que leur profit ; ils ont une très longue expérience dans les opérations étrangères, emploient un grand nombre de personnels au service de cette activité et possèdent de ce fait un département propre à l'exportation. Leur activité d'exportation se déroule d'une manière régulière et ils ne voient pas d'inconvénients à ajuster leurs produits aux exigences des marchés importateurs lorsque cette condition s'impose.

Les stratégies d'influence et le degré d'implication dans l'exportation :

Dans cette partie, nous allons essayer de voir l'évolution de l'utilisation des stratégies d'influence médiatisées et non-médiatisées par rapport à l'implication des entreprises tunisiennes dans l'exportation. Pour ce faire, nous avons eu recours à un test de différence de moyenne. Les résultats de ces analyses sont résumés dans le tableau 7. L'examen de ces résultats des différences de moyenne montre que, d'une manière générale, il n'y a pas de différence significative entre les stratégies d'influence utilisées d'un groupe d'exportateurs à

l'autre. Uniquement deux différences significatives entre les deux groupes sont repérées et concernent la stratégie d'information et la stratégie de menace.

Les firmes très impliquées dans l'exportation paraissent subir une influence, faisant appel à des informations à long terme, plus importantes que subissent les firmes moyennement impliquées dans l'exportation. Cela s'explique par le fait que les clients étrangers ne peuvent pas appliquer une forme d'influence agressive sur des partenaires (exportateurs) qui sont très expérimentés, ils utilisent donc, la forme d'influence la plus douce à savoir l'information. Ce résultat donne un support à l'hypothèse qu'on essaie de vérifier.

Tableau 7: Résultats du test de différence de moyenne appliqué à l'utilisation des différents types de stratégies d'influence selon l'implication dans l'exportation:

Type de stratégies	Nom de la stratégie	variables	Firmes très impliquées dans l'exportation N = 18		Firmes moyennement impliquées dans l'exportation N = 28		Statistique T ^a	Sig. ^b
			Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type		
Stratégies non médiatisées	Stratégie d'information	F1SI	0.5064	0.9370	-0.3255	0.9126	2.969	0.05
	Stratégie de référence	F1SRF	-0.2547	0.8649	0.1637	1.0604	-1.464	0.151
	Stratégie d'expertise	F1SEX F2SEX	0.1196 -0.2564	0.8358 0.8428	-7.7 E-02 0.1648	1.1005 1.0711	0.686 -1.485	0.495 0.145
Stratégies médiatisées	Stratégie de menace	F1SM	-0.03955	0.6672	0.2542	1.1022	-2.489	0.017
	Stratégie de promesse	F1Spr	0.3595	1.1360	-0.2311	0.8440	1.895	0.068
	Stratégie légale	F1SL F2SL	4.38 E-02 -0.3410	1.0960 0.8832	-2.8 E-02 0.2192	0.9529 1.0237	0.228 -1.971	0.821 0.056

Source: Logiciel SPSS.

a: Le test T est effectué à un risque d'erreur de 5%.

b: les valeurs significatives de T sont celles qui présentent une signification de moins de 5%.

Par contre, la stratégie de menace paraît être utilisée d'une manière plus importante sur les firmes moyennement impliquées dans l'exportation que sur les firmes très impliquées dans l'exportation. Ce qui supporte notre hypothèse.

En effet, lorsqu'une firme s'implique dans l'exportation, son partenaire délaisse les stratégies d'influence médiatisées et notamment la stratégie de menace au profit des stratégies d'influence non médiatisées et plus particulièrement la stratégie d'information.

D'une manière générale, il n'y a pas de différence significative dans l'utilisation des deux types de stratégies d'influence entre les deux groupes d'exportateurs, à l'exception des deux stratégies citées, ce qui confirme notre hypothèse.

Résumé, limites et implications :

Le marché tunisien est composé de deux types d'exportateurs selon leurs niveaux d'implication dans l'exportation. Le premier type d'exportateurs, moyennement impliqué, montre un intérêt à cette forme d'internationalisation égal à celui exprimé par les exportateurs très impliqués. En effet, la différence entre les deux types est une différence de taille (possession d'un département d'exportation) et de volume des opérations d'exportation (part du chiffre d'affaires dégagé de l'exportation, part du profit dégagé de l'exportation, nombre d'années d'expérience).

Le fait que nous n'ayons pas pu identifier des exportateurs faiblement impliqués et que dans les études antérieures, chaque pays révèle une typologie différente, nous permet de dire que l'exportation est un processus formé de plusieurs étapes et que dans chaque pays nous pouvons identifier des exportateurs dans un ou plusieurs stades du processus de

développement de l'exportation. Le changement de cette typologie à travers le secteur d'activité, conditionné par le changement des spécificités, reste à vérifier.

Par ailleurs, l'étude de l'évolution de l'utilisation des stratégies d'influence d'un groupe d'exportateurs à un autre a révélé un résultat étonnant. En effet, il n'y a pas des différences dans les types de stratégies d'influence utilisées entre les deux groupes d'exportateurs, à l'exception de la stratégie d'information qui paraît être utilisée beaucoup plus dans les relations avec les exportateurs les plus impliqués et la stratégie de menace chez les moins impliqués.

L'absence de l'utilisation des stratégies d'influence dans les relations entre exportateurs tunisiens et importateurs étrangers peut être expliquée par le choix du secteur. En fait, ce secteur est leader en Tunisie et pour lequel elle détient quelques avantages notamment en ce qui concerne l'huile d'olive et les produits de la mer. Il se peut que nous ne soyons pas en présence d'une relation de forte dépendance.

Ce cadre constitue une limite à cette recherche qu'il faut dépasser en essayant de refaire la même étude sur différents secteurs.

La taille de l'échantillon constitue aussi une autre limite. En fait, nous n'avons pas pu vérifier la validité des échelles de mesures. Il y a une résistance de la part des entreprises tunisiennes à divulguer l'information et un manque de conscience de l'importance de telles recherches.

Une autre limite à cette étude consiste dans le fait de prendre en considération un seul point de vue, celui de l'exportateur. Il peut s'avérer que ce dernier n'ait pas pu détecter les essais d'influence qui lui ont été adressés. Ceci nous renseigne que la culture peut jouer un rôle dans la compréhension des stratégies d'influence (Johnson et al., 1993).

D'un autre côté, la présente recherche a permis de faire quelques contributions théoriques et de donner quelques implications managériales.

D'un point de vue théorique, la présente recherche vise à contribuer à enrichir une littérature restée relativement limitée jusqu'ici sur l'utilisation des stratégies d'influence à l'échelle internationale.

Plus encore, elle a permis de voir la différence dans l'utilisation des stratégies d'influence à travers des groupes d'exportateurs différemment impliqués dans l'exportation.

D'un point de vue managériales, il y a un nombre d'implications qu'il faut soulever de ce travail de recherche.

Tout au début, il apparaît qu'il y a des différences culturelles entre l'exportateur tunisien et son client étranger qui font que ces deux partenaires ne comprennent pas le même message de la même manière. Il est recommandé aux deux parties de se renseigner sur la culture de son partenaire avant d'émettre un message.

Les exportateurs tunisiens croient subir peu d'influence de la part de leurs clients étrangers. Cette faible influence est manifestée par les stratégies d'influence non médiatisées plutôt que celles médiatisées. Les exportateurs tunisiens doivent tenir compte de ce résultat pour pouvoir répondre en temps réel aux demandes et aux désirs de leurs clients sans dégager de conflit. Si la force du pouvoir moderne réside dans sa capacité à amener une personne à adopter un comportement en croyant qu'il répond à ses propres désirs, la force de la réponse à ce pouvoir exercé réside dans l'accomplissement d'une action qui fait croire à la firme cible qu'elle a obtenu ce qu'elle désirait. Il est important de montrer à son client que vous avez reçu le message et que vous accomplissez cette action juste parce que vous voulez lui faire plaisir.

Bibliographies:

Aaby N. E., and Slater S. F., (1989), "Managerial Influences on Export Performance: a Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol. 6, n° 4, pp 53-68.

- Albaum G., (1983), "Effectiveness of Government Export assistance for US Smaller-Sized Manufacturers: Some Further Evidence", *International Marketing Review*, Vol. 1, n°1, pp 68-75.
- Albaum G., strandskov J., and Duerr E., (1998), *International Marketing and Export Management*, edition Addison-Wesley, 3ème Edition.
- Campbell N. C. G., (1985), "Buyer/Seller Relationships in Japan and Germany: an Interaction Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 19, n°3, pp 57-66.
- Cavusgil T. S., (1984), "Difference among Exporting Firms Based on their Degrees of Internationalisation", *Journal of Business Research*, Vol. 12, n°2, pp 195-208.
- Cavusgil T. S. and Nevin J. R., (1981), "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: an Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, February, pp 114-119.
- Crick D., (1995), "An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n°8, pp 76-94.
- Diamantopoulos A. and Inglis K., (1988), "Identifying differences Between High and Low Level Involvement Exporters", *International Marketing Review*, Summer, pp 52-60.
- Frazier G. L., (1983), « Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective », *Journal of Marketing*, Vol.47, Fall, pp 68-78.
- Frazier G. L., (1984),
- Frazier G. L. and Rody R., (1991), « The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 55, January, pp 52-69.
- Frazier G. L. and Summers J. O., (1984), « Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 48, Summer, pp 43-55.
- Frazier G. L. and Summers J. O., (1986), "Perceptions of Interfirm Power and its Use Within a franchise Channel of Distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII, May, pp 169-176.
- Gaski J. F., (1986), "Interrelations Among a Channel entity's Power sources: Impact of the Exercise of Reward and Coercion on Expert, referent and Legitimate Power Sources", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, February, pp 62-77.
- Gaski J. F. and Nevin J. R., (1985), « The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, May, pp 130-142.
- Hunt S. D. and Nevin J. R., (1974), "power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. XI, May, pp 186-193.
- Johnson J. L., Koenig H. F. and Brown J. R., (1985), « The Bases of Marketing Channel Power : an Exploration and Confirmation of their Underlying Dimensions », *Education Proceedings*, American Marketing Association, pp 160-165.
- Johnson J. L., Sakano T., Cote J. A. and Onzo N., (1993), « The Exercise of Interfirm Power and Its Repercussions in US-Japanese Channel Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 57, April, pp 1-10.
- Johnson J. L., Sakano T. and Onzo N., (1990), « Behavioral Relations in Across-Culture Distribution Systems : Influence, Control and Conflict in US-Japanese Marketing Channels », *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp 639-655.
- Kale S. H., (1986), « Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII, November, pp 387-393.
- Kaleka A., Piercy N. F. and Katsikeas C. S., (1997), « The Impact of Level of Company Export Development on Exercised Power in Relationships Between Manufacturers and Overseas Distributors », *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp 119-134.

Katsikeas C. S. and Piercy N. F., (1993), “Adapting Export Business Relationships: The Greek experience in the UK”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 11, n°2, pp 22-27.

Leonidou L. C., (1989), « Behavioral Aspects of the Exporter-Importer Relationships: the Case of Cypriot Exporters and British Importers », *European Journal of Marketing*, Vol.23, n°7, pp 17-33.

Leonidou L. C., Kaminarides J. S. and Hadjimarcou J. S., (2000), « Doing Business with major US trading Partners: Background, Influence Strategies and Performance », *Business Horizons*, Vol. 15, n°5.

Leonidou L. C. and Kaleka A. A., (1998), « Behavioral Aspects of International Buyer –Seller Relationships: their association with export Involvement », *International Marketing Review*, Vol. 15, n)5, pp 398-412.

Moon J. and LEE H., (1990), “On the Internal Correlates of Export Stage Development: an Empirical Investigation in The Korean Electronics Industry”, *International marketing review*, Vol. 7, n°5, pp 16-26.

Annexes :

Tableau 1: les différentes typologies des sources de pouvoir :

les auteurs (les années)	Première source	Deuxième source
Hunt et Nevin (1974)	<u>Coercitive</u> les punitions	<u>Non coercitive</u> les récompenses l’expertise la légitimité la référence
Etgar (1978)	<u>Économique</u> les récompenses les punitions	<u>Non économique</u> l’expertise la légitimité la référence
Brown et Frazier (1978)	<u>Pesante</u> les récompenses les punitions la légitimité légale	<u>Non pesante</u> l’expertise la légitimité traditionnelle la référence
Kasulis, Speckman et Bagozzi (1979)	<u>Directe</u> les récompenses les punitions la légitimité légale	<u>Indirecte</u> l’information la légitimité traditionnelle la référence
Gaski (1984)	<u>Contingente</u> les récompenses les punitions	<u>Non contingente</u> l’expertise la légitimité la référence
Frazier et Summers (1984)	<u>Basée sur le changement des perceptions</u> l’information l’expertise	<u>Non basée sur le changement des perceptions</u> les récompenses les punitions la légitimité la référence
Johnson, Kœnig et Brown (1985)	<u>Médiatisée</u> la récompense la punition (coercition) la légitimité légale	<u>Non médiatisée</u> l’information l’expertise la référence

Source: Johnson, J. L, Sakano, J. A, and Onzo, N, (1993), « The exercice of Interfirm Power and its Repercussions in US-Japanese Channel Relationships », *Journal of Marketing*, vol 57, April, pp 1-10, Traduit et modifié par les auteurs.

Tableau 3 : liste des variables de mesure du degré d'implication dans l'exportation:

Les variables étudiées	Les études	Relation avec le degré d'implication dans l'exportation
La taille de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> le nombre d'employés le chiffre d'affaire annuel 	Cavusgil, 1984 Cavusgil, 1984 Moon et Lee, 1990 Diamantopoulos et Inglis, 1988	- + + -
L'expérience dans les opérations étrangères	Cavusgil, 1984 Moon et Lee, 1990 Diamantopoulos et Inglis, 1988 Leonidou et Kaleka, 1998	+ + - ++
L'âge de l'entreprise	Diamantopoulos et Inglis, 1988	-
1/ L'intensité de l'exportation = volume des ventes à l'exportation / volume des ventes totales de la firme 2/ L'intensité du profit de l'exportation = profit de l'exportation / profit total	Diamantopoulos et Inglis, 1988 Cavusgil, 1984 Leonidou et Kaleka, 1998 Cavusgil, 1984 Moon et Lee, 1990 Leonidou et Kaleka, 1998	+++ + ++ +++ + ++
Attitude du Manager envers l'exportation	Reid, 1981 Bilkey et Tesar, 1977 Cavusgil et Nevin, 1981	++ ++ +
Avantages compétitifs de la firme	Cavusgil et Nevin, 1981 Moon et Lee, 1990	++ +
Choix des marchés à l'exportation (distance)	Crick, 1995 Leonidou et Kaleka, 1998 Cavusgil, 1984	+ + pas de différence significative
Les arrangements organisationnels <ul style="list-style-type: none"> main d'œuvre allouée à l'exportation possession d'un département d'exportation 	Cavusgil, 1984 Diamantopoulos et Inglis, 1988 Crick, 1995 Leonidou et Kaleka, 1998 Moon et Lee, 1990	++ ++ ++ ++ -
Recherche des marchés étrangers et de l'information (actif ou passif)	Cavusgil, 1984 Crick, 1995 Leonidou et Kaleka, 1998	++ +++ ++
Nombre de marchés à l'exportation	Leonidou et Kaleka, 1998 Crick, 1995	++ ++
Nombre de clients à l'étranger	Leonidou et Kaleka, 1998 Crick, 1995	++ ++
Nombre de ligne de produit exporté	Leonidou et Kaleka, 1998 Crick, 1995	++ ++
Nature du déroulement de l'activité de l'exportation (régulière ou occasionnelle)	Leonidou et Kaleka, 1998	+++

Source: tableau élaboré par les auteurs.

Le nombre de (+) renseigne sur l'intensité de la relation.

Tableau 4 : exemples d'items de mesure des stratégies d'influence :

Les stratégies	Exemples d'items
Stratégie d'information	* Dans nos discussions, notre client se concentre sur des actions stratégiques et à long terme plutôt que sur des actions spécifiques et à court terme que notre compagnie doit envisager. * Notre client discute l'orientation que doit prendre le personnel du management en considérant les planifications à long terme plutôt que les activités journalières
Stratégie de référence	* Notre client utilise sa bonne réputation pour que nous réalisons ses demandes * Notre client nous demande d'adopter un comportement donné simplement parce qu'il sait que nous l'admirons.
Stratégie d'expertise	* Notre client nous donne une image claire de l'impact positif que peut avoir une action recommandée sur nos activités * Notre client précise que lorsqu'il nous recommande une action déterminée, celle-ci est pour le bien commun de nos opérations
Stratégie de menace	* Notre client menace de prendre des mesures pour réduire notre profit si le comportement qu'il a demandé n'est pas adopté. * Notre client menace de retirer certains avantages si nous ne coopérons pas selon ses désirs.
Stratégie de promesse	* Notre client précise qu'il est en mesure de nous offrir quelques choses en contre partie de notre collaboration. * Notre client promet de nous récompenser financièrement si nous réalisons ses désirs.
Stratégie légale	* Notre client fait de fausses interprétations de notre contrat de vente dans le but de gagner notre coopération dans la réalisation d'une requête * Notre client nous rappelle toutes nos obligations stipulées dans notre contrat de vente pour influencer nos décisions.

