

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR

MUHIGIRA JEAN DAMASCENE

B. EN MANAGEMENT

DE LA COMPREHENSION DU COMPORTEMENT DES ENTREPRISES RWANDAISES

FACE A L'EXPORTATION

A LA RATIONALISATION DE LA PROMOTION DES EXPORTATIONS

AVRIL 1991



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'usage du genre masculin dans ce document n'a pour but que d'alléger le texte. Il s'applique autant aux hommes qu'aux femmes, sans aucune intention de discrimination.

A mon père et à ma mère

A mes quatre grands frères et soeurs

A Dadie

A tous mes petits et grands amis

Ce mémoire est dédié.

## RESUME

Le domaine du marketing international des deux dernières décennies a vu croître une attention accrue des recherches sur le comportement des petites et moyennes entreprises face à l'exportation.

Cette étude est de cette veine et tente de répondre à la question générale suivante: Comment inciter et orienter les entreprises rwandaises à s'engager sur les marchés étrangers?

Nous avons tout d'abord posé un diagnostic sur la problématique d'exportation des unités industrielles rwandaises afin de structurer et de cerner les questions de recherche. Par la suite, une revue de la littérature sur le comportement d'exportation des PME nous a permis de développer un modèle qui a servi à la collecte des données (au Rwanda).

Le traitement de ces données montre que les activités d'exportation des entreprises rwandaises restent marginales (occasionnelles et souvent à la commande). Elles ne permettent pas de dégager de différences significatives entre les entreprises qui exportent et celles qui ne le font pas au niveau des variables comme la taille (actif immobilisé, nombre d'effectifs employés, chiffre d'affaires) ou les produits fabriqués qui sont surtout des produits de consommation.

Cette constatation nous amène à nous poser une question sur les motivations et les freins des entreprises rwandaises face aux choix d'une décision d'exportation. Les résultats montrent que la perception des opportunités sur les marchés étrangers, l'intervention des agents de changements externes à l'entreprise (gouvernements, commandes non sollicités,...) et la possibilité d'obtenir des ressources sont les principales motivations qui inciteraient les entreprises à exporter.

Le manque de ressources, la perception défavorable de l'exportation et la conjoncture économique sont des raisons qui ont été invoquées par les entreprises en tant que freins à l'implication ou à l'expansion des exportations.

Nous nous appuyons des résultats obtenus et des expériences des autres pays, qui ont eu à mener des efforts de promotion des exportations industrielles, pour proposer un organisme de promotion des exportations au RWANDA. Celui-ci devrait permettre de rationaliser et de centraliser les efforts fournis par les différents intervenants en ce domaine.

## REMERCIEMENTS

Il est quasi-impossible d'exprimer ma gratitude à l'égard de tous ceux qui, de loin et de près, ont contribué à la réalisation de cette étude. Je tiens tout simplement à leur dire merci.

Je tiens énormément à dire cette reconnaissance à l'endroit de M. Michel Michaud pour son assistance et sa disponibilité tout au long de mon séjour à Chicoutimi. Le support et l'encadrement dont j'ai pu bénéficier de lui durant les moments les plus critiques dépassent ceux d'un directeur de recherche. Il a été plutôt un vrai ami.

Je remercie les professeurs Daniel Ross de l'Université du Québec à Rimouski, Richard Guay de l'Université du Québec à Chicoutimi, pour leurs commentaires durs, parfois sévères, mais justes et pertinents.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Murenzi Désiré, qui a presque assuré ma formation et mon séjour au Ministère du Commerce et de la Consommation, et qui ne m'a épargné le meilleur de lui-même malgré ses lourdes responsabilités. Sans lui, les trois mois que j'ai passés au Rwanda auraient été plus longs que prévus et infructueux.

Egalement le professeur Alain Bouchard de l'Université Nationale du Rwanda, Monsieur Ouamar Si-Ahmed, Coordonnateur des Projets du CCI au Rwanda et ses collaborateurs, pour leur assistance au cours de la collecte des données de cette recherche au Rwanda, trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

Egalement Francine pour la documentation, Thérèse pour la dactylographie du questionnaire, Denis Kabano et Alexis Nyilinkwaya pour l'aide qu'ils m'ont apporté, ces entrepreneurs pour l'accueil et la compréhension, qu'ils veuillent accepter mes sincères remerciements.

Enfin, nous ne devons citer cette reconnaissance envers le Projet de Coopération Institutionnelle entre L'Université du Québec et l'Université Nationale du Rwanda pour leur appui académique, financier et moral.

Mes parents, tous mes enseignants, de l'école primaire de Jali à l'Université, Chaste UMUHOZA et Thatien MUNYANEZA et tous mes amis, du plus petit au plus grand, sachent bien qu'à la fin, je n'oublie pas que je ne reproduis que ce qu'ils m'ont donné. Je le reconnais.



TABLE DES MATIERES

Dédicace	
Résumé.....	i
Remerciements.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	x
Listes des annexes.....	xiii
Liste des abréviations.....	xiv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE GENERALITES SUR LE RWANDA.....	7
Introduction.....	7
Chapitre I CONTEXTE GENERAL.....	9
1.1 Situation géographique et démographique.....	9
1.2 Intégration dans les ensembles économiques sous-régionaux.....	10
1.2.1 La Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL).....	11
1.2.2 L'Organisation pour l'Aménagement du Bassin de la Kagera (O.B.K).....	12
1.2.3 La Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (C.E.E.A.C).....	12
1.2.4 La Zone d'Echanges Préférentiels (Z.E.P.).....	13
Chapitre II ROLE ET PLACE DU COMMERCE DANS LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DU RWANDA.....	15
2.1 Caractéristiques du commerce au Rwanda.....	16
2.1.1 Commerce intérieur.....	17

2.1.2. Le commerce extérieur.....	18
2.2 Structure et évolution du commerce extérieur du Rwanda.....	19
2.2.1 Les importations.....	20
2.2.2 Les exportations.....	22
2.3 Les échanges commerciaux avec les pays de la sous-région (C.E.P.G.L., Z.E.P., C.E.E.A.C.).....	26
Conclusion.....	27
Chapitre III LE SECTEUR INDUSTRIEL RWANDAIS ET LES ECHANGES EXTERIEURS.....	28
3.1 Caractéristiques générales des unités de production.....	29
3.2 La problématique d'exportation des unités industrielles.....	31
3.2.1 Quelques opérations d'exportation.....	31
3.2.2 Les possibilités d'exportation.....	32
3.3 La promotion des exportations.....	35
3.3.1 La Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (C.C.I.R).....	36
3.3.2 Le Ministère du Commerce et de la Consommation.....	38
Chapitre IV POSITION DU PROBLEME, OBJECTIFS ET PORTEE DU TRAVAIL.....	41
4.1 Position du problème.....	41
4.2 Objectifs de la recherche..	43
4.3 Portée du travail et ses limites.....	43

DEUXIEME PARTIE REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE  
 CONCEPTUEL.....46

Introduction.....46

Chapitre V REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE COMPORTEMENT  
 D'EXPORTATION DES ENTREPRISES.....47

Introduction.....47

5.1 Exportation: Généralités et définitions des  
 concepts.....49

5.1.1 L'exportation.....49

5.1.2 Le développement international de  
 l'entreprise ou internationalisation...51

5.2 Etudes sur le comportement d'exportation des  
 entreprises.....54

5.2.1 Les études de profils des entreprises.....56

5.2.2 Les stades d'internationalisation des  
 entreprises.....64

5.2.3 Les modèles explicatifs du comportement  
 d'exportation.....68

5.2.4 Les décisions d'internationalisation  
 au sein de la PME.....70

Chapitre VI CADRE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE  
 RECHERCHE.....76

6.1 La prise de décision stratégique.....77

6.2 L'exportation: modalité de la stratégie de  
 croissance.....79

6.3 Modèle conceptuel de prise de décision de  
 l'exportation.....82

6.4 Opérationnalisation des concepts.....86

6.4.1 Le degré d'exposition à l'information  
 sur les marchés étrangers.....86

6.4.2 L'implication internationale de l'entreprise.....	86
6.4.3 L'attitude du dirigeant de l'entreprise par rapport à la croissance.....	87
6.4.4 La perception de la compétitivité de l'entreprise.....	87
6.4.5 La perception de opportunités de développement sur les marchés (national et étrangers).....	88
6.5. Propositions de recherche.....	91
<b>TROISIEME PARTIE: TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES.....</b>	<b>93</b>
<b>Chapitre VII METHODOLOGIE.....</b>	<b>95</b>
7.1 Type de recherche.....	95
7.2 Les données de la recherche.....	96
7.3 Population d'enquête.....	98
7.4 Cadre échantillonnal et échantillonnage.....	99
7.5 Choix d'une méthode d'enquête.....	101
7.5.1 Entrevues structurées.....	102
7.5.2 L'enquête par téléphone.....	102
7.5.3 L'enquête par la poste.....	103
7.5.4 Un questionnaire auto-administré.....	103
7.6 Le questionnaire et son administration.....	104
7.6.1 Le questionnaire d'enquête.....	104
7.6.2 Le pré-test du questionnaire.....	107
7.6.3 L'administration du questionnaire.....	108

Chapitre VIII ANALYSE DES DONNEES.....	109
8.1 Introduction.....	109
8.2 Caractéristiques générales des répondants.....	110
8.2.1 Les répondants.....	110
8.2.2 Les produits.....	112
8.2.3 La taille.....	115
8.2.4 Autres caractéristiques.....	117
8.3 Caractéristiques générales distinctives entre les exportateurs et les non exportateurs.....	121
8.3.1 Les produits.....	122
8.3.2 La taille.....	124
8.4 Conclusion aux caractéristiques générales des entreprises.....	126
8.5 L'exportation: choix de croissance.....	127
8.5.1 Intention de croissance des entreprises..	128
8.5.2 Intention de croissance et zone d'expansion envisagée.....	130
8.5.3 Perception des opportunités sur les marchés étrangers.....	131
8.6 Freins et motivations des entreprises face à la croissance.....	134
8.6.1 Croissance nationale et internationale...	134
8.6.2 La croissance nationale.....	137
8.5.3 Le non à la croissance.....	140
8.6.4 Synthèse des principaux freins et motivations à envisager la croissance....	141

8.7 La Participation à des expositions, missions, voyages commerciaux.....	143
8.7.1 Foires (expositions).....	144
8.7.2 La visite des foires commerciales sans être exposant.....	146
8.7.3 Missions commerciales organisées par le gouvernement.....	148
8.7.4 Voyages de prospection de marché.....	149
8.8 La perception de la compétitivité de l'entreprise.....	150
8.8.1 Comparaison des marchés étrangers avec le marché national.....	150
8.8.2 Comparaison des entreprises rwandaises avec la concurrence.....	151
8.9 Conclusion sur l'analyse des données et vérification des propositions de recherche.....	152
 Chapitre IX LES SERVICES A L'EXPORTATION.....	155
9.1 Services gouvernementaux: Utilisation et appréciation.....	155
9.2 Services privés.....	157
9.3 Services prioritaires à être accordés.....	159
9.4 Organismes de promotion des exportations.....	161
9.4.1 Introduction.....	161
9.4.2 La Promotion des exportations: Quelques exemples.....	165
9.4.2.1 La République de Corée.....	165
9.4.2.2 La Colombie.....	168
9.4.2.3 Singapour.....	169

9.4.2.4 Kenya:le KETA (Kenya External Trade Authority).....	170
a) Le développement de marché.....	172
b) La promotion des contacts.....	174
c) L'assistance technique aux entreprises.....	175
d) L'aide individuelle aux entreprises.....	176
9.5 Recommandations: La promotion des exportations au Rwanda.....	177
9.5.1 Implantation de l'organisme de promotion des exportations.....	179
9.5.2 La priorité des activités.....	181
9.5.3 Financement des activités de l'organisme de promotion.....	184
Chapitre X CONCLUSION GENERALE.....	186
BIBLIOGRAPHIE.....	191
ANNEXES.....	199

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1: Balance commerciale 1980-1989.....	18
Tableau 2: Evolution et structure des importations CAF 1966-1985.....	21
Tableau 3: Importations en provenance de l'Afrique.....	22
Tableau 4: Les exportations par produits.....	23
Tableau 5: Evolution des exportations par principaux pays de destination.....	25
Tableau 6: Possibilités d'exportation des produits manufacturés.....	33
Tableau 7: Les dix déterminants du comportement à l'exportation selon Cavusgil et Nevin.....	59
Tableau 8: Les étapes du processus de développement de l'exportation selon Bilkey et Tesar.....	65
Tableau 9: Les étapes de développement des exportations selon Cavusgil.....	67
Tableau 10: Modèle d'instauration des activités d'exportation de Dichtl et al.....	74
Tableau 11: Modèle de prise de décision stratégique d'exportation.....	85
Tableau 12: Opérationnalisation des concepts.....	89
Tableau 13: Postes occupés par les répondants.....	111
Tableau 14: Répartition des entreprises selon la taille.....	116
Tableau 15: Implication internationale.....	119
Tableau 16: Méthodes d'exportation des entreprises rwandaises.....	120
Tableau 17: Tests de Mann-Whitney et les caractéristiques des produits fabriqués au Rwanda.....	123



Tableau 18: Tests de Mann-Whitney et taille des entreprises...	124
Tableau 19: Intention de croissance et exportation.....	129
Tableau 20: Intention de croissance et implication internationale.....	129
Tableau 21: Zones d'expansion envisagées par les répondants.....	130
Tableau 22: Zone d'expansion envisagée et l'exportation: test d'indépendance à l'aide de Chi-2.....	131
Tableau 23: Perception d'opportunités selon la zone d'expansion.....	132
Tableau 24: Evaluation des opportunités de développement: exportateurs et non exportateurs.....	133
Tableau 25: Motivations à envisager une croissance internationale.....	135
Tableau 26: Evaluation des motivations à envisager une croissance internationale.....	136
Tableau 27: Freins à la croissance internationale des entreprises.....	138
Tableau 28: Evaluation des freins à la croissance internationale.....	139
Tableau 29: Les raisons de ne pas envisager une croissance.....	140
Tableau 30: Tableau récapitulatif des motivations et freins à la croissance des entreprises rwandaises.....	141
Tableau 31: Participation aux foires commerciales.....	145
Tableau 32: Visite des foires commerciales sans être exposant.....	147
Tableau 33: Missions commerciales organisées par le gouvernement.....	149
Tableau 34: Voyages de prospection de marchés.....	150

Tableau 35: Comparaison perçue des entreprises rwandaises par rapport à la concurrence.....	152
Tableau 36: Les services publics:utilisation et appréciation.....	157
Tableau 37: Services prives: utilisation et appréciation.....	158
Tableau 38. Importance perçue des services à être accordés....	160

LISTE DES ANNEXES

	Page
Annexe 1: Situation géographique du Rwanda.....	200
Annexe 2: Balance commerciale Rwanda et les pays CEPGL, ZEP et CEEAC.....	202
Annexe 3: RWANDA : Potentiel a l'exportation.....	207
Annexe 4: Liste de quelques produits exportables.....	209
Annexe 5: Concept de PME au RWANDA.....	218
Annexe 6: Lettres de recommandations.....	223
Annexe 7: Questionnaire d'enquête.....	226
Annexe 8: Méthodes d'analyse des données .....	251

LISTES DES ABREVIATIONS

CNUCED:	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.
PVD:	Pays en Voie de Développement
GATT:	General Agreement on Trade and Tarifs
CCI:	Centre de Commerce International
CCIR:	Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda
PME:	Petites et Moyennes Entreprises.
MINIFINECO:	Ministère des Finances et de l'Economie
PNB.:	Produit National Brut
PIB:	Produit Intérieur Brut
FOB:	Free On Board
CAF:	Coût Assurance et Frêt
BNR:	Banque Nationale du Rwanda
MINICOM:	Ministère du Commerce et de la Consommation
BUNEP:	Bureau National d'Etudes de Projets
Frw:	Franc rwandais, 1 dollar canadien= 65 Frws (nov.1989)
L.E:	Longitude est
L.S.:	Latitude sud

## INTRODUCTION GENERALE

A la veille du début du vingt et unième siècle, nous assistons à une "internationalisation du commerce, de la production et des capitaux" qui engendre "une forte intégration de l'économie mondiale et une interdépendance des nations" <sup>1</sup>.

Cette internationalisation, appelée aussi globalisation des marchés

ou "mondialisation croissante des marchés" affecte des branches industrielles et des entreprises de plus en plus nombreuses et autorise à dire que la concurrence industrielle se passe à l'échelle du monde (Martinet, A. C, 1983). Ainsi les entreprises sont-elles dans l'obligation de composer avec les changements pour assurer leur croissance et au pire leur survie.

Cependant la transmission internationale des fluctuations économiques s'étend, s'accélère et se répercute indifféremment aux entreprises et aggrave leur vulnérabilité ou renforce leur

---

1. Mamadou Touré dans Guillaumont, P., Croissance et ajustement. Les problèmes de l'Afrique de l'Ouest. Ed. Economica, 1985, p.9.

compétitivité surtout en fonction des structures économiques des pays dans lesquelles elles sont insérées.

Généralement, les répercussions économiques de ces changements sur la majorité des Pays en Voie de Développement se conjuguent avec leurs problèmes d'industrialisation et de développement économique et placent ces pays à la merci de la détérioration constante des termes de l'échange, l'augmentation des dépenses d'importation et la charge du service de la dette.

Face à cette situation, ces pays ont fort longtemps axé leur développement sur l'industrialisation destinée à la substitution aux importations et l'accroissement des exportations des produits de base (matières premières et produits semi-finis). La politique de substitution aux importations s'est accompagnée d'une série de mesures visant la protection du marché intérieur et paradoxalement a amoindri la compétitivité des articles manufacturés sur le marché international et détourné les producteurs de l'exportation pour les orienter vers un marché intérieur profitable.

Cependant bien que ces politiques aient joué un rôle de premier ordre dans le développement économique des Pays en voie de Développement, un rapport du CNUCED reconnaît l'urgente nécessité "de diversifier et de quantifier le commerce d'exportation d'articles manufacturés et semi-finis

des pays en voie de développement, en tant que moyen d'accélérer le développement économique de ces pays et de relever leur niveau de vie"<sup>2</sup>.

Un autre rapport du même organisme note que "pour arriver à une industrialisation autonome, les PMA (pays moins avancés) devront:

- établir des liens dynamiques entre l'agriculture et l'industrie;
- promouvoir les petites et moyennes industries;
- faire une large place à l'exportation dans leurs stratégies de développement industriel;
- concevoir l'industrialisation dans une optique régionale"<sup>3</sup>.

C'est dans ce contexte général que nous retrouvons le Rwanda dont la dépendance à un petit nombre de produits de base comme le café qui compte pour plus de 80% des recettes d'exportation, traduit cette extrême fragilité de l'économie. C'est pour cette raison que, dans son discours du 15 janvier

---

2. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Encouragements aux exportations industrielles. Nations Unies, N.Y. 1982.

3. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Les pays moins avancés. Rapport 1988. Synthèse. Nations Unies, New York, 1989.

1989 pour la présentation du programme gouvernemental 1989-1994, le chef de l'Etat rwandais soulignait la nécessité de diversifier et d'accroître les exportations en ces termes:

"Pour marquer l'importance qu'il attache à la promotion massive des exportations, le gouvernement se propose de mettre en place une stratégie incitative de financement des exportations dont l'introduction d'une prime à l'exportation pour une période d'essai limitée, après laquelle il sera procédé à un examen de l'impact de cette mesure expérimentale sur l'accroissement de nos exportations"<sup>4</sup>.

Ce même souci d'accroître les exportations ressort aussi du cadre de la planification pour le IVème Plan quinquennal (1987-1991) par laquelle le gouvernement rwandais a demandé l'assistance du Centre du Commerce International CNUCED/GATT dans la formulation d'une stratégie de promotion des exportations.

Or étant donné que la réalisation de toutes les politiques visant le développement économique et social repose sur les unités industrielles en place, nous constatons que celles-ci ne contribuent qu'à un niveau qui reste inférieur

---

4. Discours prononcé par le président de la République à l'occasion de la présentation du discours-programme gouvernemental pour le mandat 1989-1994, page 19. Kigali, 1989.



à 1% des recettes totales des exportations. Ne disposant d'études détaillées sur cette faible participation des entreprises aux échanges internationaux, Twahirwa M. arrive cependant à une constatation que les hommes d'affaires rwandais "n'ont pas d'outils nécessaires pour se lancer dans le commerce international"<sup>5</sup>.

C'est dans le souci de mieux comprendre le comportement des entreprises et plus particulièrement des PME face aux choix d'une décision d'exporter, et de proposer un moyen pouvant permettre de rationaliser les services d'assistance à l'exportation que nous avons entamé cette recherche.

L'aspect multi-dimensionnel de la problématique d'exportation des produits industriels des pays en voie de développement et plus particulièrement du Rwanda qui se trouve dans les premières phases opérationnelles d'une stratégie d'exportation nous oblige à adopter un processus exploratoire pour pouvoir relever, avec les acteurs qui y sont engagés, les éléments pertinents à sa réussite. Nous ne prétendons donc pas aborder un aspect particulier de la promotion des exportations bien qu'il serait par la suite souhaitable d'étudier l'impact d'une mesure particulière sur le

---

5. Twahirwa, Manassé, Vers une conceptualisation d'un système de gestation d'une PME en milieu rwandais. Mémoire de maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, juin 1984.

développement et l'accroissement des exportations rwandaises. Notre recherche ne serait qu'un préliminaire à cette étude.

Elle se divise en trois parties essentielles:

- un aperçu général sur le Rwanda pour préciser la problématique d'exportation des unités industrielles rwandaises et assigner des objectifs et des limites à ce travail;
- une revue exhaustive des écrits sur le comportement d'exportation des PME pour dégager un cadre conceptuel qui servira à la collecte des données auprès des entreprises rwandaises;
- et le traitement et l'analyse des données pour pouvoir formuler des éléments d'amélioration de la situation décrite au cours de la première partie.

PREMIERE PARTIE  
GENERALITES SUR LE RWANDA

Introduction

L'on ne peut parler du commerce d'exportation pour un pays donné sans relever au préalable divers facteurs déterminants qui, en tout état de cause, interviennent d'une façon ou d'une autre dans le cheminement de cette activité.

C'est ainsi que, typiquement pour le Rwanda, un aperçu sommaire sur son emplacement géographique, sa démographie ainsi que son intégration régionale sera présenté pour en saisir la portée quant à leur impact sur sa vie économique.

Dans la suite, il sera question de mettre en exergue les aspects et les composantes de l'économie du pays, et plus particulièrement le rôle occupé par le commerce tant intérieur qu'extérieur.

Enfin, au cours de cette partie, l'on procédera à la présentation des unités industrielles en rapprochement avec les objectifs d'exportation, pour ensuite passer en revue les efforts déployés pour encourager le commerce.

Le but de cette partie est de poser un diagnostic sur la vie commerciale du Rwanda afin de dégager la problématique qui retiendra notre attention tout au long de cette étude.

## CHAPITRE I

### CONTEXTE GENERAL

#### 1.1 Situation géographique et démographique

Situé au Centre-Est de l'Afrique entre 1 et 3° L.S. et entre 28 et 30° L.E., le RWANDA, avec une superficie de 26,338 km<sup>2</sup>, se trouve à 1,200 km de l'Océan Indien et à 2,200 km de l'Océan Atlantique. Il partage ses frontières au Sud avec le Burundi, à l'Est avec la Tanzanie, au Nord avec l'Uganda et à l'Ouest avec le Zaïre (voir la carte géographique en annexe 1).

Cet enclavement du pays entraîne ipso facto des répercussions peu heureuses sur sa vie économique, tant il est vrai que les coûts de transport et les situations socio-politiques des pays de transit renchérissent la vie des rwandais. C'est ainsi que les coûts de transports comptent à peu près pour 30% de la valeur des produits importés/exportés et des matières premières rendues nécessaires par les besoins de l'industrialisation.

- Avec une population galopante à un taux de croissance de 3.7% par an, le Rwanda compte actuellement sept millions d'âmes: il est parmi les pays les plus densément peuplés de l'Afrique avec 260 habitants par km<sup>2</sup>.

Cette situation démographique accompagnée d'une dégradation continuelle des sols arables (95% de la population est rurale et vit de l'agriculture) a pour conséquences un exode rural important vers les villes ainsi que le chômage.

Ce qui, sans aucun doute, contribue à l'étroitesse du marché local. A cet effet, le rapport sur le développement dans le monde 1989 publié par la Banque Mondiale évalue le PNB (produit national brut) par habitant à 300 \$ US.

- Le manque de ressources naturelles et le faible niveau de qualification de la main-d'oeuvre, liés à l'exiguïté du territoire national rendent la diversification de la production difficile et toute tentative d'amélioration de la situation économique du pays se heurte à ces obstacles.

## 1.2 Intégration dans les ensembles économiques sous-régionaux

Face à ces défis structurels ci-haut cités, la politique sur le plan national entend s'appuyer sur un

système économique de libéralisme planifié ayant comme stratégie "le développement endogène et auto-centré". La priorité est ainsi accordée à la satisfaction des besoins primordiaux de la population dans une optique d'autosuffisance alimentaire.

En adoptant cette stratégie de développement endogène et auto-centré, le Rwanda entend privilégier l'effort national avant de recourir à la coopération internationale. C'est dans son application et ce, dans le souci de "désenclaver" le pays et de faciliter les échanges avec les pays qui lui sont géographiquement proches, que le Rwanda fait partie des groupements régionaux d'intégration économique: la C.E.P.G.L., l'O.B.K., la C.E.E.A.C. et la Z.E.P. (MINIFINECO, 1988).

#### 1.2.1 La Communauté Economique des Pays des Grands Lacs (CEPGL).

Regroupant le Rwanda, le Burundi et le Zaïre, cette communauté a été fondée en 1976 et a pour objectif principal la sécurité et l'intégration économique entre les trois pays membres. A cet effet, elle a mis sur pied un Code Communautaire des Investissements pour faire bénéficier les entreprises industrielles de ces pays de certains avantages

d'ordre fiscal, de la libre circulation des personnes, des biens et services.

1.2.2 L'Organisation pour l'Aménagement du Bassin de la Kagera (O.B.K).

Elle regroupe le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie et a pour mission de résoudre des problèmes sur le plan de l'énergie, des transports et de la valorisation des ressources disponibles de la région.

1.2.3 La Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (C.E.E.A.C.).

Plus étendue que les deux précédentes, cette communauté regroupe le Burundi, le Cameroun, la République Centrafricaine, le Congo, la Guinée Equatoriale, le Rwanda, Sao Tomé et Principe et le Tchad. Elle vise entre autres:

- l'élimination entre les Etats membres des droits de douane et autres taxes appliquées à l'importation et à l'exportation des marchandises;
- l'établissement et le maintien d'un tarif douanier extérieur commun;
- la suppression progressive des obstacles à la libre circulation des personnes, des biens, des capitaux et



au droit d'établissement.

#### 1.2.4 La Zone d'Echanges Préférentiels (Z.E.P.)

Elle comprend 15 pays de l'Afrique de l'Est et ceux indépendants de l'Afrique Australe, à savoir: Burundi, Comores, Djibouti, Ethiopie, Ile Maurice, Kenya, Lesotho, Malawi, Rwanda, Somalie, Swaziland, Tanzanie, Uganda, Zambie et Zimbabwe. Cette communauté, comme celles susdites, a pour objectif de favoriser la coopération et le développement dans les domaines du commerce, des douanes, de l'industrie, des transports et communications, de l'agriculture, des ressources naturelles et des affaires monétaires. C'est ainsi que dans ce cadre, il a été créé une banque (Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe pour le Développement et le Commerce, dont le siège est à Bujumbura au Burundi) qui facilite les échanges intra-ZEP en fournissant des garanties aux exportateurs et des crédits aux importateurs. Elle participe aussi au financement des projets multinationaux dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie, des transports et des communications.

Après avoir tracé ce bref portrait de la problématique spatiale et des actions entreprises pour contourner les obstacles structurels (enclavement, démographie, manque de ressources, ...), le prochain chapitre aborde le secteur commercial rwandais et plus spécifiquement son rôle dans le développement économique et les échanges commerciaux du Rwanda avec le reste du monde.

## CHAPITRE II

ROLE ET PLACE DU COMMERCE DANS LE DÉVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE DU RWANDA

Il est communément reconnu que le commerce constitue un moyen approprié d'échanges tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un pays, entre les groupes sociaux et véhicule les produits, les techniques, les capitaux, les valeurs culturelles, etc...

Mais, son importance est encore rendue plus visible par l'attention constante que chaque pays attache à ce secteur.

C'est ainsi que grâce à ce moyen tous les pays

- s'approvisionnent en produits nécessaires à la satisfaction de leur besoins;
- constituent et améliorent leurs potentiels de production;
- acquièrent leurs infrastructures économiques, sociales et culturelles;
- \* créent leurs moyens de paiement à l'extérieur et déterminent leur solvabilité en améliorant par là la confiance vis-à-vis de leurs partenaires.

Cet intérêt de portée générale n'échappe pas aux pays comme le Rwanda dont les contraintes structurelles le rendent encore plus pragmatique que jamais. Ainsi, contribuant à plus de 30% du P.N.B et à plus de 15% du P.I.B., le secteur du commerce occupe la deuxième place dans l'économie nationale, après l'agriculture.

Il est aussi placé en meilleure position en ce qui a trait à la création d'emplois.

## 2.1 Caractéristiques du commerce au Rwanda

Le commerce revêt pour chaque nation deux aspects, à savoir le commerce intérieur et le commerce extérieur.

### 2.1.1 Commerce intérieur

Jadis considéré comme une activité n'exigeant pas de connaissances, ni de savoir-faire, le commerce intérieur au Rwanda n'a retenu l'attention des autorités publiques que très récemment. En effet, ce n'est que depuis 1984 que des orientations claires en cette matière ont été définies (MINICOM, Séminaire de réflexion sur le mandat du ministère du Commerce et de la Consommation, Août, 1989), pour lui permettre d'atteindre trois objectifs principaux, à savoir:

- être bénéfique aux consommateurs,
- être bénéfique aux producteurs,
- être bénéfique aux commerçants, tout en n'assurant à ces derniers qu'un revenu stimulant, mais "juste et non spéculatif".

Cependant, l'organisation du commerce intérieur au Rwanda se heurte encore à plusieurs problèmes dont il faut noter l'acuité:

- le secteur de la distribution, relativement développé au niveau de la Capitale et de quelques grandes villes, est quasi inexistant en milieu rural; ce qui constitue une entrave à la circulation des produits et à l'approvisionnement des populations;
- l'implantation inappropriée des opérateurs économiques, des marchés et des centres de commerce qui rend difficile l'organisation des échanges interrégionaux;
- le niveau des prix relativement élevé, parfois sans commune mesure avec le pouvoir d'achat de la population;
- la prolifération du commerce illégal de nature à décourager les opérateurs économiques de profession;
- la faiblesse des infrastructures routières et de

stockage;

- les lacunes de la législation en matière commerciale.

### 2.1.2 Le commerce extérieur

Vu les divers obstacles dont il est fait mention ci-haut (faiblesse des ressources naturelles, enclavement du pays, pression démographique liée à la rareté des terres arables, ...), le commerce extérieur du Rwanda ne peut se caractériser que par un déficit chronique de la balance commerciale. A en juger par cette dernière décennie:

Tableau 1: Balance commerciale 1980-1989  
(Valeurs en millions de Frws)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989 <sup>6</sup>
Export.FOB	11402	10520	10069	11706	14286	12769	16138	9674	9010	10,584
Import.CAF	18176	19230	19929	18646	19786	22210	22717	21271	28300	29,200
Solde	-5774	-8710	-9860	-6940	-5500	-9441	-6579	-11596	-19290	-18615

Source : Banque Nationale du Rwanda

L'on constate aisément que les exportations ne couvrent en moyenne que 30% des importations. Cette situation déficitaire s'explique par:

---

6.Prévisions du Ministère du Commerce et de la Consommation pour 1989.

- une dépendance des exportations de quelques produits de base traditionnellement exportés: le café qui, à lui seul, occupe plus de 80% des recettes totales des exportations rwandaises, et le thé (15%). Le pays exporte également, à un taux peu élevé, des peaux et cuirs, des écorces de quinquina et des extraits de pyrèthre et quelques produits horticoles;
- la valeur de ces exportations dépend de celle des monnaies fortes dont les fluctuations sont inévitables;
- la détérioration continuelle des termes de l'échange;
- une dépendance à l'égard d'un nombre limité de nos partenaires commerciaux due à l'absence de diversification des points d'approvisionnement à l'importation et l'insuffisance des produits exportables.

## 2.2 Structure et évolution du commerce extérieur du Rwanda

Pour analyser le déficit chronique de la balance commerciale du Rwanda et en saisir la portée, il importe d'étudier la nature et l'évolution de ses deux composantes: l'importation et l'exportation.

### 2.2.1 Les importations

Reprenant le tableau de la balance commerciale du Rwanda, force nous est de constater que, de 1980 à 1988, les importations sont respectivement passées de 18,176 millions à 28,300 millions de Frws, soit une augmentation importante, en valeur de 55%, à un taux de croissance annuel moyen de 12%.

Cependant, étant donné que les coûts à l'importation sont de plus en plus trop élevés, cette croissance en valeur des importations n'a pas été parallèlement suivie d'une augmentation en volume.

De façon structurelle, l'évolution des importations montre que celles-ci sont composées principalement de biens de consommation, de biens d'équipement et d'approvisionnement, d'énergie et lubrifiants. A titre indicatif, le tableau 2 montre que:

- les biens de production et les produits énergétiques ont connu une évolution progressive qui s'explique par la naissance et la mise en exploitation de bon nombre d'entreprises industrielles dont les besoins en équipement, en matières premières et en biens de consommation intermédiaires ne cessent de s'accroître;



- les biens de consommation courante (alimentaires et autres) ont connu une croissance moins forte suite aux efforts d'autosuffisance alimentaire et de la création des entreprises de substitution aux importations.

Tableau 2: Evolution et structure des importations CAF 1966-1985 (en millions de FRW)

	Moy. 66-70	Moy. 71-75	Moy. 76-80	1981	1982	1983	1984	1985
Biens de consommation	1462	2380	5302	9307	10538	96 7	11156	11315
Biens d'équipement	486	1299	3408	5482	6057	6230	5998	6850
Biens d'approvisionnement.	293	782	2787	5075	5077	4210	5081	4691
Energie et lubrifiant	144	390	1476	4008	4262	4816	5005	5217
<b>TOTAL</b>	<b>2385</b>	<b>4851</b>	<b>12973</b>	<b>23872</b>	<b>25934</b>	<b>24943</b>	<b>27240</b>	<b>30073</b>
<b>Pourcentage:</b>								
Biens de consommation	61%	49%	41%	39%	41%	39%	41%	44%
Biens d'équipement	20%	27%	26%	23%	23%	25%	22%	23%
Biens d'approvisionnement.	12%	16%	21%	21%	20%	17%	19%	16%
Energie et lubrifiant	6%	8%	11%	17%	16%	19%	18%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source: MINIFINECO, L'économie rwandaise: 25 ans d'efforts (1962-1987) p.63.

Selon la répartition géographique des importations du Rwanda, les pays d'Europe ont vu leurs quote-parts baisser au cours des années 80 au profit des pays d'Asie, suivis par les pays d'Afrique. Actuellement, le plus gros volume des importations provient de l'Afrique, suivie de l'Europe, l'Asie s'alignant au troisième rang.

Au niveau africain, le Kenya reste le plus grand fournisseur du Rwanda, de par ses grands ports d'attache comme MOMBASSA sur l'Océan Indien.

La répartition de ces importations se présente comme suit:

Tableau 3. Importations en provenance de l'Afrique

Pays	Valeur des importations en %
<u>Pays limitrophes</u>	<u>9.0</u>
-Zaire	3.2
-Burundi	2.8
-Ouganda	0.3
-Tanzanie	2.7
<u>Reste de l'Afrique</u>	<u>91.0</u>
-Kenya	82.2
-Autres pays d'Afrique	8.8

Source: Ministère du Commerce et de la Consommation.

### 2.2.2 Les exportations

Le tableau 4 des exportations par produit (voir page 23) nous renseigne que les produits du règne végétal représentent, et ce chaque année, plus de 85% du total des exportations, le café occupant à lui seul plus de 65%.

Tableau 4 : Exportations par produits (\*3)

GROUPE DE PRODUITS	1984				1985				1986				1987				1988			
	Q.	IV. EN MILLIERS DE FRW	V. EN %	QUANTITE	IV. EN MILLIERS DE FRW	V. EN %	QUANTITE	Q.	IV. EN MILLIERS DE FRW	V. EN %	QUANTITE	IV. EN MILLIERS DE FRW	V. EN %	QUANTITE	IV. EN MILLIERS DE FRW	V. EN %	QUANTITE			
PRODUITS DU REGNE ANIMAL :	1.503	474.586	3,3%	1.736	528.030	3,9%	1.604	200.656	1,8%	1.426	272.670	3,0%	1.322	271.116	3,0%	38				
- PEAUX	1.498	477.409	3,2%	986	284.283	2,1%	1.601	288.229	1,8%	1.426	272.548	3,0%	1.322	271.116	3,0%	38				
PRODUITS DU REGNE VEGETAL :	40.888	12.236.705	84,6%	43.104	11.490.929	86,9%	54.443	14.512.982	94,6%	55.442	8.581.854	94,5%	46.373	7.884.460	87,5%					
- THE	7.998	2.667.413	18,4%	9.184	1.712.816	12,9%	10.346	1.444.950	9,4%	9.249	971.400	10,7%	10.124	1.682.478	12%					
- CAFE	31.554	9.369.886	64,4%	32.337	9.444.611	71,4%	41.210	12.569.055	81,9%	46.063	7.323.999	80,7%	34.104	6.548.319	72,6%					
PRODUITS MINERAUX	1.547	1.442.689	9,9%	1.126	986.280	7,4%	1.157	273.732	1,7%	280	77.168	0,8%	3	30.061	0,3%					
PRODUITS INDUSTRIELS	294	98.236	0,6%	1.041	60.355	0,4%	520	36.673	0,2%	56	11.963	0,13%	199	42.969	0,4%					
REEXPORTATIONS	444	188.749	1,3%	471	156.000	1,17%	1.847	225.954	1,4%	40	4.718	0,05%	141	60.337	0,6%					
TOTAL	44.676	14.466.841		47.478	13.221.600		59.561	15.357.997		59.625	9.074.512		48.470	9.010.516						

(\*3) : Source : Banque Nationale du Rwanda.

Les effets personnels et les exportations non enregistrées ne sont pas inclus dans le chiffres ci-dessus.

Cette prépondérance des produits de base rend de façon particulière la situation économique du pays plus fragile, à cause des quotas et des cours mondiaux de ces produits sur lesquels le Rwanda ne peut exercer aucun contrôle. A ce sujet, Twagira-Mungu F. cite Paul Baran en ces termes:

"Ce fait, pour un pays, de voir ses exportations reposer sur un ou deux produits seulement, ou même sur un nombre un peu plus élevé, quoique limité, traduit une extrême vulnérabilité. Un tel pays n'est jamais assuré, au début et même dans le cours d'une année donnée ni de quantités qu'il pourra écouler cette année-là, ni des prix auxquels il pourra les vendre."<sup>7</sup>  
(F.Twagira-Mungu, 1976, p. 114)

On remarque également que la part des produits manufacturés, par rapport à celle attribuée aux biens d'approvisionnement et d'équipement dans les importations, reste très négligeable (moins de 1% des recettes d'exportation).

Par destination, les produits rwandais sont principalement acheminés vers les pays d'Europe, essentiellement ceux de la C.E.E. qui constituent des

---

7. Twagira-Mungu, Faustin, Les conséquences de la colonisation sur le développement socio-économique du Rwanda. Thèse de maîtrise présentée à l'UQAM, 1976)

débouchés pour plus de 75% de nos exportations, notamment le café, le thé, les cuirs et peaux et, enfin des produits horticoles (plantes ornementales, cannes de dracaena,...). Le tableau 5 en est le reflet en guise d'illustration.

Tableau 5: Evolution des exportations par principaux pays de destination.

Pays de vente	1984	1985	1986	1987	1988
<u>EUROPE</u>	<u>89%</u>	<u>92%</u>	<u>90%</u>	<u>77.3%</u>	<u>74.4%</u>
-France	3.8%	4.3%	3.1%	3.6%	4.2%
-U.E.B.L	0.8%	11.7%	5.1%	5%	-
-Pays-Bas	2.3%	6%	3.1%	9.7%	32%
-R.F.A	12.1%	51%	62.7%	46.6%	20%
-Italie	3.1%	3.8%	2.4%	3%	2.9%
-Royaume-Uni	45.3%	10%	10%	6.9%	5.7%
-Irlande	-	3.1%	1.5%	0.7%	1.7%
-Danemark	-	1%	0%	0%	2%
-Finlande	-	0.3%	1%	1.5%	0%
-Pologne	-	-	-	1.5%	0%
<u>AMERIQUE</u>	<u>8.2%</u>	<u>3.3%</u>	<u>3.1%</u>	<u>8.7%</u>	<u>10%</u>
-USA	8.1%	2.8%	2.5%	8.4%	9.7%
<u>AFRIQUE</u>	<u>2.6%</u>	<u>3%</u>	<u>3%</u>	<u>0.1%</u>	<u>1.1%</u>
-Kenya	1.4%	2.2%	2.1%	-	-
<u>ASIE</u>	<u>0.03%</u>	<u>1.3%</u>	<u>3.2%</u>	<u>2.1%</u>	<u>4.6%</u>
-Pakistan		1.1%	1.2%	1.4%	4.3%

Source: Banque Nationale du Rwanda

Sur le marché africain, ce sont les pays de la Z.E.P et de la C.E.P.G.L. qui consomment la majeure partie des exportations rwandaises à destination de l'Afrique. Ces échanges portent surtout sur les produits agricoles et d'élevage, certains produits de l'industrie alimentaire ainsi que des produits manufacturés de grande consommation.

### 2.3 Les échanges commerciaux avec les pays de la sous-région (C.E.P.G.L., Z.E.P., C.E.E.A.C.).

Comme nous l'avons souligné plus haut, le Rwanda fait partie des ensembles d'intégration économique à caractère commercial. Cependant, la situation actuelle de ces échanges avec les pays membres de ces ensembles prouve que le Rwanda reste plus un débouché pour ces pays qu'un partenaire.

En effet, en examinant les balances commerciales (voir annexes 2) il est à remarquer que:

- au niveau de la ZEP, le déficit commercial est de l'ordre de 4,989,245,406 Frw en 1988, résultant des importations de 5,000,566,332 Frw pour des exportations de 11,320,926 Frw;
- le solde négatif de 518,711,648 Frw de la balance commerciale enregistré à l'échelle de la CEPGL résulte des importations de 607,779,643 Frw et des exportations de 89,067,815 Frw;
- le déficit de 521,825,353 Frw au niveau de la CEEAC découle des importations de 610,893,168 Frw pour des exportation qui se chiffrent à 89,067,815 Frw.

Néanmoins, il est à noter que les échanges avec les pays de la sous-région sont pratiquement plus importants que

ne le laissent croire les statistiques auxquelles le commerce frontalier échappe: il existerait une exportation active par la fraude des produits manufacturiers vers les pays frontaliers comme par exemple la bière, les boissons non alcoolisées, les tissus, les casseroles, la fripperie, etc...

### Conclusion

Bien que le rôle joué par le secteur commercial soit primordial, nous constatons à regret que des problèmes subsistent tant au niveau du commerce intérieur que du commerce extérieur. La balance commerciale accuse un déficit qui s'accumule chaque année et les exportations dépendent des produits agricoles comme le café et le thé dont les fluctuations du marché sont quasi-incontrôlables. Les exportations des produits manufacturés restent à un niveau inférieur à 1% et le marché régional dans lequel le Rwanda se trouve intégré par des ententes commerciales fait de celui-ci un débouché plus qu'un partenaire.

Nous allons voir au cours du prochain chapitre les problèmes ainsi que les possibilités offertes par le secteur industriel rwandais en vue d'en faire un rapprochement avec les objectifs d'exportation.

### CHAPITRE III

#### LE SECTEUR INDUSTRIEL RWANDAIS ET LES ECHANGES EXTERIEURS

Le secteur industriel rwandais existe depuis peu de temps. En effet, celui-ci ne fut mis en vigueur qu'après la période d'acquisition de l'indépendance (1962), car auparavant, aucune action n'avait été entreprise pour doter le Rwanda d'une base industrielle. Le pays colonisateur n'était intéressé que par l'exploitation des matières premières destinées à l'exportation et la préservation de ses débouchés pour les produits manufacturés.

C'est ainsi que les premières unités créées après l'indépendance l'ont été pour substituer leurs produits aux importations et de valoriser les matières premières locales.

Sur le plan du commerce extérieur, le secteur manufacturier joue un rôle relativement faible, comme nous l'avons vu dans les pages précédentes. Cependant, bien que la substitution aux importations constitue un facteur important dans le développement économique du pays, et que par ailleurs la demande intérieure ne cesse de jouer un rôle de premier



plan dans la croissance du secteur industriel du Rwanda, l'on se rend vite à l'évidence que la croissance de ce secteur et même sa viabilité restent sujettes à l'étroitesse du marché intérieur.

Après avoir dressé un portrait des unités industrielles qui constitueront notre population d'étude, nous aborderons la problématique d'exportation et les efforts qui ont été déployés à cette fin à travers la promotion des exportations.

### 3.1. Caractéristiques générales des unités de production.

Les unités de production rwandaises présentent des caractéristiques générales suivantes:

- elles ne sont que l'apanage des investisseurs privés;
- elles utilisent les matières premières importées (sous forme de produits semi-finis) incluant une valeur ajoutée presque négligeable;
- emploient des techniques et des équipements à faible intensité de main-d'oeuvre;
- fonctionnent en dessous de leurs capacités de production.

Pour ce qui est de l'exportation, les entreprises rwandaises sont aux prises avec des obstacles qui rendent la

conquête du marché extérieur plus difficile:

- la plupart de ces entreprises ont été conçues pour les besoins du marché intérieur alors que la compétitivité des produits sur les marchés étrangers nécessite des ajustements parfois difficiles à réaliser, si l'on ne s'est pas préparé avant;
- bon nombre de ces entreprises sont dans une situation de monopole et jouissent d'une protection commerciale, si bien que l'exploration des marchés étrangers reste une activité marginale sinon inexistante;
- le faible degré de compétitivité des produits notamment en termes de qualité et de prix. En effet, compte tenu des coûts élevés de transport et de différents éléments qui entrent dans la composition du prix de revient, le prix des produits fabriqués au Rwanda est considéré comme étant très élevé par rapport aux autres produits importés similaires sur le marché local.
- les obstacles liés à l'accès aux technologies appropriées qui sont dûs notamment à l'insuffisance des moyens de formation et de recherche et des scientifiques ayant la qualification voulue;
- l'étroitesse du marché national fait que les entreprises rwandaises fonctionnent en dessous de leur capacité de production.

### 3.2 La problématique d'exportation des unités industrielles

#### 3.2.1 Quelques opérations d'exportation<sup>8</sup>

Dans le cadre du Projet de promotion des exportations mené conjointement par le Ministère du Commerce et de la Consommation et les experts du C.C.I, une prévision des exportations a été faite pour l'année 1989 et sa révision au mois de septembre a permis de montrer que sur 45 entreprises identifiées comme pouvant exporter, seulement une vingtaine avaient pu réaliser quelques opérations. Dans celles-ci, la participation des entreprises industrielles reste toujours inférieure à 1% des recettes totales d'exportation.

Les exportations de produits industriels concernent surtout les produits suivants:

- les papiers hygiéniques
- les tubes PVC
- les tôles
- les houes
- les produits artisanaux.

---

8. Renseignements recueillis auprès du Ministère du Commerce et de la Consommation, Direction générale du Commerce Extérieur

Cependant d'autres entreprises ont entamé des programmes de réhabilitation pour être à la hauteur d'exporter dans un proche avenir. Les annexes 3 et 4 donnent la liste des produits qui sont ou seraient exportables et les motifs exprimés en faveur de leur exportation.

### 3.2.2 Les possibilités d'exportation

Selon une enquête effectuée par le Bureau National d'Etudes de Projets, il se dégage que les entreprises du secteur manufacturier privé moderne utilisent en moyenne 60-70% de leur capacité et que des possibilités d'exportation peuvent être envisagées. Le tableau 6 illustre à suffisance cette situation.

Si l'on s'en tient seulement à la capacité de production qui dépasse de loin la demande sur le marché national, l'exportation des excédents permettrait de réduire les coûts de production et par conséquent de réduire les prix des produits fabriqués.

Par ailleurs, un comité interministériel de coordination en matière de politique économique réuni du 14 au 21 août 1989 a tenu à mentionner:

Tableau 6: Possibilités d'exportation des produits manufacturés.

Produits	Capacité nominale	Capacité effective	Capacité utilisée (%)	Production exportée ou exportable
<b>A. PRODUITS ALIMENTAIRES</b>				
-Farine de céréales	11400 T	2265 T	19.7	Non déterminé
-Purée de tomate	4800 T	523 T	10.90	2500000boites
-Biscuits	500 T	150 T	30.00	-
<b>B. BOISSONS ET TABACS</b>				
-Bières	1200000 Hl	750000 Hl	62.50	450000 Hl
-Limonades	450000 Hl	250000 Hl	55.5	290000 Hl
-Vins et liqueurs de banane				
-Cigarettes	1485 T	698 T	47	Non déterminé
<b>C. PRODUITS D'HYGIENE</b>				
-Savons	16600 T	9300 T	56.02	Non déterminé
-Cosmétiques	660 T	360 T	54.55	
-Dentifrice (Colgate)	450 T	150 T	33.33	4300000 tubes (242 T)
<b>D. PRODUITS A USAGE DOMESTIQUE</b>				
-Postes de radio	30000postes	15000p.	50.00	Non déterminé
-Piles électriques	3100 T	1100 T	35.48	Non déterminé
-Matelas mousse	3260 T	336 T	10.31	3,000 T
<b>E. PRODUITS TEXTILES</b>				
-Tissus et vêtements	19000000 m	10900000	57.37	7000000 m
<b>F. MATERIEL AGRICOLE</b>				
-Houes	1200000pces	848000 p.	70.67	50000 pièces
-Brouettes	40000pièces	5700 pces	9.25	Non déterminé
<b>G. MATERIEL DE CONSTRUCTION</b>				
-Tuyaux/tubes PVC	2600 T	1400 T	73.08	2700 T
-Profilés Acier	500 T	500 T	20.00	
-Treillis et fils barbelés	300 T			252 pièces
-Peinture, mastics, vernis	2390 T	477 T	19.96	Non déterminé
<b>H. EMBALLAGES</b>				
-Emballages métalliques	300 T	171 T	57.00	
<b>I. PRODUITS ENERGETIQUES</b>				
-Gaz	240000m <sup>3</sup>	60,000m <sup>3</sup>	25.00	

Source: Enquête BUNEP, Décembre 1988

- l'existence des marchés: la sous-région CEPGL-CEEAC-ZEP pour les produits manufacturés et les autres marchés pour les produits agricoles et artisanaux;
- certaines expérimentations déjà effectuées tant pour ce qui est de l'adaptation du produit (expériences de l'I.S.A.R.) que pour ce qui est du lancement des produits sur les marchés extérieurs (fruits de maracouja, miel, vétiver pour les huiles essentielles dont la prospection sur les marchés suisse, belge et français) ont été concluantes.

Avant de porter une conclusion à cette première partie qui montre à quel point il est essentiel

- de diversifier les exportations (en termes de produits et de marchés);
  - de stimuler et de faire participer aux échanges les entreprises rwandaises tant sur le marché national que sur les autres marchés, et ce en vue de leur faire profiter à l'étendue des marchés et aux autres avantages offerts à travers les organismes sous-régionaux d'intégration économique (voir chapitre 1),
- il s'avère opportun de porter une attention sur la promotion des exportations au Rwanda.

### 3.3 La promotion des exportations

Nous avons vu précédemment que la promotion du secteur commercial rwandais est très récente. Il en est de même pour le sous-secteur des exportations. En effet, les divers services fournis aux entreprises d'exportation l'ont été dans le cadre général de la promotion industrielle. Ces services sont d'ailleurs fournis par des institutions dont la promotion des exportations ne fait pas, a priori, partie de leurs objectifs de base.

A titre d'exemple de ces institutions, nous citons:

1) les banques:

- La Banque Nationale du Rwanda
- Les Banques commerciales
- La Banque Rwandaise de Développement dont le rôle principal est de promouvoir des projets d'investissement dans les domaines de l'agriculture et l'élevage, de PME et artisanat, de l'industrie, ..

2) Les sociétés d'assurances (SORAS, SONARWA)

3) Les sociétés de transport (STIR, CORWACO, ...)

4) D'autres institutions publiques (les ministères, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda), ainsi que certains projets d'assistance technique interviennent aussi dans la promotion industrielle.

Nous verrons plus en détail l'action de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda qui, de par la mission lui assignée, est appelée à promouvoir le commerce.

Il sera également question des actions du ministère ayant le commerce dans ses attributions.

### 3.3.1 La Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (C.C.I.R).

Celle-ci est un organisme de droit public au service des commerçants et des industriels et financé par les cotisations de ses membres<sup>9</sup>. Le décret-loi numéro 03/82 du 06 janvier 1982 portant création de la CCIR lui attribue les objectifs suivants:

- mettre à la disposition de ses membres les informations commerciales et industrielles,
- contribuer à l'adaptation des entreprises et les aider à la modernisation par une assistance technique et autres moyens appropriés,
- orienter les promoteurs potentiels,
- assurer la formation de ses membres par le truchement des bureaux régionaux. Cette formation consiste en des

---

9. Sont membres de la C.C.I.R., toute personne physique ou morale immatriculée au Registre de Commerce.



cours de comptabilité, fiscalité, de droit commercial, de législation sociale et de gestion des importations. Notons que dans le cadre du projet de promotion des exportations parrainé par le Ministère du Commerce et de la Consommation, un cours en gestion des exportations est en préparation.

- représenter ses membres auprès des pouvoirs publics,
- donner au gouvernement des avis et des considérations sur des lois et règlements relatifs à l'activité industrielle.

Pour ce qui est des actions concrètes à l'actif de la C.C.I.R , nous notons tout simplement:

- la publication d'un bimensuel d'informations commerciales
- l'organisation des foires commerciales et expositions au niveau national et au niveau international
- l'organisation des missions commerciales

Ces actions de la C.C.I.R. restent toutefois limitées par l'insuffisance des moyens financiers et par le manque de personnel compétent et qualifié.

### 3.3.2 Le Ministère du Commerce et de la Consommation

Département ayant en priorité l'organisation du commerce dans ses attributions, les actions menées par ce ministère sont presque insignifiantes par le fait même que sa structure et son organisation n'ont été mises en place que très récemment (début 1989) (MINICOM, Séminaire de réflexion sur le mandat du Ministère du Commerce et de la Consommation, Août 1989). A ce propos, signalons qu'auparavant et à l'échelon supérieur il n'existait que la direction générale du commerce incorporée au sein même du Ministère des finances et de l'économie.

Par surcroît les actions menées jusqu'alors par ce ministère s'inscrivent dans le cadre d'un Projet de promotion des exportations (de 1986 à 1992) mis en place et géré avec le concours du Centre de Commerce International CNUCED/GATT. Ce projet vise à:

- l'accroissement du volume des exportations du Rwanda;
- l'identification de nouveaux produits exportables;
- l'accroissement du volume des produits traditionnellement exportés;
- la recherche de nouveaux débouchés;
- la mise en place de nouvelles techniques d'exportations;
- la promotion des opérateurs économiques.

Ainsi à l'actif des réalisations de ce Projet nous trouvons:

- la prévision des exportations pour l'année 1989;
- le texte de base de réglementation du commerce extérieur;
- la révision du tarif douanier à l'exportation qui exonère les produits exportés sauf le café, le thé et les peaux;
- la visite des entreprises;
- l'instauration du prix au meilleur exportateur;
- l'assistance à certaines entreprises de production.

D'autres actions ayant pour objectif principal la promotion des exportations sont en cours ou programmées:

- introduction d'une prime à l'exportation,
- création d'un fonds de promotion des exportations,
- création de zones franches de transformation pour l'exportation;

- programme de formation et création d'un Institut Supérieur du Commerce, etc...

## CHAPITRE IV

### POSITION DU PROBLEME, OBJECTIFS ET PORTÉE DU TRAVAIL

#### 4.1 Position du problème

Les entreprises rwandaises ne peuvent, en tout état de cause, se prévaloir du fait que le secteur d'exportation n'a pas été promu ou que le cadre administratif et réglementaire dans lequel elles évoluent n'a pas été clairement défini pour leur faciliter la tâche.

L'on serait plutôt amené, non sans raison valable, d'affirmer que le manque d'information sur les opportunités qu'offrent les marchés extérieurs soit à l'origine de la sous-estimation ou de l'appréciation de l'impact des activités d'exportation sur la survie, voire même la croissance de l'entreprise.

Pourtant, la participation aux missions commerciales organisées par le gouvernement, foires et expositions nationales et internationales (surtout au niveau régional), les voyages

de prospection individuels, etc... sont autant de facteurs qui inciteraient les entreprises à aller à la conquête des marchés extérieurs.

Hélas, le domaine de l'exportation reste inexploré au Rwanda et le secteur industriel n'y joue qu'un rôle mineur. En effet, le volume des exportations portant sur les produits industriels reste à un très faible niveau de 1%.

Des études n'ont pas été menées pour déceler les facteurs explicatifs des comportements des entreprises face à l'exportation et plus particulièrement les déterminants à l'implication internationale des entreprises rwandaises. Ces études auraient permis ou permettraient de rationaliser les divers services d'aide à la promotion des entreprises et plus particulièrement à la promotion des exportations.

C'est à partir des interrogations sur la façon de promouvoir les exportations que nous portons notre questionnement:

- Les entreprises rwandaises et plus spécifiquement les PME sont-elles en mesure de se lancer sur les marchés internationaux pour y affronter la concurrence? Ou autrement, ces entreprises ont-elles le potentiel et la

ferme volonté nécessaires à l'exportation?

- Quelles sont les motivations de ces entreprises aux choix d'une décision d'implication internationale et quels en sont les obstacles?
  
- Quelle aide faut-il leur apporter et dans quel sens l'orienter?

#### 4.2 Objectifs de la recherche

A partir de ces questions et compte tenu du fait que

"l'exposition à des stimuli internes et/ou externes à l'exportation ne conduit à l'exportation que si les dirigeants perçoivent favorablement ces stimuli et s'engagent dans des activités de recherche d'information" (Billardon et Béliveau, 1985),

les objectifs de cette recherche peuvent se ramener à trois points:

- en premier lieu l'identification des freins ainsi que des motivations majeures des entreprises rwandaises à choisir une décision d'implication internationale;

- en second lieu l'évaluation des actions mises en oeuvre par les institutions publiques et les divers organismes se situant en aval ou en amont du processus d'exportation, pour sensibiliser les entreprises aux occasions de développement international et les inciter à les exploiter;
- et enfin la proposition des recommandations, sur base des résultats de ce travail.

#### 4.3 Portée du travail et ses limites.

Le présent travail relève d'un domaine où des recherches ont été faites mais dont le consensus sur les variables donnant naissance à l'activité d'exportation est loin d'être atteint. Menées au cours de ces vingt dernières années dans les pays développés, ces recherches ont permis d'avancer la compréhension du comportement d'exportation des entreprises, ou du moins l'initiation à l'implication dans l'exportation, et d'orienter les décideurs en matière de politiques d'aide à la promotion des exportations.

C'est dans cette optique que nous avons voulu orienter notre recherche, dans un contexte où le domaine d'exportation



ne cesse de susciter un esprit d'aventure dans laquelle le succès n'est pas éloigné du risque grandissant, et où les contraintes internes et externes sur la vie de tout un chacun font de cette aventure une source de salut, sinon de survie.

Les résultats de cette recherche permettront de montrer quelles sont les variables qui ont plus d'impact sur le choix d'une décision d'implication internationale, dans un contexte différent de celui dans lequel les recherches ont été initiées. En plus, ces résultats pourraient s'avérer un outil permettant de fonder des politiques d'aide à la promotion des exportations.

Cependant, des contraintes environnementales (situation économique du pays, secteur d'exportation peu développé, etc..) ne nous ont pas permis d'envisager toutes les variables intervenantes dans la décision d'exporter, celles qui seront retenues étant les variables ayant rencontré l'approbation du milieu d'enquête.

Toutes les variables considérées comme pertinentes par cette recherche ainsi que celles qui ne seraient pas retenues pourraient faire l'objet d'investigations ultérieures, et plus spécifiquement, mener une étude sur la contribution de chaque variable au choix d'une décision d'exporter.

## DEUXIEME PARTIE

## REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Introduction

Alors que la première partie de ce travail introduisait le contexte dans lequel il s'inscrit pour dégager la problématique d'exportation des entreprises rwandaises, la deuxième tente de faire un tour d'horizon sur ce qui s'est fait sur le plan de la littérature sur le comportement d'exportation des entreprises.

Cette revue nous permettra de dégager un cadre conceptuel dans lequel seront puisés les éléments d'appréciation des problèmes soulevés à la fin de la première partie.

CHAPITRE V  
REVUE DE LA LITTERATURE SUR LE COMPORTEMENT  
D'EXPORTATION DES ENTREPRISES

Introduction

Les mutations technologiques et les changements fréquents qui caractérisent l'économie mondiale actuelle apportent avec eux des répercussions non négligeables sur les économies nationales des différents pays du globe.

Face à cette situation, les gouvernements prennent conscience du fait que la santé économique et financière d'un pays repose avant tout sur un meilleur équilibre entre les sorties et les entrées des fonds, lesquelles se traduisent par un indicateur, la balance commerciale.

Or, étant donné que cet équilibre ne peut provenir que des différentes transactions que les agents économiques nationaux (entre autres les entreprises) effectuent sur les marchés extérieurs, les gouvernements interviennent en matière de commerce international sous des formes diverses:

- soit de façon offensive pour préserver les intérêts économiques nationaux contre la concurrence déloyale et/ou

défavorable à long terme de la part d'agents économiques étrangers : réglementations douanières, politiques d'achat gouvernementales, réglementation des investissements étrangers,...

- soit de façon défensive par une limitation plus ou moins directe des importations et des investissements étrangers au pays.

Les interventions gouvernementales offensives sont surtout orientées vers l'amélioration de la position concurrentielle nationale sur les marchés étrangers, par la création d'un environnement international plus favorable aux produits et services nationaux (par exemple par le biais des ententes ou accords économiques et commerciaux) ou par l'intervention directe en faveur de l'internationalisation d'entreprises nationales.

A l'instar des instances gouvernementales, les chercheurs se sont atelés à démystifier le phénomène d'internationalisation des entreprises en vue d'une meilleure allocation et une rationalisation des services qui leur sont offerts en ce sens par les différentes institutions publiques ou privées.

A cet effet, nous allons essayer de recenser des écrits à ce sujet afin de dégager un cadre conceptuel qui servira de tremplin à notre étude.

Nous débuterons cette partie du travail par une définition de certains termes qui seront utilisés tout au long du travail.

## 5.1 Exportation: Généralités et définitions des concepts.

### 5.1.1 L'exportation

Réduite à sa plus simple expression, l'exportation se définit par la vente des biens et des services au-delà des frontières nationales et le rapatriement des bénéfices en découlant (Redex, 1977).

Cette vente au-delà des frontières nationales peut revêtir plusieurs formes selon le degré d'engagement de l'entreprise. Ainsi tel ou tel dirigeant de l'entreprise peut l'interpréter comme une vente passive du matériel à des clients étrangers, tandis que tel autre l'entendra vraisemblablement dans le sens actif de recherche des positions commerciales sur des marchés étrangers. A cet effet, Sallenave (1977) voit plusieurs types d'exportateurs dont les trois principaux sont:

- L'exportateur passif: est celui qui répond aux sollicitations des clients étrangers mais ne prospecte pas les

marchés étrangers. Pour lui, l'exportation peut se réduire à la vente du surplus de production à l'étranger, ou bien en un complément de vente souvent imprévisible;

- L'exportateur au coup pour le coup: reconnaît dans l'exportation une source intéressante de revenus complémentaires et essaie de monter quelques opérations avec des clients ou pays privilégiés. L'activité exportatrice n'a donc ni politique, ni objectifs véritablement définis;

- l'exportateur actif: est celui qui considère l'exportation comme une activité en soi - reconnaissance qui l'amène le plus souvent à créer un Département Exportation, ou bien dans le cas d'une PME, à nommer une personne responsable de l'exportation.

A ces différents types d'exportateurs correspondent des méthodes d'exportations différentes dont les deux principales sont: l'exportation directe et l'exportation indirecte (Pettigrew, 1987).

- L'exportation directe consiste à vendre directement à des acheteurs étrangers ou des importateurs. C'est-à-dire que le manufacturier exécute lui-même les tâches de l'exportation: établir les contacts avec le marché étranger, l'analyser,

effectuer la distribution physique, les activités de communication et de fixation des prix, etc...

- L'exportation indirecte, consiste, quant à elle, à oeuvrer sur un marché étranger en utilisant des intermédiaires indépendants: soit des négociants exportateurs, les courtiers en exportation et les compagnies spécialisées en gestion de l'exportation.

Chacune de ces formes comporte ses propres avantages et ses inconvénients, et dénote un certain degré d'engagement de l'entreprise dans des opérations d'internationalisation.

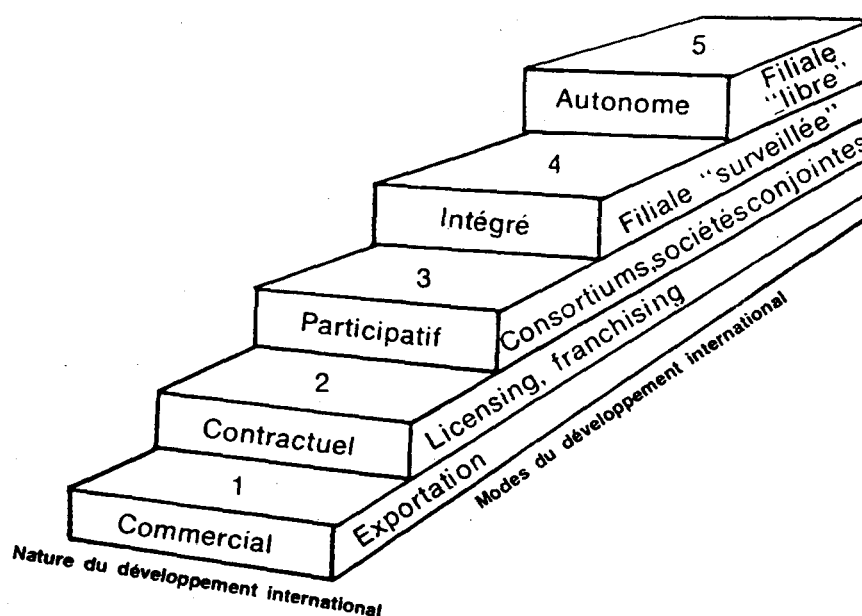
#### 5.1.2 Le développement international de l'entreprise ou internationalisation

Il s'agit de l'ensemble des champs de possibilités qui conduisent l'entreprise concernée sur les marchés étrangers (Many, 1984, p.7)

Dans son livre, **La PME face aux marchés étrangers**, J.P. Sallenave mentionne que l'exportation n'est qu'une étape dans le développement international de l'entreprise (J.-P.Sallenave, 1978, p.11) et correspond au mode de nature purement commerciale. Ainsi, le développement international ou internationalisation de l'entreprise constitue un

continuum, allant de l'exportation à la filiale "libre" en passant par d'autres formes de nature différente comme l'illustre la figure suivante:

Les étapes du développement international



Source: Sallenave, J.-P. Pour une stratégie de développement international, Direction et Gestion, Août 1977, Paris.

- Le licensing ou accords de licence ou cession de licence:

consiste à octroyer à un tiers le droit (licence) d'exploiter dans des limites de temps et d'espace définies, une marque, un modèle, un brevet ou un savoir-faire moyennant soit le versement d'une somme forfaitaire, soit des redevances périodiques en fonction des quantités vendues (soit les deux



simultanément) (P.Boissy, 1989, p. 130).

- Le franchising ou franchisage: mode de commercialisation d'une formule, c'est-à-dire un savoir-faire commercial appliqué à la distribution des produits ou de services.

- Un Consortium d'exportation: c'est un groupement d'entreprises ayant une existence formelle, constitué en société dans le but de réaliser une opération ou un projet d'exportation.

- Une filiale: c'est une entreprise contrôlée par une autre entreprise, dite maison mère, et qui entretient avec cette dernière des relations permanentes, commerciales, techniques, financières et humaines (P. Boissy, 1989, p. 103)

Certains termes sont par ailleurs utilisés pour exprimer les différentes formes d'exposition à l'information tant sur le marché national que sur les marchés étrangers:

- Foire commerciale ou exposition: exposition regroupant un certain nombre de producteurs ou de distributeurs de produits similaires;

- Mission commerciale: un groupe d'industriels se rendent dans un pays étranger dans le but de rencontrer des acheteurs de ce pays pour mettre au point des ententes commerciales;

- Voyage de prospection de marché: voyage n'ayant pas de mandat spécifique, surtout dans le but d'examiner les possibilités commerciales de l'endroit visité. Ce même type de voyage peut se faire en même temps qu'un voyage de plaisir ou de tourisme.

## 5.2 Etudes sur le comportement d'exportation des entreprises

Modalité la plus immédiate dans le processus d'internationalisation (Martinet, 1983, p.212) l'exportation n'appelle pas de commentaires surtout s'il ne s'agit que, pour l'entreprise, "de répondre aux sollicitations d'un acheteur étranger" ou "d'écouler à l'étranger un surplus de production" (Sallenave et coll. 1979, p.21).

A bien y voir de près l'on se rend compte que c'est l'une des activités qui introduit une nouvelle dimension de marché (le plus souvent différent du marché domestique et exigeant des modifications plus ou moins profondes dans la gestion des produits et de l'entreprise).

Alors qu'elle était considérée comme une activité exclusivement réservée aux entreprises de grande taille, la dynamique du comportement d'exportation des PME a montré que certaines réussissaient aussi mieux et même davantage que les grandes entreprises. Leur grande mobilité ainsi que leur

flexibilité (Dichtl et al.,1984) à répondre aux situations beaucoup plus changeantes constituent un des atouts non négligeables. P. Levasseur mentionne même que la PME a sur la scène mondiale trois avantages: la taille, la mobilité et la rapidité d'action (Levasseur,1986).

Cette observation du dynamisme dans le comportement d'exportation des PME a soulevé quatre principales questions sur lesquelles les différentes études se sont basées pour décrire, comprendre et expliquer le comportement d'exportation des PME (Billardon et Béliveau, 1985):

- Quelles sont les caractéristiques qui distinguent les entreprises exportatrices de celles non exportatrices?

-Est-il possible de segmenter les entreprises exportatrices en groupes homogènes correspondants à des stades d'implication internationale?

- Quels sont les facteurs déterminants qui amènent une entreprise à devenir exportatrice?

-Plus largement, comment sont prises les décisions d'internationalisation dans la PME?

### 5.2.1 Les études de profils des entreprises.

Constituant le tremplin même des études ultérieures, l'analyse des profils des entreprises a permis de mettre en évidence les caractéristiques qui distinguent les entreprises exportatrices de celles qui ne le sont pas. En menant cette analyse, les chercheurs étaient animés d'un double objectif: identifier parmi les entreprises non exportatrices, celles possédant le meilleur potentiel d'exportation et déterminer les caractéristiques à développer pour augmenter la capacité des entreprises à s'internationaliser (Billardon & Béliveau, 1985)

Dans une synthèse de la littérature sur le comportement d'exportation des petites et moyennes entreprises, E. Dichtl, M. Leibold, H.-G. Köglmayr et S. Müller (1984) mentionnent une série de déterminants qui caractérisent l'activité d'exportation des PME, liés soit à l'environnement (interne et externe) de l'entreprise, soit au(x) preneur(s) de décisions et à son (leur) environnement non économique:

- le marché étranger : situation concurrentielle, comportement du consommateur, risques économiques, obstacles commerciaux, conditions d'approvisionnement;
- l'entreprise: forme légale, philosophie de gestion, structure organisationnelle, nombre d'employés, programmes de

production, part de marché;

- le(s) décideur(s) : expérience à l'étranger, connaissance des langues étrangères, attitude à l'égard du risque, prédisposition à l'innovation, nombre de personnes impliquées dans la décision d'exporter;

- l'environnement non-économique du(des) décideur(s) : distance culturelle avec les marchés étrangers, valeurs personnelles, niveau d'éducation, perception du risque politique, social et le cadre réglementaire.

Ces caractéristiques générales peuvent, selon les entreprises, constituer de véritables obstacles ou des stimuli à l'exportation comme plusieurs études sur le comportement d'exportation l'ont prouvé.

Une étude menée auprès des entreprises industrielles de Connecticut (USA) par Snavely, Weiner, Ulrich et Enright (1964) permet de classer celles-ci en trois groupes: les entreprises qui n'ont jamais exporté, les nouvelles exportatrices et les exportatrices actives. Ils constatèrent que, par rapport aux entreprises non-exportatrices, l'entreprise exportatrice-type était caractérisée par une possession de brevets, une politique bien définie de fixation des prix, des produits écoulés sur un vaste marché domestique et une diversification des techniques de vente et de distribution.

Tesar (1975) trouva par ailleurs que les entreprises qui sont engagées dans l'exportation anticipaient des effets favorables de celle-ci sur la croissance de l'entreprise, planifiaient le développement de leur marché et avaient une vision favorable de l'impact de l'exportation sur celui-ci.

Cependant, les entreprises exportatrices n'étaient pas les seules à posséder ces caractéristiques. Une question se pose alors: pourquoi les entreprises qui sont pourvues de certaines des caractéristiques ci-haut citées hésitent à s'engager dans l'exportation?

Sur un total de 18 variables qu'ils considéraient comme étant importantes pour les entreprises exportatrices, Cavusgil et Nevin (1981) tentèrent de répondre à la question: ils trouvèrent que l'anticipation du management quant aux effets de l'exportation sur la croissance de l'entreprise ainsi que le niveau d'engagement du marketing à l'exportation (une planification du marketing, une politique définie d'exportation, une exploration systématique des possibilités d'exporter) étaient décisives. Le tableau 7 donne les dix déterminants du comportement à l'exportation (significatifs au seuil de 1%).

Ces mêmes auteurs constatèrent par ailleurs que les freins majeurs à l'engagement dans l'exportation sont dûs au manque de détermination de la haute direction de l'entreprise

l'entreprise dans l'exploration ferme des conditions de succès sur les marchés étrangers.

Tableau 7: Les dix déterminants du comportement à l'exportation selon Cavusgil et Nevin.

Déterminants	Niveau de confiance
.Avantages différentiels	
- intensité technologique du secteur	(0,01)
- possession d'un produit unique	(0,05)
- proximité du marché	*
- volume de ventes	(0,01)
.Intensité des aspirations managériales	
- aspiration à la croissance	(0,01)
- aspiration à la sécurité des marchés	(0,01)
.Anticipations du management quant aux effets de l'exportation sur la croissance	(0,01)
.Niveau d'engagement du marketing à l'exportation	
- planification du marketing	(0,01)
.Exploration systématique de la possibilité d'exporter	(0,01)
.Existence d'une politique à l'exportation	(0,01)

\* non significatif

Source: Jean-Emile Denis et coll." La PME et l'exportation"  
Gaëtan Morin éd. 1984, p. 69.

Alors que l'objectif des analyses de profils était de pouvoir développer certaines caractéristiques qui semblent primordiales à l'explication du comportement à l'exportation, les études prouvèrent qu'il est de loin évident que les entreprises non-exportatrices avec un large potentiel d'exportation pourraient être converties en exportatrices en les mettant en contact avec les acheteurs étrangers.

Weiner et Krok (1967) s'appuyèrent sur des données de Snavely et al. (1964) et trouvèrent qu'aucune des entreprises non exportatrices, avec un potentiel exportateur, placées en contact avec les acheteurs étrangers, n'a effectué une opération d'exportation pendant la période de l'étude.

Une autre étude effectuée par Simpson et Kujawa (1974) sur 120 entreprises manufacturières de Tennessee montra que 54% de celles-ci n'exportaient pas alors qu'elles avaient reçu des commandes non sollicitées des clients étrangers.

Ces auteurs conclurent que les commandes non sollicitées, comme d'autres auteurs l'ont constaté (Simmonds & Smith, 1968) avaient un effet significatif mais non suffisant pour initier les activités d'exportation. Tesar (1975) souligna que la performance des entreprises concurrentes avaient aussi un effet sur les entreprises non-exportatrices.



En plus des commandes non-sollicitées en provenance des clients étrangers, d'autres auteurs comme Reid (1981), Bilkey (1978) ont constaté que les conditions qui prévalent sur les marchés étrangers avaient un effet sur la décision d'engagement de l'entreprise dans l'exportation. Parvord et Bogart (1975) constatèrent par la suite que les entreprises semblaient s'engager sur les marchés étrangers afin d'éviter les pertes dues à la saturation et/ou au déclin du marché intérieur. Cet engagement sur les marchés étrangers se fait de façon progressive en commençant par des marchés perçus comme semblables au marché domestique pour s'étendre sur des marchés de plus en plus distants (Amesse, Zaccour et Lord, 1988). Il semblerait que des facteurs perceptuels tels que les différences de langue, de culture, de systèmes économiques et politiques, de niveau d'éducation et de développement soient à la base du choix des marchés potentiels d'exportation. C'est le concept de distance perceptuelle proposé par Wiedersheim-Paul (1978).

Ainsi des facteurs internes, reliés à l'entreprise et aux gestionnaires, jouent un rôle déterminant dans l'explication du comportement à l'exportation: la capacité excédentaire des ressources humaines, financières, productives ainsi que commerciales a été soulignée à l'intérieur de la majorité des études.

Par ailleurs, l'exploitation d'un certain avantage compétitif sur les autres marchés est un stimulus de grande importance comme l'ont montré les études de Wiedersheim-Paul et al. (1978).

Une autre étude menée par ce même auteur (Wiedersheim, 1975) montra que les gestionnaires des entreprises exportatrices avaient un haut degré d'orientation internationale, soit nouveaux dans l'entreprise ou que celle-ci a eu des changements récents dans son management (phénomène infirmé par l'étude Redex, 1977, p.44).

Le degré d'orientation internationale chez les entreprises exportatrices a été aussi prouvé par les études de Cunningham & Spigel (1971) et de Tesar (1977). Langston et Teas trouvèrent que cette orientation internationale se définissait par le fait d'avoir vécu à l'étranger suffisamment longtemps pour avoir éprouvé le choc culturel, que cette expérience a été attrayante. Ils trouvèrent aussi que les managers qui avaient un haut degré d'orientation internationale avaient appris d'autres langues étrangères.

L'expérience de travail ainsi que le niveau d'éducation ont été associés à des gestionnaires des entreprises exportatrices (Simpson & Kujawa (1974), Ogram (1982), Doyle et Schommers (1976)). Michie et Cavusgil ont constaté par ailleurs qu'ils étaient agressifs dans leur gestion et cette

agressivité se manifestait surtout dans la conquête de nouveaux marchés. Ils ont par ailleurs une vision assez large des marchés potentiels.

La taille des entreprises a maintes fois fait l'objet des études mais les résultats ont été parfois contradictoires, parfois non concluants: une faible relation et même une absence de relation ont été constatées dans les résultats des travaux de Doyle & Schommers (1976), Bilkey & Tesar (1977), Czinkota & Johnston (1983). Par contre une relation positive à été mentionnée par Tookey (1964), Simmonds & Smith (1968), Khan (1975) et Linden (1980).

Les études menées par Hirsch (1971) et Cavusgil (1976) conduisirent à la conclusion que le facteur taille dans le comportement d'exportation était explicatif pour une catégorie des entreprises qui exclut les très grandes et les très petites. Les études ultérieures de Cavusgil et Nevin (1981) montrèrent que ce sont généralement les variables médiatrices comme le montant des ressources engagées dans l'exportation (administratives, financières, commerciales et autres), la capacité perçue d'exporter, la perception du risque, ... qui ont un effet indirect sur l'engagement de l'entreprise dans l'exportation.

### 5.2.2 Les stades d'internationalisation des entreprises

L'étude des différences entre les entreprises exportatrices et non exportatrices n'apparaît pas satisfaisante lorsqu'on prend en considération le fait que "l'internationalisation est un processus dans lequel les entreprises augmentent graduellement leur implication internationale" (Jatusripitak Somkird, (1984), Sallenave(1978), Tesar (1975). A cet effet les chercheurs ont observé les entreprises à partir de leurs caractéristiques et ont formulé une série d'étapes par lesquelles une entreprise passe d'un exportateur passif (ou non exportateur) à un exportateur expérimenté.

Olson (1975), Johanson et Vahlne(1978) classifièrent les entreprises en quatre catégories selon leurs activités internationales :

- exportation occasionnelle
- exportation via un intermédiaire
- exportation via un représentant des ventes
- production dans les pays étrangers.

Dans une étude sur les entreprises suédoises, Khan (1978) proposa de façon intuitive une catégorisation des entreprises en sept stades, allant des nouveaux exportateurs aux exportateurs dans les pays communistes.

Cependant toutes ces différentes classifications ne sont pas faites à partir des critères bien précis. Ce ne seront que des études faites par Bilkey et Tesar (1977) qui donneront des critères de classification pour seulement trois des six étapes, tel que le montre le tableau suivant:

Tableau 8: Les étapes du processus de développement de l'exportation selon Bilkey et Tesar

ETAPES	FACTEURS DETERMINANTS
1. La direction de l'entreprise n'est pas intéressée à exporter	
2. La direction de l'entreprise accepterait une commande d'exportation sollicitée mais ne fait aucun effort pour envisager la possibilité d'exporter	
3. L'entreprise envisage sérieusement la possibilité d'exporter	. planification des activités en vue d'exporter . perception par l'entreprise de ses avantages distinctifs
4. L'entreprise exporte sur une base expérimentale vers un pays psychologiquement proche.	. qualité et dynamisme de l'équipe de direction . obtention d'une commande non sollicitée
5. L'entreprise devient un exportateur expérimenté vers ce pays	. anticipation de l'entreprise à l'égard de l'exportation (profits et risques) . perception par l'entreprise des obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers
6. L'entreprise envisage la possibilité d'exporter vers des pays additionnels psychologiquement moins proches	

Source: Bilkey, W.J. et TESAR, G. "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms". Journal of International Business Studies. Printemps 1977, p. 93-98.

Bien que ce modèle de Bilkey et Tesar semble donner des étapes logiques et pratiques, Czinkota et Johnston (1982) constatèrent que la catégorisation des entreprises est floue et large. Ils le révisèrent, y ajoutèrent deux étapes ainsi que d'autres critères de classification.

Le modèle adopté par Cavusgil (1982) est beaucoup plus simplifié que les modèles précédents et ne comporte que quatre étapes (voir le tableau 9)

Dépassant le cadre descriptif comme les études de profils, les différentes études qui ont proposé des étapes d'internationalisation considèrent les différences significatives entre les entreprises, fondées sur des variables propres aux groupes auxquels ces entreprises se classent. Elles ne donnent pas cependant les variables qui font passer les entreprises d'une étape à une autre.

C'est pourquoi d'autres études ont proposé des modèles explicatifs du comportement d'exportation des entreprises.

Tableau 9: Les étapes de développement des exportations selon Cavusgil

ETAPES	FACTEURS DETERMINANTS
1. L'entreprise n'exporte pas et n'est pas intéressée à rassembler de l'information en vue d'exporter	
2. L'entreprise n'exporte pas mais elle est intéressée à rassembler de l'information en vue d'exporter	<ul style="list-style-type: none"> <li>.perception favorable de la qualité de ses produits par l'entreprise</li> <li>.capacité de développer de nouveaux produits</li> <li>.recherche d'information (auprès du gouvernement fédéral, d'autres firmes et d'agents exportateurs)</li> <li>.âge du répondant</li> <li>.formation académique du répondant</li> </ul>
3. L'entreprise exporte moins de 10% de ses expéditions totales	<ul style="list-style-type: none"> <li>.orientation nationale de l'exportation</li> <li>.intensité technologique</li> <li>.possession de brevets</li> <li>.possession d'un réseau national de distribution</li> <li>.expertise en marketing</li> <li>.expertise en finance</li> <li>.recherche d'information auprès des gouvernements, d'autres firmes et d'agents exportateurs</li> <li>.perception des risques à l'exportation</li> <li>.perception des profits résultant de l'exportation</li> </ul>
4. L'entreprise exporte plus de 10% de ses expéditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>.orientation nationale de l'entreprise</li> <li>.formation académique du répondant</li> <li>.perception des risques à l'exportation</li> <li>.perception des profits à l'exportation</li> </ul>

Source: Cavusgil, S.T. "Some observations on The relevance of Critical Variables for Internationalization Stages". Export Management, an international context (Czinkota, Michael R et Tesar, George, edit.). New York: Praeger, 1982, p. 276-286

### 5.2.3 Les modèles explicatifs du comportement d'exportation

Ces modèles tentent de déceler les facteurs qui déterminent le passage d'une étape d'internationalisation à une autre. Les différents auteurs se sont appuyés sur des théories d'apprentissage, de traitement de l'information, d'adoption de l'innovation...pour expliquer les facteurs d'instauration des activités d'exportation ainsi que leur expansion.

Bilkey (1978) s'est basé sur la notion d'apprentissage et considère que l'entreprise s'implique sur les marchés internationaux de façon séquentielle et graduelle. Avec Tesar, ils ont proposé un modèle en six étapes (que l'on a vu précédemment) déterminées par l'attitude des gestionnaires face à l'exportation. Ainsi l'exploration des possibilités d'exportation de la part du management de l'entreprise est très déterminant. Ce qui a été confirmé par l'étude de Cavusgil(1976) dans laquelle il faisait une distinction entre les variables reliées à l'expérience (background) et les variables intervenant pour expliquer la propension des entreprises à l'exportation.

Se basant sur la même notion d'apprentissage que Bilkey



et Tesar, Johanson et Vahlne (1977) partent de deux principes à savoir:

- l'absence des connaissances des marchés de même que la méconnaissance des affaires internationales sont les freins majeurs à l'implication internationale;
- ces connaissances s'acquièrent en menant des opérations internationales

pour formuler un modèle où le développement international prend la forme d'une augmentation progressive de l'implication sur un marché ou d'une implication séquentielle sur plusieurs marchés.

Selon ces auteurs, l'acquisition, l'intégration et l'utilisation des connaissances sur les marchés étrangers augmentent graduellement avec le niveau d'engagement.

Contrairement aux modèles précédents, Wiedersheim-Paul et al. partent d'une constatation que les entreprises se différencient par leurs anticipations avant même tout engagement sur les marchés étrangers. Ainsi, la probabilité de pénétrer un premier marché d'exportation s'accroît avec l'intensité de la recherche d'information au stade de pré-exportation. C'est pour cela qu'au lieu de formuler une théorie sur le comportement d'exportation, il va étudier les facteurs qui influent sur la première décision d'exportation.

Selon lui, c'est l'ensemble des informations accumulées,

provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise qui permettent de prendre la première décision. A titre d'exemple des facteurs internes la compétence distinctive, la capacité excédentaire jouent un rôle de premier plan et les facteurs externes sont les opportunités de marché, la concurrence, les mesures gouvernementales d'aide à l'exportation

C'est à partir de Wiedersheim-Paul et al. que d'autres études sur le comportement d'exportation se sont poursuivies mais surtout orientées vers le processus décisionnel des PME pour s'engager dans l'exportation.

#### 5.2.4 Les décisions d'internationalisation au sein de la PME

Tout en mettant de l'avant l'importance des gestionnaires dans l'explication du comportement à l'exportation des PME, les chercheurs se sont intéressés à connaître le fonctionnement de la prise de la décision d'implication internationale et quels sont les facteurs qui interviennent dans ce processus.

En suivant cette voie, les chercheurs reprochaient aux études antérieures (qui ont suivi une approche liée à la théorie de l'apprentissage ou au traitement de l'information, ou bien sans cadre de référence) le fait de prendre pour

hypothèse: si le premier pas est franchi, alors les questions subséquentes comme par exemple les stratégies marketing spécifiques ne posent aucun problème fondamental (Reid, 1982). Et l'on se demanderait à ce propos pourquoi il y a des exportateurs passifs ou occasionnels. Cela met en particulier en doute la notion d'apprentissage comme angle d'approche pour expliquer le comportement des entreprises face à l'exportation.

Un autre reproche adressé à ces études réside dans le fait de saisir le comportement d'exportation de l'entreprise de façon statique par la considération de la dichotomie "exporte- n'exporte pas".

Sous un angle différent, se sont poursuivies des études qui cherchent à saisir le comportement à l'exportation dans son dynamisme, en privilégiant pour la majorité d'entre elles une approche fondée sur la théorie de la diffusion des innovations.

Dans une étude menée par Lee et Brasch (1978) pour expliquer la première phase d'exportation suivant la théorie de la diffusion des innovations, ils constatèrent que 75% des 35 PME de Nebraska en sont arrivées à une décision d'exporter de façon irrationnelle.

Se basant sur l'hypothèse de Johanson et Vahlne que les

décisions de s'engager sur les marchés étrangers sont motivées principalement par la perception d'un problème ou une prise de conscience des opportunités, ils conclurent que ce fait ne se manifeste que pour une minorité des cas. La majorité des entreprises ne considèrent que des opportunités que les activités actuelles leur permettent de saisir.

En suivant la même théorie de diffusion de l'innovation, Reid (1982) met en évidence l'importance des gestionnaires dans le processus de prise de décision d'exportation. Pour lui, la probabilité que les stimuli, tant internes qu'externes à l'entreprise, puissent agir sur l'engagement des entreprises à l'exportation est fonction des connaissances des gestionnaires, de leurs attitudes ainsi que de leurs motivations.

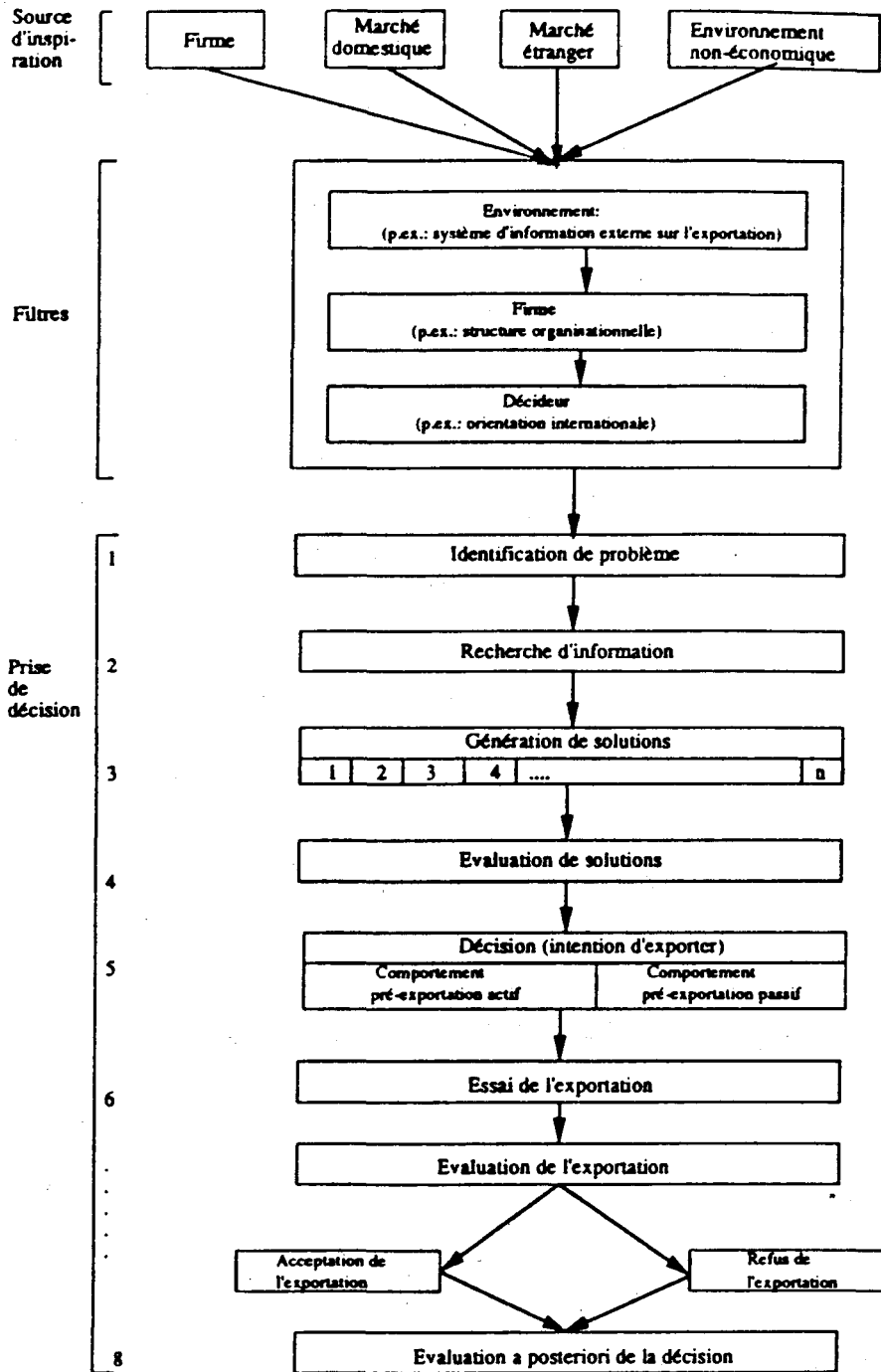
Une synthèse des études sur la prise de décision d'exporter des PME amène Dichtl à proposer un modèle intégrateur sur l'instauration des activités d'exportation. Ce modèle se compose de trois niveaux: les stimuli, les facteurs-filtres et la prise de décision. (Voir tableau 10)

On note que la variable du comportement d'exportation n'est plus de la forme -exporte-n'exporte pas - mais plutôt l'auteur propose de mesurer les intentions d'exporter qui peuvent se traduire soit par un comportement pré-exportation actif, soit

par un comportement pré-exportation passif. Selon Billardon et Béliveau (1985), le modèle de Dichtl "traduit l'évolution du domaine (de la recherche sur le comportement d'exportation des PME) vers l'analyse des décisions relatives à l'exportation et la volonté des chercheurs d'aller vers une description et une explication de la dynamique d'internationalisation des entreprises".

Cependant le modèle de Dichtl et celui de Reid n'ont pas été testés empiriquement.

Tableau 10: Modèle d'instauration des activités d'exportation de Dichtl et al.



Source: Dichtl, et al., The export-decision of Small-Medium sized firms: a Review. Management International Review. Vol.24,2, 1984, p.49-60.

Dans ce cadre des recherches sur la dynamique des décisions relatives à l'internationalisation, les études récentes adoptent une perspective stratégique pour développer une théorie du comportement d'exportation.

En effet, les études qui ont été faites antérieurement "ont au moins un point commun: elles reconnaissent - implicitement ou explicitement - que pour être réussie, l'exportation doit s'inscrire dans une perspective de croissance à long terme et non pas seulement être le résultat d'opportunités passagères ou des réactions contre des conditions peu favorables sur le marché intérieur" (Giordano, 1984). Certains auteurs n'hésitent même pas à dire que l'exportation n'est qu'une des voies de croissance possibles pour l'entreprise. (Béliveau et Billardon, 1984; Dichtl et al., 1984; Reid, 1983).

L'ensemble des études revues tout au long de ce chapitre nous permet de prendre pour cadre conceptuel de notre travail la perspective stratégique, en considérant l'exportation comme une des stratégies de croissance de l'entreprise. Nous en discuterons au cours du prochain chapitre.

## CHAPITRE VI

### CADRE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

L'ensemble des travaux revus au chapitre précédent nous a conduit à la conclusion que, pour être réussie, l'exportation en tant que voie de croissance possible la plus immédiate pour la PME, doit s'inscrire dans une stratégie globale de l'entreprise.

Or, le terme stratégie implique pour l'entreprise un engagement qui se traduit par la mobilisation et l'allocation des ressources pour tirer partie des opportunités qui s'offrent à l'entreprise. Ou d'une façon durable, ces ressources seront déployées pour parer aux menaces qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise.

Le choix d'une stratégie traduit donc un terme à un processus décisionnel qui, dans une PME, est largement déterminé par les attitudes, perceptions et motivations du(des) dirigeant(s).

Au cours de ce chapitre, nous présenterons au premier abord un modèle général de prise de décision stratégique afin de formuler un cadre intégrateur des variables reliées



au choix d'une décision d'exportation en tant que stratégie de croissance.

### 6.1 La prise de décision stratégique.

La majorité des ouvrages de management qui traitent des décisions font une distinction entre les décisions opérationnelles, administratives et stratégiques. Selon Ansoff (Ansoff, H. Igor, 1968), les décisions opérationnelles ont pour but d'obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit, tandis que les décisions administratives portent sur la structure de l'entreprise et l'acquisition des ressources. A la différence de ces deux catégories, les décisions stratégiques s'intéressent aux produits et aux marchés que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle se donne. Ce sont donc les décisions stratégiques qui cimentent le cadre dans lequel les deux autres types de décisions sont prises.

Etant donné leur importance dans la conduite des affaires d'une entreprise, plusieurs auteurs en management ont voulu comprendre le processus par lequel les dirigeants des entreprises arrivent aux choix d'une telle décision, ainsi que les facteurs qui marquent ce processus. Les

récents ouvrages de politique générale de l'entreprise (par exemple celui de J.-P. Détrie et col., 1988) parlent de plusieurs types de modèles décisionnels (entre autres, le modèle de l'acteur unique, modèle organisationnel, modèle politique, modèle d'allocation des ressources, modèle de la poubelle, l'incrémentalisme logique, ...) mais tous reconnaissent un processus décisionnel constitué de quatre étapes :

- la perception de la nécessité ou de l'occasion de décider;
- la formulation des voies d'action optionnelles;
- l'évaluation de leurs avantages respectifs; et
- le choix de la voie ou des voies d'action à suivre.

La perception de la nécessité ou de l'occasion de décider est une phase capitale car il s'agit de la prise de conscience qu'il est d'une ultime importance d'agir. Du moment où le jugement ou l'intuition ne sont plus à mesure d'être utilisés pour apporter une solution à un problème, il faut donc chercher une voie stratégique qui permettra d'apporter une solution durable.

La formulation des voies d'action optionnelles consiste à énumérer toutes les alternatives d'action possibles qui

peuvent être envisagées pour résoudre le problème perçu à la première étape. Cependant, sous contraintes de temps, de budget et le manque d'information, toutes les alternatives ne peuvent pas être envisagées. Les décideurs retiennent celles qui se rapprochent des activités actuelles de l'entreprise. Par ailleurs, leurs connaissances, expériences ainsi que l'ensemble des informations dont ils disposent orientent leurs suggestions d'alternatives.

L'évaluation des différentes alternatives se fait en fonction de leur contribution au profit à long terme et aussi en fonction du risque qui leur est rattaché.

Le choix de la voie à suivre au terme de l'évaluation constitue une solution non pas optimale au problème perçu, mais bien une solution supposée satisfaisante.

## 6.2 L'exportation: modalité de la stratégie de croissance.

La revue de la littérature du chapitre précédent nous suggérait de considérer l'exportation comme une voie de croissance pour l'entreprise. Il reste, pour la suite de notre propos, à déterminer comment on peut arriver à une décision stratégique incluant l'exportation. Nous nous référerons donc aux étapes du processus décisionnel

présentées ci-haut pour voir les facteurs qui peuvent intervenir en faveur d'une décision d'exportation. Mais avant de parler de ces facteurs, voyons en quoi l'exportation constitue une des voies de la stratégie de croissance de l'entreprise.

Dans son ouvrage, "La conquête des marchés extérieurs", Sallenave nous rappelle que la "condition de vie sine qua non d'une entreprise est l'existence d'un produit ou service et d'une demande ou marché pour ce produit ou service" (Sallenave, 1978, p.16). Tout choix stratégique de développement de l'entreprise se fait selon deux orientations: une orientation de marché et une orientation de produit.

Le développement stratégique suivant l'orientation-produit correspond à la vente d'un produit sur un grand nombre de marchés. A ce sujet, Sallenave donne cinq étapes:

- 1 - mise au point d'un produit/service original;
- 2 - commercialisation du produit/service sur le marché local
- 3 - puis sur plusieurs marchés locaux;
- 4 - puis commercialisation nationale; et enfin
- 5 - commercialisation internationale.

Bien que le produit original reste la base des stratégies commerciales, il faut noter qu'il peut subir de petites modifications pour l'adapter aux différents marchés.

A l'opposé de l'orientation de produit, celle de marché prend pour vecteur de croissance le marché par le développement d'une formule de vente, de présentation ou de distribution permettant d'acheminer un grand nombre de produits sur un marché déterminé. Elle comprend quatre étapes, selon Sallenave:

- 1 - Contrôle d'un segment de marché auquel on fournit un nombre restreint de produits/services sur un marché local.
- 2 - Augmentation du nombre de produits/services fournis au même segment.
- 3 - Accroissement du nombre de points de ventes de façon à offrir les produits/services au même segment de marché mais sur le territoire national.
- 4 - Répétition du processus sur un marché étranger (=internationalisation de la formule).

Comme on le voit dans les cinq étapes du développement stratégique suivant l'orientation de produit, une stratégie de croissance peut se ramener, à un moment donné, à quatre situations:

- soit une croissance nulle: situation où l'entreprise veut maintenir le statu quo;
- soit une croissance nationale : l'entreprise cherche à augmenter sa pénétration du marché national;

- soit une croissance internationale: situation où l'entreprise cherche à conquérir de nouveaux marchés en dehors des frontières nationales;
- soit simultanément, une croissance nationale et internationale.

Nous voyons donc bien que l'exportation correspond à une des stratégies de croissance internationale de l'entreprise.

### 6.3 Modèle conceptuel de prise de décision de l'exportation

Nous allons nous référer aux étapes du processus de prise de décision stratégique pour voir les facteurs qui peuvent influencer le choix d'une décision en faveur de l'exportation. Ce n'est donc qu'à titre exploratoire car la troisième partie de notre travail tentera, à l'aide des données recueillies au Rwanda, d'infirmer ou de confirmer certaines relations entre les variables.

Le premier facteur qu'il faut considérer dans la prise de décision stratégique est la perception de la nécessité ou de l'occasion de décider. Ainsi, la perception d'un problème ou la prise de conscience des opportunités sur les marchés

étrangers est un des stimuli qui déclenche le processus décisionnel (Lee & Brasch, 1978). Par ailleurs, les connaissances ainsi que les informations accumulées sur les marchés étrangers (Wiedersheim-Paul et al., 1978) constituent une base essentielle qui permet d'envisager les différentes alternatives pour exploiter ces opportunités. Cependant, comme on l'a vu dans le modèle général de prise de décision stratégique, les contraintes de temps et de coût interviennent pour limiter les alternatives possibles à celles que les activités internationales actuelles de l'entreprise leur permettent de saisir (Lee et Brasch, 1978). Cet effet de synergie recherchée dans les activités de l'entreprise limite les choix possibles ainsi que le risque que le décideur peut prendre en envisageant des activités qui n'ont aucun lien avec les activités actuelles de l'entreprise.

La capacité perçue de pouvoir mener les opérations d'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981), la perception des conditions qui prévalent sur les marchés étrangers (Reid, Bilkey, 1978) ainsi que la saturation ou le déclin du marché intérieur (Parvord & Bogart, 1975) sont des facteurs qui ont été considérés comme pouvant jouer en faveur ou en défaveur du choix de l'engagement dans l'exportation.

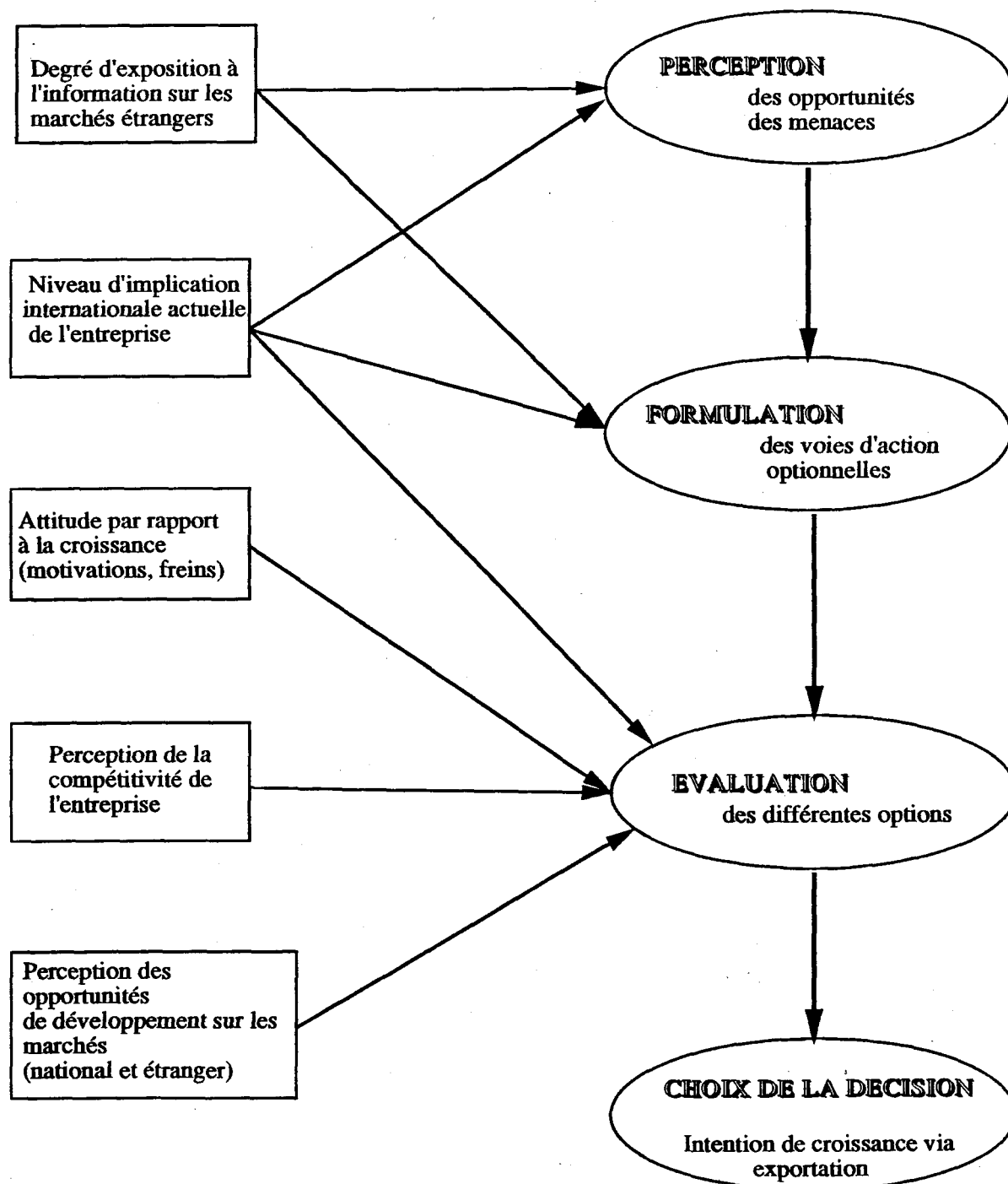
De façon générale, pour qu'une décision de croissance sur les marchés étrangers soit privilégiée à d'autres types de stratégies, il faut que le dirigeant de l'entreprise (ou celui qui est impliqué dans la prise de décision):

- perçoive des opportunités sur les marchés étrangers,
- dispose des informations lui permettant d'envisager les alternatives possibles pour exploiter ces opportunités,
- les évalue favorablement en fonction des ressources disponibles ou mobilisables et de la perception qu'il se fait de sa capacité à se développer sur les marchés étrangers.

Nous pouvons rassembler les éléments susceptibles d'influencer le choix d'une stratégie de croissance sur les marchés étrangers dans le modèle qui suit:



Tableau 11: Modèle de prise de décision stratégique d'exportation



## 6.4 Opérationnalisation des concepts

Nous puisons à travers la revue de la littérature présentée au chapitre cinq pour pouvoir opérationnaliser les éléments du modèle ci-haut présenté:

### 6.4.1 Le degré d'exposition à l'information sur les marchés étrangers

Plusieurs concepts ont été proposés pour mesurer la réceptivité du décideur par rapport aux opportunités d'affaires sur les marchés étrangers. Ainsi, des auteurs comme Wiedersheim-Paul, Cunningham & Spiegl, Tesar, parlent d'orientation internationale ou d'ouverture internationale. La diversité et le nombre de contacts personnels du dirigeant lors des foires commerciales (expositions), des voyages et des missions de portée commerciale en dehors du pays sont une source appréciable d'acquisition des connaissances sur les marchés étrangers. La connaissance des langues étrangères ainsi que la formation ont été aussi associées à ce concept d'orientation internationale.

### 6.4.2 L'implication internationale de l'entreprise

traduit le fait que si une entreprise est déjà en contact avec des partenaires commerciaux situés dans d'autres pays,

le dirigeant a plus de chance de percevoir des opportunités d'affaires sur ces marchés. Par ailleurs, ces opportunités ont plus de chances d'être évaluées favorablement que si l'entreprise est déjà impliquée sur ces marchés. Cette implication internationale peut se faire soit par l'importation, l'exportation, la fabrication sous licence étrangère, l'achat ou vente de franchise, l'investissement à l'étranger. Le nombre d'années d'implication est aussi un des facteurs du degré de cette implication.

6.4.3 L'attitude du dirigeant de l'entreprise par rapport à la croissance est susceptible d'influencer favorablement l'évaluation des opportunités de croissance sur les marchés (nationale et internationale). Nous proposons une série de variables pouvant constituer des motivations ou des freins à envisager un choix de croissance sur un marché (par exemple national) plutôt que sur un autre. Il s'agit, pour le dirigeant de l'entreprise d'indiquer celles qui expliquent son choix.

6.4.4 La perception de la compétitivité de l'entreprise

Elle traduit la confiance que le dirigeant de l'entreprise a dans les ressources disponibles ou capables d'être

mobilisées pour exploiter les opportunités de croissance. Il s'agit de voir comment l'entreprise se compare par rapport aux autres sur le marché ainsi que l'idée qu'il se fait de la compétition sur ces marchés.

#### 6.4.5 La perception de opportunités de développement sur les marchés ( national et étrangers):

Les conditions qui prévalent sur les marchés tant intérieurs qu'extérieurs constituent pour l'entreprise qui y est exposée des stimuli: soit pour diversifier ses marchés afin d'éviter les conditions défavorables sur un seul marché, par exemple un marché local saturé ou en déclin; soit pour augmenter la pénétration des marchés sur lesquels elle entrevoit de meilleures conditions de développement. C'est la perception que l'on se fait de la possibilité de développement de l'entreprise sur ces marchés qui peut favoriser le choix d'une orientation stratégique plutôt que d'une autre.

Le tableau 12 donne, pour chacun des concepts précédents l'ensemble des mesures qui seront utilisées dans notre travail.

Tableau 12: Opérationnalisation des concepts

<p>1. <u>Exposition à l'information sur les marchés étrangers:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de participations à des foires commerciales dans différents pays</li> <li>- nombre de visites des foires commerciales dans différents pays</li> <li>- nombre de participations à des missions commerciales dans d'autres pays</li> <li>- nombre de voyages de prospection de marché.</li> <li>- formation (nombre d'années d'études)</li> </ul>
<p>2. <u>Implication internationale:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- type d'implication, c'est-à-dire importation, exportation, fabrication sous licence étrangère, achat ou vente de franchise, consortium d'exportation, investissement à l'étranger</li> <li>- Nombre d'années d'implication</li> </ul>
<p>3. <u>Attitude face à la croissance</u> (motivations ou freins à envisager une croissance)</p> <p style="padding-left: 20px;">- <u>internationale:</u></p> <p style="padding-left: 20px;">- <u>nationale:</u></p> <p style="padding-left: 20px;">- <u>statu quo</u> (non à la croissance):</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivations liées à la connaissance des opportunités à saisir à l'étranger</li> <li>- motivations liées à des réactions à des problèmes sur le marché national et à l'intensification de la concurrence</li> <li>- motivations liées à la disponibilité des ressources</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- motivations liées au manque d'opportunités internationales</li> <li>- motivations liées au manque de ressources pour assurer un développement international de l'entreprise</li> <li>- motivations liées à la perception défavorable de l'exportation</li> <li>- motivations liées une perception défavorable du système gouvernemental d'aide à l'exportation</li> <li>- motivations liées à la priorité accordée aux activités nationales</li> <li>- motivations liées à une expérience défavorable de l'exportation</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- caractère défavorable de la conjoncture</li> <li>- absence de ressources financières ou productives au sein de l'entreprise</li> <li>- choix stratégique de ne pas croître</li> <li>- choix d'une croissance à plus long terme</li> <li>- absence d'opportunités de croissance</li> </ul>

4. <u>Perception de la compétitivité de l'entreprise:</u>	- comparaison des marchés intérieurs avec les marchés étrangers - perception de la compétitivité de l'entreprise par rapport à la concurrence (inférieure - égale - supérieure)
5. <u>Perception des opportunités de développement sur les marchés:</u>	- Perception du développement de l'entreprise sur le marché national et international (très difficilement à très facilement).

## 6.5 Propositions de recherche

Pour qu'un processus décisionnel ayant pour but la formulation d'une stratégie débouche sur le choix de l'exportation, il faut que cette stratégie privilégie la croissance de l'entreprise. L'exportation n'est à ce niveau qu'une des modalités de cette croissance.

Nous pouvons à cet effet avancer notre première proposition (hypothèse) :

**"Les dirigeants des entreprises qui exportent et ceux de celles qui ont l'intention d'exporter ont des objectifs de croissance. Autrement dit, l'intention d'exporter est reliée à l'intention générale de croissance."**

Par conséquent, pour pouvoir formuler une stratégie d'entreprise incluant l'exportation, la prise de conscience des opportunités sur les marchés étrangers est une étape primordiale. Cette prise de conscience origine de l'ensemble des connaissances ainsi que des informations accumulées sur ces marchés. De là découle notre deuxième proposition:

**"L'exposition à l'information est une condition de base pour l'acquisition des connaissances des opportunités sur les marchés."**

Pour qu'une entreprise puisse exploiter les opportunités perçues sur les marchés, il faut que les dirigeants les évalue favorablement en tenant compte de la capacité de l'entreprise.

Ainsi,

**"La confiance en la compétitivité de l'entreprise et la perception que l'on a de la compétition sur les marchés étrangers sont des conditions qui déterminent le choix d'une stratégie de croissance sur les marchés étrangers."**

C'est notre troisième proposition de recherche.

Ces propositions seront étudiées au cours de la troisième partie de ce travail à l'aide des données recueillies auprès des entreprises au Rwanda.



### TROISIEME PARTIE

#### TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans le but de connaître les problèmes réels et tels qu'ils sont perçus par les opérateurs économiques rwandais, cette partie tente de laisser parler les données et informations recueillies auprès d'eux.

Elle s'ouvre sur la présentation des techniques qui nous ont guidées dans la collecte des informations pertinentes. Le traitement de ces informations permet de clore cette partie par une proposition d'un organisme qui pourrait intervenir auprès des PME rwandaises en vue d'une rationalisation des services à l'exportation.

Cette proposition (recommandation) d'un organisme de promotion des exportations tient compte des résultats de notre étude et plus particulièrement des motivations et freins des entreprises à envisager l'exportation. Elle tient aussi compte de l'orientation souhaitée par les entreprises des services à leur être offerts. Nous nous servons des expériences de certains pays qui ont eu à déployer des efforts pour promouvoir le secteur d'exportation des

produits non traditionnellement vendus sur les marchés étrangers.

## CHAPITRE VII

### METHODOLOGIE

Après avoir précisé le type de recherche approprié à cette étude, ce chapitre présente la façon dont s'est faite la cueillette des données en milieu rwandais, le questionnaire qui a servi à cette fin, son pré-test ainsi que son administration.

#### 7.1 Type de recherche

Les questions soulevées dans la première partie de ce travail nous amènent à envisager au départ une recherche de type exploratoire. En effet, l'ambiguïté de savoir ce qui fait que les dirigeants des entreprises choisissent ou pas une décision d'implication internationale nous amène à chercher auprès d'eux des informations permettant d'opérationnaliser le problème.

Par la suite, pour pouvoir formuler des solutions au problème décelé, un autre type de recherche descriptive sur le degré d'utilisation par les exportateurs des services à

l'exportation. ainsi que leur degré de satisfaction, est envisagé.

## 7.2 Les données de la recherche

La réalisation de notre recherche sur le comportement des entreprises face à l'exportation au Rwanda nous imposait au départ, d'autant plus que nous n'avions qu'une connaissance très fragmentaire sur l'organisation du secteur commercial, une prise en considération de ce qui existait dans ce domaine, et ce qui avait été fait.

C'est ainsi que nous avons pu recueillir des données sur l'organisation du secteur commercial au Rwanda, tel que nous vous l'avons présenté dans la première partie de ce travail.

Un autre souci était de nous rapprocher de ceux qui, au jour le jour, font face à des problèmes d'ordre commercial, surtout au niveau de son support.

A cet effet, nous avons passé par le biais de la Direction Générale du Commerce extérieur au sein du Ministère du Commerce et de la Consommation.

Cela nous a permis de revoir nos objectifs de travail afin de les rallier à ceux du Ministère dans ce secteur, afin que des orientations plus éclairées soient assignées à ce travail. (Pour cela, mon travail était sous la

supervision du directeur chargé de la promotion des exportations).

D'autres informations ont été recueillies auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda ainsi que des experts du CCI (Centre de Commerce International CNUCED/GATT) travaillant de concert avec leurs homologues rwandais sur un projet de Promotion des Exportations. Notons que, pour pouvoir obtenir des informations auprès des experts du CCI, nous avons sollicité l'intervention d'un professeur de l'Université du Québec à Chicoutimi travaillant dans le cadre la Coopération Institutionnelle Canadienne (voir la lettre de recommandation en annexe).

Cette première phase de recherche sur le terrain, que je nommerai, phase de recherche documentaire, a permis de préparer et de réaliser la deuxième phase de recherche sur le terrain, celle de collecte des données primaires. Cette phase comprenait les activités telles que:

- la définition de la population sur laquelle porte le travail;
- définition des critères servant de cadre échantillonnal;
- liaison des contacts qui ont servi à avoir accès aux entreprises ainsi qu'à leurs dirigeants;
- la préparation et l'administration du questionnaire d'enquête.

Dans les lignes qui suivent, nous allons mettre l'emphase sur certaines activités qui ont retenu principalement notre attention.

### 7.3 Population d'enquête

Il est inimaginable et même inconcevable de mener une étude auprès d'une population tout entière. C'est ainsi que l'on prend un échantillon de celle-ci qui soit le plus représentatif possible.

Dans notre cas, la population sur laquelle porte l'étude est constituée par toutes les entreprises ayant des activités pouvant faire l'objet d'exportation.

Si nous nous référons à cette définition simplifiée de la population, nous pouvons retenir tout le secteur industriel et artisanal au Rwanda.

Ce secteur est constitué de plus de cent entreprises réparties dans plusieurs sous-secteurs: agro-industrie, industries chimiques et parachimiques, minéraux non métalliques, mécaniques et métallurgiques, et autres.

La base de données mise à jour (juin 1989) sur ces entreprises a été trouvée auprès du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.

Cependant, cette liste des entreprises ne pouvait pas

nous permettre d'avoir plus de précisions sur les entreprises qui sont en mesure de réaliser des opérations d'exportation. Nous avons pu contourner cette difficulté en passant par le biais de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda qui nous a fourni une liste de 59 entreprises considérées comme étant exportatrices ou ayant un potentiel d'exportation.

C'est à partir de cette sous-population que nous avons pu élaborer notre échantillon.

#### 7.4 Cadre échantillonnal et échantillonnage

Etant donné que le secteur industriel rwandais est constitué en majorité de petites et moyennes entreprises, et que par ailleurs il existe toute une panoplie de mesures destinées à leur promotion, il va sans dire qu'elles constituent un maillon important de tout développement industriel.

Ce fait indéniable et la priorité accordée à la PME justifient le fait de les avoir choisies pour faire l'objet de notre étude.

Les critères d'échantillonnage retenus sont:

1.- la taille: avoir entre 5 et 100 employés. Notons cependant que ce critère ne pouvait être satisfait qu'en

partie, car la proportion des PME à potentiel d'exportation n'aurait pas permis de leur accorder toute notre attention dans cette étude. Une autre raison est la politique entamée dernièrement par les pouvoirs publics en matière de promotion des exportations, qui ne fait pas de distinction entre les entreprises.

Pour avoir une idée sur l'effet de la taille sur le fait d'exporter ou de l'envisager, nous avons retenu quelques grandes entreprises (grandes et PMO).

Le critère a pu être redéfini pour contenir toutes les entreprises, du moins un grand nombre d'entre elles. Comme cela est le cas dans la majorité des pays, le nombre de 5 à 500 employés est utilisé dans plusieurs études pour incorporer ce critère de taille basé sur les effectifs employés.

Les discussions portant sur le concept de PME ont été abordées dans l'annexe 5.

2.- ne pas contenir des entreprises traditionnellement à vocation exportatrice, c'est-à-dire des entreprises comme celles de déparchage du café, des usines de thé, pyrèthre, quinquina, et autres.

3.- l'échantillon ne doit pas contenir des entreprises artisanales: en effet, le secteur artisanal rwandais est constitué surtout de coopératives d'artisans qui sont



destinées à la vente des objets d'arts de leurs membres qui travaillent individuellement.

Ces critères ont permis de choisir 36 entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête.

#### 7.5 Choix d'une méthode d'enquête

La méthode d'enquête à retenir doit au préalable garantir l'atteinte des objectifs de notre travail. Par la suite, les contraintes de budget et de temps interviennent pour limiter le choix sur une méthode à utiliser plutôt que sur une autre.

A cet effet, quatre méthodes pouvaient être envisagées pour atteindre nos objectifs:

- entrevues structurées avec chacun des dirigeants des entreprises;
- enquête par téléphone;
- un questionnaire posté;
- un questionnaire auto-administré.

Nous allons discuter des raisons qui ont prévalu pour le choix d'une méthode d'enquête qui sera utilisée.

### 7.5.1 Entrevues structurées

Le sujet traité étant très vaste, vague à l'endroit de certains répondants, les entrevues structurées avec les dirigeants des entreprises ne pouvaient pas être envisagées.

Une autre raison est que la phase terrain de ce travail a été réalisée vers la fin de l'année (d'octobre à mi-décembre), période durant laquelle, dans la majorité des entreprises, on fait face à des activités de clôture de l'année. La disponibilité des répondants a été à priori douteuse.

La contrainte de temps n'aurait pas permis de parcourir toutes les entreprises faisant partie de l'échantillon.

Ainsi, malgré ses avantages, notamment l'interaction entre le répondant et l'enquêteur, la méthode des entrevues structurées n'a pas été utilisée.

### 7.5.2 L'enquête par téléphone

Moins onéreuse et plus rapide par rapport à la précédente, cette méthode ne pouvait pas être employée dans notre cas à cause de la longueur du questionnaire. Il serait inimaginable de pouvoir retenir plus d'une heure au

téléphone un dirigeant d'une entreprise, surtout d'une PME, qui doit s'occuper presque de tout ce qui se fait dans celle-ci.

### 7.5.3 L'enquête par la poste

Avantageuse dans la mesure où elle permet d'atteindre par un questionnaire beaucoup de répondants géographiquement dispersés, ainsi que par son coût qui est moins élevé. Cependant, elle se trouve limitée dans son utilisation par le temps très long qu'elle occasionne et le taux de réponse qui est moins élevé. Disons aussi que cette méthode ne permet pas d'avoir une interaction entre le répondant et l'enquêteur.

### 7.5.4 Un questionnaire auto-administré

Bien qu'elle ne soit pas dépourvue des inconvénients propres à toutes les méthodes d'enquête, l'administration du questionnaire par l'enquêteur lui-même a été celle qui a été privilégiée dans notre travail.

En effet, cette méthode permet de nouer des contacts avec des répondants, lesquels peuvent s'avérer utiles tout

au long de l'enquête. Tout en permettant de pallier aux insuffisances et aux points obscurs du questionnaire, il s'en suit un enrichissement mutuel sur toutes les facettes du problème étudié.

## 7.6 Le questionnaire et son administration

### 7.6.1 Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire (présenté en annexe) construit pour aider le chercheur à faire son enquête se divise en quatre parties principales:

La première partie demande des renseignements généraux sur l'entreprise:

#### 1. Les produits fabriqués:

- caractéristiques (prix et poids moyens, service après-vente),
- nature
- technologie
- qualité , emballage
- normes
- prix de revient: composition
- variation des coûts de production;

2. La taille de l'entreprise:

- nombre d'employés
- valeur au coût des immobilisations
- Chiffre d'affaires
- propension à l'exportation.

3. Autres caractéristiques:

- secteur d'activité
- nombre d'années d'existence
- implication internationale
- méthode d'exportation utilisée.

La deuxième partie aborde le sujet du questionnaire en proposant aux répondants de considérer l'exportation en tant qu'une des stratégies de croissance de l'entreprises.

A cet effet, ils doivent indiquer s'ils envisagent une croissance (intensification ou diversification) de leurs activités dans un délai de trois ans. Dans l'affirmative, ils doivent donner les zones d'expansion envisagées et comment ils y perçoivent le développement de leur entreprise.

Selon la zone d'expansion envisagée, chaque répondant avait à donner les raisons ou les motivations qui le poussent à faire un tel choix.

La troisième partie du questionnaire essaie de faire un tour d'horizon sur la participation des entreprises à des activités commerciales (surtout promotionnelles) au niveau national et international. C'est-à-dire à travers des foires ou expositions, des missions commerciales, des voyages de prospection de marchés.

L'on aborde aussi la façon dont le répondant considère les marchés étrangers par rapport au marché national, comment il se considère par rapport à la concurrence.

La quatrième partie, destinée aux entreprises qui ont fait quelques opérations d'exportation tente de parler des services à l'exportation. A cet effet, une liste des services offerts leur est proposée pour qu'ils s'expriment sur leur degré d'utilisation et de satisfaction. Ils doivent par ailleurs donner leur opinion sur les services à leur être offerts par la suite.

Le questionnaire se termine par l'identification du répondant ainsi que ses suggestions formulées à l'égard du sujet qui lui a été soumis.

### 7.6.2 Le pré-test du questionnaire

Le questionnaire qui a servi à la collecte des données a d'abord fait l'objet d'un test pour pouvoir l'affiner et l'adapter au contexte du milieu d'étude. En effet, les éléments de base du questionnaire ont été inspirés par diverses études menées sur le continent américain et dans d'autres pays développés. Ce qui fait que le questionnaire devait être adapté au contexte spécifiquement rwandais.

Les recherches documentaires sur le secteur du commerce au Rwanda, les contacts avec les cadres des ministères et ceux de la C.C.I.R. ont permis de modifier le questionnaire de base.

Par la suite, le questionnaire modifié a fait l'objet d'un pré-test auprès d'un groupe de six entreprises (exportatrices et non-exportatrices) représentant les principaux secteurs industriels du Rwanda.

Le but de ce pré-test était surtout centré sur la compréhension du construit du questionnaire ainsi que le fond des questions posées. Par ailleurs, un contact personnel avec le répondant a permis de collecter d'autres suggestions à propos du sujet traité et du questionnaire.

### 7.6.3 L'administration du questionnaire

L'Administration du questionnaire s'est déroulée en trois étapes principales:

- la prise de contact avec le dirigeant de l'entreprise et la désignation du répondant au cas où il n'était pas disponible;
- l'explication de la portée du questionnaire, les différentes parties et leur agencement et discussion sur le délai pour répondre;
- la collecte des questionnaires, des informations ou compléments aux questions auxquelles il a été difficile de trouver des réponses.

Notons que la présentation du questionnaire était accompagnée d'une lettre de recommandation signée au nom du Ministre du Commerce et de la Consommation (Voir annexe 6 questionnaire). Cette procédure a permis de donner du poids à la confidentialité des données ainsi que de l'importance attachée à l'étude en question.

Par ailleurs les répondants disposaient d'un numéro de téléphone par lequel ils pouvaient rejoindre l'enquêteur en cas de besoin d'une explication quelconque.



## CHAPITRE VIII

### ANALYSE DES DONNEES

#### 8.1 Introduction

Sur les trente-six entreprises qui ont été retenues pour faire l'objet de l'enquête, trente-trois ont pu compléter le questionnaire; soit un taux de réponse de 92%.

Pour toutes les réponses données aux questions posées, nous avons effectué une compilation préliminaire pour pouvoir dégager une distribution des fréquences pour chacune d'elles. Ces distributions ont été utilisées pour dresser des profils généraux des répondants. Par ailleurs, nous avons essayé de dégager des données quantitatives et qualitatives des différences significatives entre les exportateurs et les non exportateurs. Nous utilisons à cette fin des tests non-paramétriques et l'analyse des tableaux de contingence. La présentation et la justification de l'utilisation de ces méthodes d'analyse sont présentées en annexe 6.

Les données ont été traitées à l'aide d'un logiciel pour le traitement des données statistiques, STATVIEW 512+, utilisé sur les micro-ordinateurs Macintosh.

## 8.2 Caractéristiques générales des répondants

### 8.2.1 Les répondants

Le sujet faisant l'objet de cette étude exigeait que le répondant soit une des personnes de l'entreprise qui soit la mieux placée pour connaître les décisions qui peuvent affecter l'orientation future de l'entreprise.

A cet effet, le questionnaire s'adressait a priori aux dirigeants des entreprises. L'on peut, sans aucun doute et surtout quand il s'agit d'une PME, prétendre que ce sont eux qui peuvent anticipativement parler de certaines décisions qui permettront à l'entreprise de réaliser sa mission.

Conformément à ces présupposés, nos répondants se classent comme suit:

Tableau 13: Postes occupés par les répondants

Poste occupé	Nombre d'observations	Pourcentage
Directeur (général) Administrateur-délégué Actionnaire-gérant	12	36
Directeur du service administratif et financier	5	15
Agent des importations/ exportations	5	15
Comptable ou chef compt.	11	34
Total	33	100

Nous constatons à travers ce tableau que 66 % des répondants se situent à la tête de la direction de l'entreprise ou ils sont confrontés quotidiennement aux problèmes en rapport avec la commercialisation des produits (importation ou exportation).

Dans le cas où le répondant ne faisait pas partie de la haute direction de l'entreprise, ses réponses étaient examinées et complétées par le directeur (général).

Cet aperçu sur la place qu'occupent les répondants dans l'entreprise permet de s'assurer de la validité des réponses qui ont été données par la suite, surtout en rapport avec les décisions de croissance de l'entreprise.

Dans les pages qui suivent, nous allons donner les caractéristiques générales des entreprises qui ont participé à l'enquête. Ces caractéristiques portent sur les produits fabriqués (nature, technologie, ...), la taille de l'entreprise (immobilisations, chiffre d'affaires, nombre d'employés, ...), l'organisation (secteur d'activité, siège social, nombre d'années d'activités, l'implication dans des activités internationales, ...):

#### 8.2.2 Les produits

Les produits fabriqués par une entreprise peuvent revêtir certaines caractéristiques (par exemple le poids, le volume, la valeur...) qui peuvent rendre leur commercialisation sur les marchés étrangers quasi-difficiles. Certains auteurs parlent même d'indice du degré d'exportabilité du produit en considérant la valeur du produit par rapport à son poids (Sallenave, Richard et Leroy, 1978).

Les produits fabriqués par les entreprises faisant partie de l'enquête peuvent être considérés comme étant des produits de faible valeur et légers: en effet, plus de 70% des entreprises déclarent que le prix moyen de leurs produits se situe en dessous de 1500 Frw. Ce pourcentage

reste presque le même pour la gamme d'autres produits qu'elles fabriquent.

Le poids moyen se situe en-dessous de sept kgs pour plus de 75% des répondants.

Notons que le prix et le poids moyens ont été calculés pour une unité de vente standard.

En plus de ces caractéristiques externes (poids, prix), l'on s'intéresse aussi à la nature même des produits vendus: alors que 35% des répondants déclarent que leurs ventes sont constituées à plus de 90% des produits de consommation, pour 20% des répondants cette composition des ventes se situe entre 25 et 30%.

De façon générale, l'on constate que les entreprises rwandaises se concentrent surtout dans la fabrication des produits de consommation. Une entreprise sur les 33 répondantes fabrique un produit industriel. La proportion reste la même pour les produits intermédiaires et en sous-traitance.

En conséquence, il va de soi de dire que ces mêmes produits n'exigent aucun service après-vente: 75% des répondants affirment ce fait.

Ces diverses caractéristiques nous amènent à parler de la technologie relative à ces produits et plus particulièrement du budget consacré aux activités de

recherche et développement par rapport au budget global de l'entreprise.

La presque totalité des répondants ne s'adonnent à aucune activité de recherche et de développement: 91% ont un budget de Recherche et Développement qui constitue moins de 2% de leur budget global.

Cette faiblesse au niveau des activités de recherche et développement se remarque aussi au niveau de la détention des brevets et des licences de fabrication. En effet, 91% des répondants déclarent n'avoir détenu aucun brevet. Le même pourcentage persiste pour ce qui est des licences de fabrication vendues ou achetées à l'étranger.

Les activités de recherche et de développement ont aussi un impact non négligeable sur la qualité des produits. Cependant, une question portant sur ce sujet fournit des réponses contradictoires: plus de 90% de répondants estiment que leurs produits sont de bonne qualité et le même pourcentage affirment respecter les normes de qualité exigées dans leurs secteurs d'activités respectifs.

Nous remarquerons par ailleurs qu'en comparaison avec les autres, les entreprises rwandaises estiment que leurs produits sont de qualité inférieure par rapport aux produits importés. Cela résulte en partie de la faiblesse (et même l'absence) des activités de recherche et développement et du

fait que la majorité des technologies utilisées ne sont pas appropriées à la taille même des unités de production.

### 8.2.3 La taille

La majorité des auteurs et chercheurs qui ont abordé le problème de comportement des entreprises à l'exportation ont tenté de lier le fait d'exporter à la taille de l'entreprise. Les variables retenues sont principalement la valeur au coût des immobilisations, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires réalisé, etc...

Dans notre étude, nous avons choisi de travailler avec des entreprises de tailles différentes pour essayer de voir si la taille a un effet prévisible sur la décision d'une entreprise à opter pour l'exportation.

Ces entreprises se classent, en nombre d'employés, dans les limites retenues lors de l'échantillonnage, c'est-à-dire entre 5 et 500 employés.

Le tableau 14 donne la répartition des répondants

Tableau 14: Répartition des entreprises selon la taille.

Nombre d'employés	Nombre de répondants	Pourcentage
De 5 à 49	12	36%
De 50 à 99	8	24%
De 100 à 199	6	18%
De 200 à 499	5	16%
500 et plus	2	6%
Total	33	100%

Selon les définitions du concept de PME (présentées en annexe 5), nous remarquons que 60% des observations répondent à la notion de PME au Rwanda. Un petit nombre (6% des répondants) se classe en dehors des définitions admises (plus de 500 employés).

Si l'on s'intéresse à la valeur des actifs immobilisés, plus de 55% des entreprises comptent des immobilisations d'au plus 100 millions de Frw. Trente-huit pour cent (38%) des répondants les évaluent à plus de 200 millions.

Le chiffre d'affaires annuel moyen réalisé reste dans les limites de 6 et 700 millions pour 80% des entreprises, et les exportations représentent moins de 9% du chiffre d'affaires global de l'entreprises pour 60% d'entre elles.



#### 8.2.4 Autres caractéristiques

Lorsqu'on aborde le problème de prise de décision stratégique dans les entreprises, l'on se demande a priori si le pouvoir décisionnel appartient à ceux qui sont confrontés quotidiennement aux problèmes de l'entreprise. Cela sous-entend le fait que le pouvoir décisionnel peut se situer au sein même de l'entreprise (entreprise indépendante) ou aux mains de la société-mère (filiale).

Il est évident que dans la majorité des cas, les filiales ne peuvent pas décider d'elles-mêmes de l'orientation future de l'entreprise sans le consentement de la société-mère.

Dans cette étude, les répondants sont à 97% des entreprises indépendantes. Cependant, nous n'avons pas cherché à connaître le degré de participation du dirigeant au capital de l'entreprise, puisque dans la majorité des cas, il est le représentant du Conseil d'administration de l'entreprise.

D'autres caractéristiques non moins importantes liées à l'organisation des entreprises répondantes sont:

- le nombre d'années d'existence : 42 % des entreprises ont entre 10 et 20 ans d'existence alors que 36% sont très

jeunes: moins de 3 ans;

- le secteur d'activité: 64% des entreprises se concentrent dans les industries diverses (chimiques, textiles, construction,...) alors que 34% se situent dans l'agro-industrie;

- le nombre d'employés affectés à la production: 68% des répondants comptent de 3 à 99 employés affectés aux tâches relatives à la production. Ce fait permet d'avancer que dans la majorité des entreprises, les tâches administratives revêtent une importance presque secondaire. Dans une telle situation, l'engagement de l'entreprise dans une opération d'exportation nécessiterait l'engagement d'autres affectifs pour s'occuper des tâches spécifiquement commerciales.

- si l'on s'intéresse à l'implication des entreprises dans les activités faisant intervenir des partenaires de plus d'un pays, comme l'importation, l'exportation, fabrication sous licence étrangère, consortium et investissement à l'étranger, nous constatons que 75% des répondants déclarent s'être impliqués internationalement. Le tableau suivant donne un aperçu sur la forme, le début de l'implication ainsi que le nombre d'entreprises qui l'ont choisie.

Tableau 15 : Implication internationale

Formes d'implication	Début de l'implication	Nombre d'entreprises
Importation	Avant 1981	12
	Après 1981	10
Exportation	Avant 1981	1
	De 81 à 1985	2
	1986 et plus	9
Fabrication sous licence étrangère	De 1985	3
Franchising	De 1985	2
Consortium	-	0
Investissement à l'étranger	De 1989	1

Il est généralement admis, et spécifiquement dans le contexte rwandais, qu'un détaillant devenu riche tend à devenir importateur, au moment où un importateur qui veut durer doit se reconvertir en exportateur ou en industriel.

En effet, le tableau ci-dessus montre que l'importation reste de loin l'activité exercée par la majorité des entreprises qui ont participé à l'étude. Les autres formes d'implication internationale sont presque marginales et très récentes.

Cette marginalité se constate aussi dans la façon dont les activités sont menées: à titre d'illustration, le tableau suivant montre que les entreprises qui ont déclaré exporter passent soit par un intermédiaire (situé au Rwanda

ou à l'étranger) ou bien exportent directement à la commande.

Tableau 16 : Méthodes d'exportation des entreprises rwandaises

Exportation	occasionnelle	régulière
- par le biais d'un intermédiaire		
- situé au Rwanda	1	-
- situé à l'étranger	2	4
- à la commande	5	3

L'utilisation d'un intermédiaire dans le commerce d'exportation constitue, certes, un avantage non contestable à court terme, mais à long terme, celui-ci peut s'avérer nuisible à la continuité des affaires. En plus d'être dépendante de l'intermédiaire, l'entreprise ne peut pas acquérir l'expérience des autres marchés puisqu'elle n'a pas eu le temps de s'impliquer personnellement.

En conclusion à cette présentation des caractéristiques générales des entreprises répondantes, nous constatons que même si celles-ci déclarent s'être impliquées internationalement, leurs activités d'exportation restent marginales.

Cette affirmation peut être le résultat de l'existence

récente des entreprises, de petite taille (moins de 500 employés dont la majorité en dessous de 100), réalisant un chiffre d'affaires moyen de 200 millions provenant de la vente à plus de 90% des produits de consommation.

Notons aussi que ces produits sont de faible valeur, légers et n'exigeant pas de service après-vente. Nous constatons aussi une méconnaissance de l'importance des activités de recherche et développement et même des autres activités sur l'amélioration de la qualité et la technologie de ces unités de production.

Avant d'aborder l'exportation dans un cadre général des stratégies de croissance de l'entreprise, nous allons essayer de voir si, à partir des diverses caractéristiques présentées dans les pages précédentes, les entreprises exportatrices ont des traits particuliers qui les distinguent de celles qui ne le sont pas.

### 8.3 Caractéristiques générales distinctives entre les exportateurs et les non exportateurs.

Dans cette section nous cherchons à savoir si les entreprises qui sont déjà impliquées internationalement via l'exportation constituent une population qui a des caractéristique qui la distinguent de celle des entreprises

qui n'exportent pas.

Le test de Mann-Whitney, appelé aussi test de Wilcoxon ou test de la somme des rangs (Martel & Nadeau, 1988, p. 404) est utilisé pour voir si ces deux groupes proviennent de la même population. L'hypothèse de base pour ce test est que les deux populations ont des distributions identiques avec la probabilité que  $a > b = 1/2$  (où  $a$  et  $b$  sont des observations en provenance de chacune des deux populations). L'alternative à cette hypothèse est que les deux distributions sont différentes avec la probabilité que  $a > b \neq 1/2$ .

### 8.3.1 Les produits

Nous avons vu que les produits fabriqués au Rwanda étaient légers, de faible valeur, n'exigeant pas de service après-vente et constitués en majorité de produits de consommation.

Un test de Mann-Whitney nous permet d'affirmer que les exportateurs fabriquent des produits qui ont des différences statistiquement significatives au niveau des prix par rapport à ceux des entreprises non exportatrices (à un niveau de confiance de 95%). La table des valeurs critiques  $U$  et celle de la loi normale standardisée sont présentées

en annexe 6.

Le tableau suivant donne les résultats de ce test.

Tableau 17: Tests de Mann-Whitney et les caractéristiques  
des produits fabriqués au Rwanda

1. <u>Prix moyen</u>					
Entreprise	Nbre d'obse- rvations	Rang	Rang moyen	U	Z
Exporte	12	153	12.75	75	<u>-1.909</u>
N'exporte pas	21	408	19.43	177	
2. <u>Poids moyen</u>					
Entreprise	Nbre d'obse- rvations	Rang	Rang moyen	U	Z
Exporte	11	144	13.09	<u>78</u>	-1.153
N'exporte pas	19	321	16.89	131	

La probabilité d'observer une valeur  $Z = -1.909$ , sous l'hypothèse de base ( $H_0$  : les exportateurs et les non exportateurs ont des distributions des prix des produits identiques avec la probabilité que  $a > b = 1/2$ ) est de 0.06. Cette probabilité est négligeable pour ne pas rejeter cette hypothèse de base, et nous concluons que les exportateurs ont des distributions de prix qui diffèrent (supérieurs) de celles des entreprises qui n'exportent pas.

Par ailleurs, la table des valeurs critiques de U nous donne une valeur de  $U^*$  égale à 58 qui est inférieure à la valeur observée de U ( $U_1 = 78$ ). L'hypothèse de base est dans ce cas-ci acceptée, et les deux distributions de poids des produits ne présentent pas de différences significatives.

En conclusion, nous remarquons que le test de Mann-Whitney permet de dégager une différence significative dans les distributions des prix des produits, mais cette différence n'est pas significative au niveau du poids chez les exportateurs et les non-exportateurs.

### 8.3.2 La taille

La valeur au coût des immobilisations, le nombre d'employés et le chiffre d'affaires moyen ont été associés à la variable taille de l'entreprise.

Tableau 18. Tests de Mann-Whitney et taille des entreprises

1. <u>Immobilisations</u>					
Entreprise	Nbre d'observations	Rang	Rang moyen	U	Z
Exporte	10	186	18.6	<u>59</u>	-1.652
N'exporte pas	19	249	13.11	131	



Tableau 18 (suite)

<u>2. Nombre total d'employés</u>					
Entreprise	Nbre d'observations	Rang	Rang moyen	U	Z
Exporte	12	238.5	19.88	91.5	<u>-1.29</u>
N'exporte pas	21	322.5	15.36	160.5	
<u>3. Chiffre d'affaires moyen</u>					
Entreprise	Nbre d'observations	Rang	Rang moyen	U	Z
Exporte	11	187	17	<u>88</u>	-.71
N'exporte pas	19	278	14.63	121	

La capacité potentielle de l'entreprise de faire face aux problèmes techniques de production est un des critères sur lesquels les entreprises se basent pour envisager une croissance de leurs activités. Ainsi, si l'entreprise envisage l'exportation, elle aura à prévoir des ressources (production, personnel et autres) pour remplir les commandes.

Le test de Mann-Whitney utilisé pour voir si les entreprises qui exportent se différencient de celles qui n'exportent pas révèle que les différences entre les deux distributions de valeurs au coût des immobilisations ne sont pas statistiquement significatives (à un niveau de confiance de 95%). C'est-à-dire que la valeur observée U (=59) reste

supérieure à la valeur critique de U donnée par la table (voir annexe 6).

Cette conclusion reste la même pour le nombre total d'employés et le chiffre d'affaires moyen.

La taille des entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête ne permet pas de dégager une différence significative entre les entreprises qui exportent et celles qui ne le font pas.

#### 8.4 Conclusion aux caractéristiques générales des entreprises

De façon générale, même si les entreprises rwandaises qui exportent et celles qui n'exportent pas peuvent présenter des différences, nous remarquons que les tests statistiques ne permettent de dégager celles qui sont significatives.

Seules les distributions de prix des deux groupes présentent des différences qui ont été mises en évidence par le test.

Pour ce qui est de l'exportation, ces résultats montrent que, au Rwanda, les données quantitatives telles que la taille (exprimée en termes de l'actif immobilisé, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, ...) ne différencient et ne permettent même pas de classer les

entreprises par rapport à l'exportation. Une question portant sur l'implication internationale nous a permis de voir que, à part l'importation, les autres activités faisant intervenir les partenaires commerciaux situés dans d'autres pays sont très récentes et marginales.

Cette conclusion permet d'avancer qu'il y aurait d'autres variables qui expliqueraient le fait que les entreprises rwandaises choisissent ou choisiraient une décision stratégique incluant l'exportation.

#### 8.5 L'exportation: choix de croissance

Comme nous l'avons présenté dans le questionnaire, cette partie envisage l'exportation comme l'un des moyens d'assurer la croissance de l'entreprise. Nous demandions au départ aux dirigeants des entreprises s'ils ont l'intention d'entreprendre, dans les trois années à venir, une action particulière destinée à intensifier la croissance de l'entreprise. Par la suite, dans l'affirmative, ils devaient indiquer la zone dans laquelle l'expansion de l'entreprise pourrait être envisagée.

Plusieurs variables liées à tel ou tel choix de croissance de l'entreprise (nationale, internationale ou les deux à la fois) ont été présentées et il incombait aux

répondants d'évaluer leur importance sur une échelle à catégories spécifiques allant de "pas du tout important à très important".

Nous parlerons des résultats du questionnaire sur les autres variables reliées à la croissance de l'entreprise, entre autres: la perception des opportunités sur les marchés étrangers, le degré perçu de compétitivité de l'entreprise face à la concurrence, la participation à des foires commerciales, missions et voyages de prospection de marché.

#### 8.5.1 Intention de croissance des entreprises.

Quatre-vingt-quatorze pourcent (94%) des répondants (31 entreprises sur un total de 33) ont déclaré qu'ils avaient l'intention de mener une croissance de leurs activités.

Parmi ces entreprises qui envisagent une croissance de leurs activités, on constate à l'aide d'un test de Khi-carré que cette intention est liée au fait que l'entreprise soit exportatrice ou envisage l'exportation. Le tableau croisé 19 montre que 100% des entreprises qui exportent envisagent un croissance alors que chez les non exportateurs, cette proportion est de 62%.

Tableau 19: Intention de croissance et exportation

Exportation	Croissance						Total
	oui			non			
oui	12	(100)	(48)	0	(0)	(0)	12
non	13	(62)	(52)	8	(38)	(100)	21
	25			8			33

D.L.:1, Khi-carré = 1.217, Coefficient de contingence = .189

De façon générale, le fait que l'entreprise soit impliquée internationalement est liée à l'intention de croissance: les données recueillies montrent que toutes les entreprises qui affirment être impliquées internationalement envisagent la croissance alors que cette proportion est de 75% chez celles qui ne sont pas impliquées.

Tableau 20: Intention de croissance et implication internationale

Intention de croissance	Implication international						Total
	oui			non			
oui	25	(81)	(100)	6	(19)	(75)	31
non	0	(0)	(0)	2	(100)	(25)	2
Total	25			8			33

D.L = 1, Khi-carré = 6.653, C. de contingence = .41, p= .0099

8.5.2 Intention de croissance et zone d'expansion envisagée

Tableau 21: Zones d'expansion envisagées par les répondants

Zone d'expansion envisagée	Nombre de répondants	Pourcentage
Rwanda seulement	1	3
Etranger seulement	5	16
Rwanda et étranger	25	81
Total	31	100

La majorité des répondants (81%), comme le montre le tableau, envisagent une croissance de leurs activités simultanément sur le plan national et international. Une seule entreprise (3 % des répondants) prétend assurer sa croissance uniquement sur le marché national.

Alors que les exportateurs choisissent modérément une croissance simultanée sur les marchés national et étranger (67% des exportateurs), les non-exportateurs sont plus tournés vers les deux marchés (89% des répondants). Le tableau 23 montre les résultats d'un test d'indépendance à l'aide de Chi-carré entre le fait d'être ou non exportateur et la zone d'expansion envisagée.

Tableau 22. Zone d'expansion envisagée et l'exportation :  
test d'indépendance à l'aide de Chi-2.

Export- ateur	Zone d'expansion envisagée			Total
	Rwanda seulement	Etranger seulement	Rwanda et étranger	
oui	0 (0) (0)	4 (33%) (80%)	8 (67%) (32%)	(100%)
non	1 (5.3%) (100%)	1 (5.3%) (20%)	17 (89.5%) (68%)	(100%)
Total	1 (5.3%) (100%)	5 (38.3%) (100%)	25 (60.6%) (100%)	(100%)
Degré de liberté : 2				
Khi-carré total : 4.699 p= .0954				
Coefficient de contingence: .363				
Phi: .365				

Cette relation entre la zone d'expansion envisagée et la situation actuelle de l'entreprise peut s'expliquer par la façon dont les entreprises perçoivent leur développement sur chaque zone d'expansion.

### 8.5.3. Perception des opportunités sur les marchés étrangers

La question portant sur la connaissance et la perception des opportunités de croissance sur ces zones donne les résultats compilés dans le tableau suivant:

Tableau 23 : Perception d'opportunités selon la zone d'expansion

La croissance de l'entreprise au serait	Rwanda seulement (%)	Etranger seulement (%)	Rwanda et étranger (%)
Très difficile	0	40	0
Difficile	0	20	33
Assez facile	67	20	50
Facile	33	0	13
Très facile	0	20	4
Total	100	100	100

Alors que l'on constate la majorité des entreprises (67%) qui considèrent que leur développement sur le marché rwandais seulement serait assez facile, on remarque presque la moitié des répondants (40%) qui considèrent que le développement à l'étranger seulement serait très difficile contrairement à 20% qui le perçoivent comme très facile. On constate par ailleurs que la moitié des répondants considèrent comme assez facile un développement simultané sur les marchés rwandais et étranger et 33% le considèrent difficile.

Si l'on s'intéresse à voir si les entreprises qui sont déjà sur les marchés étrangers (exportatrices) se différencient de celles qui ne le sont pas, l'analyse des



tableaux de contingence à l'aide de Chi-carré révèle que les fortes proportions des évaluations négatives des opportunités sur les marchés se retrouvent chez les entreprises qui n'exportent pas. A titre d'exemple, parmi les entreprises qui considèrent que le développement sur les marchés rwandais et étrangers est très difficile, 67% n'exportent pas. Le pourcentage de ces entreprises est de 77 pour une évaluation difficile et de 67 pour une évaluation assez facile.

Tableau 24: Evaluation des opportunités de développement: exportateurs et non exportateurs

Le développement de l'entreprise sur les marchés rwandais et étrangers serait					
Exportateur	très diff.	diff.	assez fac	fac.	très fac.
oui	33 (8)	23 (25)	33 (33)	67 (17)	100 (17)
non	67 (10)	77 (48)	67 (38)	33 (5)	0 (0)
Total (epses)	3	13	12	3	2

D.L.=4, Khi-carré = 5.742, c. de contingence =.385

p=.2193

## 8.6. Freins et motivations des entreprises face à la croissance

### 8.6.1 Croissance nationale et internationale

Les entreprises qui ont choisi une croissance nationale et/ou internationale devaient évaluer (sur une échelle allant de pas du tout important à très important) et classer par ordre d'importance croissante trois parmi les motivations de croissance internationale (l'énoncé placée en première position reçoit la pondération 3, celle en deuxième 2, et 1 pour celle qui se trouve en troisième position) classées dans les catégories suivantes:

Tableau 25. Motivations à envisager une croissance internationale

Catégorie de motivations	Sources de motivations	Enoncés
<u>I. Connaissance opportunités à saisir à l'étranger</u>	1.1. Actions proactives	4. Résultat d'une action de promotion (voyages de prospection, foires, exposition,...) 5. Résultat d'une étude de marché effectuée ou commandée par l'entreprise. 7. Développement d'une activité d'exportation collective avec d'autres entreprises rwandaises.
	1.2. Activités actuelles de l'entreprise	6. Existence d'opportunités de développement découlant des activités internationales actuelles de l'entreprise.
	1.3. Intervention des agents de changement externes à l'entreprise	1. Contact effectué par des clients et/ou un distributeur du marché considéré 2. Opportunité de participer à une soumission comme sous-traitant ou co-traitant 3. Conseils et informations de la part d'un organisme gouvernemental chargé de développer des exportations
<u>II. Réactions liées à des problèmes rencontrés sur le marché national et à l'intensification de la concurrence</u>		8. Absence d'opportunités de développement sur le marché national. 10. Rentabilité insuffisante des activités nationales 11. Intensification de la compétition nationale et internationale.
<u>III. Disponibilités des ressources</u>		9. Existence d'une capacité de production inutilisée 12. Possibilité de bénéficier d'une aide financière dans le cadre d'un programme gouvernemental d'aide à l'exportation

Le tableau suivant donne le nombre de citations obtenu pour chaque énoncé ainsi que les scores accordés à chacun d'eux avant et après la pondération.

Tableau 26. Evaluation des motivations à envisager une croissance internationale:

Enoncés	Nombre de citations	% par rapport au total des citations	RANG	Importance pondérée	RANG
1	15	17	3	33	2
2	3	3	8	4	10
3	7	8	5	11	6
4	16	18	1	42	1
5	3	3	9	7	7
6	6	7	7	7	8
7	2	2	11	3	11
8	1	1	12	2	12
9	10	11	4	23	4
10	3	3	10	5	9
11	7	8	6	12	5
12	16	18	2	30	3
Total	89	100		--	

Nous dégageons du tableau précédent que l'énoncé 4: résultat d'une action de promotion se trouve en première

position que ce soit au niveau du score après pondération ou avant.

L'énoncé 1: contact effectué par des clients et ou un distributeur étranger se trouve respectivement en deuxième position après pondération et en troisième position par rapport au total des énoncés.

La possibilité de bénéficier d'une aide financière vient en troisième position et en deuxième position en tant que motivation pouvant pousser les entreprises à envisager une croissance internationale.

#### 8.6.2 La croissance nationale

Les dirigeants des entreprises qui ont envisagé une croissance nationale devaient donner les freins qui les empêchent d'envisager une croissance internationale.

Les freins à la croissance internationale sont groupés en six catégories suivantes:

Tableau 27: Freins à la croissance internationale des entreprises

Catégorie de motivations	Enoncé
<u>I. Le manque d'opportunités internationales</u>	1. Faiblesse ou absence d'opportunités de vente pour nos produits sur les marchés étrangers
<u>II. Le manque de ressources pour assurer un développement de l'entreprise</u>	2. Manque d'informations concernant les marchés étrangers 3. Manque de personnel qualifié pour l'exportation au sein de l'entreprise 4. Ressources financières insuffisantes pour supporter les coûts associés aux ventes internationales.
<u>III. La perception défavorable de l'exportation</u>	5. Risque financier (collection des comptes à recevoir, taux de change) associé aux ventes à l'étranger. 7. Puissance de la compétition étrangère 8. Formalités administratives liées à l'exportation.
<u>IV. Perception défavorable du système gouvernemental d'aide à l'exportation</u>	9. Inadaptation des programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation.
<u>V. Priorité accordée aux activités nationales</u>	10. Impératif de faire face à la compétition sur le marché national en priorité. 11. Rentabilité supérieure des activités de vente sur le marché national
<u>VI. Expérience défavorable de l'exportation.</u>	12. Expérience défavorable de l'exportation

Les freins à la croissance internationale des entreprises retenus sont:

Tableau 28: Evaluation des freins à la croissance internationale.

Enoncés	Nombre de citations	% par rapport au total des citations	RANG	Importance pondérée	RANG
1	0	0	-	-	-
2	0	0	-	-	-
3	1	17	2	2	3
4	0	0	-	-	-
5	1	17	2	1	5
6	0	0	-	-	-
7	1	17	2	2	4
8	1	17	2	3	2
9	0	0	-	-	-
10	0	0	-	-	-
11	0	0	-	-	-
12	2	33	1	4	1
Total	6	100			

L'énoncé 12: expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation vient en tête en terme du nombre de citations avant et après pondération.

L'énoncé 8: Formalités administratives liées à l'exportation (après pondération) vient en deuxième position.

Les énoncés en troisième et en quatrième positions sont

l'énoncé 3: manque de personnel qualifié pour l'exportation au sein de l'entreprise et

l'énoncé 7: Puissance de la compétition étrangère.

En cinquième position: Risque financier associé aux ventes à l'étranger.

### 8.5.3 Le non à la croissance

Les partisans de la non croissance avaient à donner les raisons qui expliqueraient leurs choix.

Cinq catégories de freins au choix de la croissance leur étaient proposées:

Tableau 29: Les raisons de ne pas envisager une croissance

Catégorie de freins	Enoncé
I. <u>Le caractère défavorable de la conjoncture</u>	1. Caractère défavorable de la conjoncture. 9. Niveau actuel des taux d'intérêt trop élevé.
II. <u>Absence de ressources financières ou productives au sein de l'entreprise</u>	2. Difficultés financières de l'entreprise. 3. Saturation de la capacité de production
III. <u>Choix stratégique de ne pas croître</u>	4. Volonté de maintenir l'entreprise à sa taille actuelle. 5. Désir de ne pas investir. 6. Nécessité de stabiliser la position actuelle de l'entreprise avant d'aller plus loin.
IV. <u>Choix d'une croissance à plus long terme</u>	7. Les nouvelles activités ne démarreront pas avant trois ans car elles impliquent des investissements importants.
V. <u>Absence d'opportunités de croissance.</u>	8. Absence d'opportunités de croissance pour l'entreprise. 10. Marchés saturés.



L'énoncé 2: Difficultés financières de l'entreprise vient en tête pour justifier le choix de non-croissance, et en deuxième justification: l'énoncé 9: le niveau actuel des taux d'intérêts trop élevés.

La troisième justification est l'énoncé 1: le caractère défavorable de la conjoncture.

#### 8.6.4 Synthèse des principaux freins et motivations à envisager la croissance internationale des entreprises rwandaises

Tableau 30: Tableau récapitulatif des motivations et freins à la croissance des entreprises rwandaises.

Motivations à envisager une croissance internationale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Résultat d'une action de promotion</li> <li>2. contact effectué par des clients et ou un distributeur étranger</li> <li>3. La possibilité de bénéficier d'une aide financière</li> </ol>
Motivations à choisir une croissance nationale plutôt qu'internationale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation.</li> <li>2. Formalités administratives liées à l'exportation.</li> <li>3. Manque de personnel qualifié pour l'exportation au sein de l'entreprise.</li> </ol>
Motivations à ne pas envisager croissance de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difficultés financières de l'entreprise.</li> <li>2. Le niveau actuel des taux d'intérêt trop élevé</li> <li>3. Le caractère défavorable de la conjoncture</li> </ol>

Comme le montre le tableau 30, la connaissance des opportunités à saisir à l'étranger qui s'acquiert en menant des actions proactives comme la participation à des missions commerciales ou à des expositions, en entreprenant des voyages de prospection de marché constitue la première motivation des entreprises à envisager une croissance internationale. Cette variable a été prouvée par plusieurs études citées dans la partie consacrée à la revue de la littérature (Lee & Brasch, 1978; Wiedersheim-Paul et col. Béliveau & Billardon, 1984).

D'autres variables qui motivent les entreprises à envisager une croissance internationale sont:

- l'intervention des agents de changements externes à l'entreprise, entre autres les organismes gouvernementaux de promotion de l'exportation ou les contacts qui sont entamés par des clients étrangers.
- la disponibilité des ressources dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci (possibilité d'une aide financière)

Par ailleurs les freins à la croissance internationale ou les motivations qui prévalent au choix d'une croissance plutôt nationale qu'internationale sont l'expérience défavorable de l'exportation ou sa perception défavorable.

Le manque de ressources pour assurer un développement international de l'entreprise est une des raisons invoquées pour choisir une croissance nationale de l'entreprise.

Le manque de ressources financières ou productives, comme les résultats de notre travail le montrent est un des facteurs qui fait que l'entreprise peut ne pas choisir une stratégie de croissance. Il faut aussi noter que la conjoncture économique et son caractère défavorable (taux d'intérêt élevés) peuvent expliquer le choix d'une lutte pour le statu quo de l'entreprise.

Etant donné l'importance des actions proactives ou anticipatives en vue de saisir les opportunités sur les marchés, tel que notre travail vient de le montrer pour le cas des entreprises rwandaises, le point qui suit examine cette variable.

#### 8.7 La Participation à des expositions, missions, voyages commerciaux

Dans notre modèle conceptuel de prise de décision stratégique de croissance, nous avons vu que l'exposition à l'information sur les marchés tant nationaux qu'étrangers

étaient déterminante tout au long du processus débouchant sur un choix d'exportation en tant que moyen d'assurer la croissance de l'entreprise.

Au Rwanda, cette exposition à l'information peut être approchée en tenant en considération:

- la participation à (ou visite) des foires commerciales ou expositions qui ont lieu périodiquement tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur;
  - la participation à des missions commerciales privées ou organisées par le gouvernement;
  - les voyages de prospection de marchés,
- qui sont autant de sources appréciables d'acquisition des connaissances et des informations sur le monde des affaires.

Cette section du travail essaie d'analyser ces sources d'information et le dynamisme exprimé par les entreprises rwandaises.

#### 8.7.1 Foires (expositions).

Le tableau 31 montre que les entreprises rwandaises participent très peu aux expositions sur les marchés étrangers.

Tableau 31: Participation aux foires commerciales

	Rwanda	CEPGL	ZEP	AILLEURS
<b>1. Nombre de foires</b>				
Aucune	7	17	19	32
1 à 2 foires	10	10	8	0
Plus de 2	16	6	6	1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
<b>2. Budgets consacrés (en milliers de Frws)</b>				
0 à 50	7	11	12	21
51 à 100	5	1	3	0
Plus de 100	12	9	8	1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>22</b>
<b>3. Aide financière (foires)</b>				
Oui	4	3	5	0
Non	29	22	18	29
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>29</b>
<b>4. Aide technique</b>				
Oui	25	14	13	2
Non	4	10	10	10
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>12</b>

En effet, une seule entreprise affirme avoir participé plus de deux fois aux expositions en dehors de la région (CEPGL, ZEP). Le pourcentage d'entreprises qui n'ont participé à aucune exposition s'accroît au fur et mesure que l'on quitte la CEPGL, puis la ZEP.

Une explication à cette faible participation des entreprises rwandaises aux expositions peut être le manque de moyens financiers, comme nous l'avons vu dans les motivations et freins à la croissance (voir tableau récapitulatif). Nous remarquons que les budgets consacrés aux exportations sont élevés et la plupart des participations sont financées en partie par une aide (financière et technique). Les problèmes de transport des marchandises et la tenue des stands d'exposition (par le personnel de l'entreprise) occasionnent des coûts que les recettes retirées directement de l'exposition ne parviennent pas à couvrir.

Les tests de Mann-Whitney effectués pour voir si les exportateurs se distinguent des non-exportateurs en ce qui est de la participation, ne révèlent cependant aucune différence significative entre ces deux groupes, tant au niveau de la région qu'ailleurs.

#### 8.7.2 La visite des foires commerciales sans être exposant

C'est une autre façon de voir ce que font les autres entreprises sans pour autant participer à l'exposition. Le nombre d'entreprises qui ont recours à ce moyen pour

acquérir les informations reste très faible et les données permettent d'affirmer que ce mode attire très peu d'entreprises. On remarque à travers le tableau 32 qu'aucune entreprise n'a visité plus de deux foires au niveau régional et ailleurs.

Seulement six entreprises déclarent avoir passé plus de deux (2) jours/homme/année lors des visites des foires commerciales.

Tableau 32: Visite des foires commerciales sans être exposant

	Rwanda	CEPGL	ZEP	Ailleurs
<b>Nombre de foires visitées</b>				
Aucune	20	22	20	22
1 à 2	4	4	5	2
Plus de 2	2	0	0	1
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Nombre de jours/homme</b>				
Aucun	19	21	18	17
1 à 2	3	3	5	3
Plus de 2	4	2	6	4
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>24</b>

### 8.7.3 Missions commerciales organisées par le gouvernement

Pour épauler financièrement les entreprises et les inciter à aller dans d'autres pays pour se rendre compte de ce qui s'y fait et des possibilités d'affaires que présentent les pays visités, le gouvernement rwandais organise des missions commerciales qui sont financées en partie par le gouvernement.

Une question posée aux entreprises pour connaître le nombre de missions auxquelles elles ont participé (voir le tableau 33) montre que huit(8) entreprises ont effectué une à deux missions au niveau de la ZEP, alors que seulement quatre entreprises l'ont fait ailleurs.

Il faut remarquer qu'aucune entreprise n'a jusqu'à présent effectué plus de deux missions commerciales.

Le nombre de jours/homme lors de ces missions dépasse plus de deux(2) pour neuf(9) entreprises au niveau de la ZEP.

Les tests statistiques ne révèlent aucune différence significative entre les exportateurs et les non-exportateurs.



Tableau 33: Missions commerciales organisées par le gouvernement.

	CEPGL	ZEP	AILLEURS
<b>Nombre de missions</b>			
Aucune	20	14	21
1 à 2	4	8	4
Plus de 2	0	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>25</b>
<b>Nombre de jours/homme</b>			
Aucun	19	13	18
1 à 2	4	9	2
Plus de 2	2	9	3
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>23</b>
<b>Aide financière</b>			
Oui	2	5	2
Non	24	16	18
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

#### 8.7.4 Voyages de prospection de marché.

Contrairement aux autres formes d'exposition à l'information sur les marchés étrangers, les voyages de prospection de marchés semblent attirer plus d'entreprises. En effet, le tableau 34 montre que parmi les répondants, trois à quatre entreprises ont fait des voyages de prospection de marché, tant au niveau régional qu'ailleurs.

Il faut cependant remarquer que la plupart des fois c'est une seule personne qui fait ces voyages. Le nombre de jours ne dépasse pas plus de deux pour la majorité des répondants.

Tableau 34. Voyages de prospection de marchés

	CEPGL	ZEP	AILLEURS
Nombre de voyages			
Aucun	14	16	15
1 à 2	6	5	7
Plus de 2	4	4	3
Total	24	25	25
Nombre de jours/homme			
Aucun	13	11	16
1 à 2	6	5	5
Plus de 2	1	1	2
Total	20	17	23

#### 8.8 La perception de la compétitivité de l'entreprise

L'exposition à l'information à travers les expositions, les missions commerciales et les voyages de prospection de marché, permet à l'entreprise de se faire une idée sur la compétition qui existe tant sur son propre marché que sur les marchés étrangers. Elle permet aussi à l'entreprise de se comparer avec les autres sur les différents marchés.

##### 8.8.1 Comparaison des marchés étrangers avec le marché national

Une question posée pour savoir comment les entreprises perçoivent la compétition sur les marchés donne les résultats suivants:

- Treize entreprises, soit 43% perçoivent les possibilités de développement à l'étranger beaucoup plus difficiles à réaliser parce que les marchés étrangers sont lointains, protégés et que les usages d'affaires y sont bien différents.

- Par contre, un même pourcentage considère que certains marchés sont plus difficiles, d'autres moins.

- Quatre entreprises (13%) considèrent que les marchés étrangers ne sont pas plus difficiles à pénétrer que le marché national ne l'est pour leurs concurrents étrangers.

Notons que les entreprises qui n'envisagent aucune croissance de leurs activités perçoivent les marchés étrangers comme étant plus difficiles à exploiter.

#### 8.8.2 Comparaison des entreprises rwandaises avec la concurrence

Le tableau 35 montre que très peu d'entreprises osent se comparer à la compétition sur les marchés étrangers: seulement 6 entreprises déclarent être inférieures à la concurrence sur les marchés autres que ceux des pays membres de la CEPGL ou de la ZEP.

Tableau 35. Comparaison perçue des entreprises rwandaises par rapport à la concurrence.

	Rwanda	CEPGL	ZEP	AILLEURS
L'entreprise est:				
Inférieure à la concurrence	1	7	11	6
Egale à conc.	7	4	5	1
Supérieure	24	3	1	0
Total	32	14	17	7

#### 8.9 Conclusion sur l'analyse des données et vérification des propositions de recherche

L'ensemble des résultats présentés dans cette partie consacrée à l'analyse des données montre que les variables quantitatives qui ont été associées au choix de l'exportation, entre autres la taille, les produits fabriqués, le chiffre d'affaires ne permettent pas de différencier (de façon significative) les entreprises qui sont déjà engagées dans l'exportation et celles qui ne le sont pas. Leur importance dans la détermination des choix stratégiques de croissance de l'entreprise est déterminée par la perception et les attitudes des dirigeants face à ces choix. Le modèle proposé dans le cadre conceptuel de notre étude qui a servi à la formulation des propositions de recherche est validé par les différentes variables rattachées à la prise de décision de croissance.

Notre première proposition de recherche consistait à considérer l'exportation comme une des voies de croissance de l'entreprise, et plus spécifiquement, il s'agissait de voir si l'intention de croissance est reliée au fait d'être exportateur ou d'être impliquée internationalement.

L'analyse des tableaux de contingence à l'aide de Chi-carré a montré la validité de cette proposition (voir tableaux 19 et 20).

L'exposition à l'information en tant que moyen d'acquérir des connaissances des opportunités de croissance constituait notre deuxième proposition de recherche. Bien que l'on ne décèle aucune différence significative (statistiquement) entre les entreprises qui exportent et celles qui ne le font pas, l'on remarque qu'elle constitue la première motivation citée par les entreprises qui envisagent une croissance internationale (voir synthèse des principaux freins et motivations à la croissance).

La troisième proposition de recherche était basée sur la perception de la possibilité d'exploiter les opportunités sur les différents marchés. Les résultats présentés montrent que la perception défavorable de l'exportation est un des freins à la croissance internationale de l'entreprise (voir synthèse des principaux...) et que les entreprises qui sont déjà impliquées dans l'exportation évaluaient favorablement

les possibilités de développement sur les marchés étrangers (tableau 24). Les entreprises qui n'envisagent aucune croissance de leurs activités voient par ailleurs les marchés étrangers comme étant plus difficiles à réaliser car ils sont lointains et protégés. Ce fait traduit la confiance qu'ils ont en leur compétitivité et la perception qu'ils ont des marchés étrangers.

## CHAPITRE IX

### LES SERVICES A L'EXPORTATION

En vue d'apprécier les services offerts aux entreprises rwandaises en matière d'exportation, ce chapitre présente les résultats des réponses obtenues aux questions portant sur les degrés d'utilisation et de satisfaction quant à ces services. Ces derniers sont offerts par des organismes privés ou publics, dont certains ont été cités dans la première partie de ce travail (section 3.3).

Nous présentons aussi leurs souhaits quant à l'orientation future des services qui pourraient leur être offerts.

Notons que les questions s'adressaient aux entreprises exportatrices et/ou qui ont déjà exporté dans le passé, étant donné qu'elles ont eu recours à ces services.

#### 9.1 Services gouvernementaux: Utilisation et appréciation.

Il s'agit des services qui sont offerts par des organismes ou institutions publiques comme le Ministère du Commerce et de la Consommation (MINICOM), le Ministère des

Finances (MINIFIN), la Banque Nationale du Rwanda (BNR), le projet de Promotion des Exportations et autres.

Les services offerts par la BNR et le MINIFIN sont utilisés régulièrement plus que ceux qui sont offerts par d'autres institutions, entre autres le MINICOM, le Projet de promotion des exportations, etc... On remarque ainsi à travers le tableau 36 que s'ils ne sont jamais utilisés, ils sont aussi inconnus du public exportateur.

Cette constatation laisse supposer que les opérateurs rwandais ne recourent à ces services que seulement pour des besoins plutôt techniques que professionnels. En effet, c'est la BNR qui délivre les licences d'exportation, s'occupe du change et le MINIFIN intervient dans chaque opération d'exportation par le biais du service des douanes.

Pour ce qui est de l'appréciation des services offerts par des institutions publiques, le tableau 36 montre que les services qui sont régulièrement utilisés sont appréciés par les exportateurs.



Tableau 36: Les services publics

<u>Degré d'utilisation</u>	Services				
	MINICOM	BNR	MINIFIN	P.A.E	Autres
Régulièrement	2	7	7	0	0
Quelques fois	4	2	1	2	1
Une fois	1	2	3	0	0
Jamais	2	0	0	4	2
Ne connais pas	1	0	0	4	7
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<u>Degré de satisfaction</u>	MINICOM	BNR	MINIFIN	P.A.E	Autres
Très satisfait	2	6	5	1	1
Satisfait	5	3	5	2	1
Plus ou moins satisfait	1	1	0	1	0
Insatisfait	1	1	1	1	0
Ne peut pas se prononcer	2	0	0	5	9
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

## 9.2 Services privés

Nous plaçons sous cette appellation les services qui sont offerts par les banques, la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda (CCIR), les transitaires et autres professionnels qui interviennent dans les opérations de commerce extérieur. Le tableau 37 donne la distribution des fréquences de l'utilisation et de l'appréciation de ces services.

Tableau 37: Services privés: utilisation et appréciation

<u>Degré d'utilisation</u>	Banques rwandaises		Banques	CCIR	Transi-	Autres
	Financ.	Tech.	étrang.		taires	
Régulièrement.	4	5	3	6	5	1
Quelques fois	3	0	2	4	3	1
Une fois	1	0	1	0	0	0
Jamais	2	2	3	1	2	6
Ne connais pas	1	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<u>Degré de satisfaction</u>						
Très satisfait	4	1	3	4	4	1
Satisfait	2	3	1	2	3	0
Pl. ou moins satisfait	2	0	2	3	0	0
Insatisfait	0	0	0	1	0	1
Ne se prononce pas	2	3	2	1	2	6
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

A travers ce tableau on remarque tout d'abord que les services de la CCIR sont utilisés régulièrement plus que les autres. Par la suite, les transitaires jouent un rôle primordial dans les opérations d'exportation sans pour autant oublier l'importance du financement de la part des banques rwandaises.

Il faut noter cependant que le recours aux services techniques des banques n'est pas mentionné par beaucoup d'entreprises qui exportent.

### 9.3 Services prioritaires à être accordés

Nous avons groupé en trois catégories les services qui sont ou peuvent être offerts aux entreprises tant par le gouvernement que par les organisations privées. Les points de vue des exportateurs sur l'importance que doit occuper chaque service ont été regroupés dans le tableau 38.

Dans la première catégorie des informations et conseils techniques, les études de marché sont le type d'information qui est le plus recherché par les exportateurs avant la distribution et les pratiques commerciales sur les marchés étrangers. La formation sur les techniques d'exportation, bien qu'elle soit importante, n'est pas mise au premier plan par les exportateurs.

Dans la deuxième catégorie de services d'aide financière et de subventions, la subvention des prix à l'exportation a été considérée comme étant la première priorité des services à être offerts avant l'aide financière pour les études de marché.

La troisième catégorie de services, liaisons de contacts et assistance à l'étranger, permet d'affirmer que la liaison des contacts entre les exportateurs et les acheteurs étrangers revêt presque la même importance que l'assistance lors des négociations.

Tableau 38. Importance perçue des services à être accordés.

A. Information et conseils techniques:				
	Etudes de marché	Distribution et pratiques commerciales	Formation sur les techniques d'exportation	
Essentiel	9	5	2	
Intéressant	1	7	6	
Peu intéressant	1	0	2	
Inutile	0	0	2	
Sans opinion	1	0	0	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	
B. Aide financière et subventions				
	études de marché	missions commerciales	foires commerciales	Subventions des prix
Essentiel	7	7	7	10
Intéressant	3	2	3	1
Peu intéressant	1	1	0	0
Inutile	1	1	1	0
Sans opinion	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
C. Contacts et assistance à l'étranger				
	assistance lors des négociations	liaisons avec des agents exportateurs et des acheteurs étrangers		
Essentiel	6	6		
Intéressant	3	4		
Peu intéressant	0	1		
Inutile	1	0		
Sans opinion	1	1		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>12</b>		

l'exportation, ainsi que le désir exprimé sur la priorité des services, nous amène à nous poser la question suivante: Quel type d'organisme permettrait de mieux faire connaître les opportunités qu'offrent les marchés étrangers tout en aidant les entreprises à les exploiter? La section 9.4 essaie d'aborder cette question afin de voir quels types d'institutions ou organismes interviennent dans la promotion des exportations et l'assistance aux PME. Nous verrons ceux qui existent dans certains nouveaux pays industrialisés et en développement afin de proposer celui qui pourrait intervenir auprès des PME rwandaises.

#### 9.4 Organismes de promotion des exportations.

##### 9.4.1 Introduction.

Nous avons vu au chapitre cinq de ce travail que l'intervention des gouvernements en matière du commerce extérieur revêt plusieurs formes et nombreux sont aussi les moyens utilisés.

Nous faisons une brève distinction entre les moyens d'intervention des pays dits développés et ceux considérés comme en voie de développement qui tiennent compte des conditions qui prévalent dans chacun de ces groupes de pays.

En effet, les pays développés ont :

- des secteurs d'exportation très développés et soutenus par des organisations commerciales solides, des chambres de commerce, des associations d'exportateurs, des groupements de marketing à l'exportation, etc...
- de faibles coûts unitaires des produits d'exportation, dûs à une production massive destinée aux marchés locaux ou voisins de grande consommation;
- une longue expérience de l'organisation des exportations et une abondance de personnel qualifié à tous les niveaux, dans les secteurs public et privé.

Par ailleurs la majorité des entreprises qui se sont développées dans les pays de l'autre groupe ont évolué dans des systèmes très protectionnistes engendrés par des politiques de substitution aux importations par des produits nationaux.

Ce qui, inévitablement, place les deux groupes de pays dans des sphères distinctes d'intervention et d'assistance aux entreprises. Nous aurons ainsi tout un arsenal de moyens mis en oeuvre pour promouvoir les exportations qui est très diversifié tant dans la forme que dans l'ensemble des organismes qui interviennent. Et plus particulièrement, les pouvoirs publics des pays en voie de développement ont la responsabilité d'organiser les activités d'exportation des

secteurs privés, de mobiliser des ressources et d'orienter l'opinion publique dans un sens favorable au développement de ces activités.

Le rôle des pouvoirs publics consiste à cet effet en une campagne de promotion des exportations qui consiste à:

- examiner systématiquement le potentiel d'exportation du pays;
- étudier les possibilités de vente sur les marchés étrangers;
- diffuser des informations sur les marchés à l'intention des milieux d'affaires;
- mettre en place une infrastructure institutionnelle efficace pour soutenir la campagne nationale de promotion des exportations;
- instaurer une coordination efficace entre les pouvoirs publics et les milieux d'affaires en matière d'exportation;
- utiliser efficacement la capacité de production existante;
- évaluer les besoins de formation du personnel des services d'exportation appartenant aux secteurs public et privé.

Toutes les activités ci-haut citées nécessitent au départ la mise en place d'un cadre législatif approprié au secteur de l'exportation pour assurer une orientation adéquate à tous les services et organes gouvernementaux s'occupant de l'exportation.

C'est à partir de ce cadre législatif que toutes les actions visant la promotion des exportations sont instaurées, coordonnées et poursuivies. La coordination des services à l'exportation revient, comme nous allons le voir dans les lignes qui suivent, à des Organismes de Commerce d'Etat (OCE). Ces OCE constituent le point focal de tous les services de promotion des exportations et restent à la base de réussites des exportations non traditionnelles de certains pays en voie de développement ou nouvellement industrialisés. Les exemples des pays comme la République de Corée, La Colombie, le Kenya et autres nous serviront d'appui pour voir quelle structure d'organisme peut être proposée au Rwanda, compte tenu des résultats de ce travail que nous avons présentés au cours des chapitres 8 et 9.



#### 9.4.2 La Promotion des exportations : Quelques exemples

##### 9.4.2.1 La République de Corée (Corée du Sud)

Comme la majorité des pays en développement, la République de Corée ne dispose que de ressources naturelles limitées et d'un marché intérieur réduit. C'est au début des années 60 que le gouvernement a mis en place une stratégie de développement orientée vers l'extérieur et centrée sur la création d'industries travaillant pour l'exportation. Une étude menée par le Centre de Commerce International note que "les exportations (de la République de Corée) sont passées de 54,8 millions de dollars en 1962 à 23,8 milliards en 1983, ce qui représente une augmentation de plus de 400 fois en valeur actuelle et un accroissement moyen annuel supérieur à 40%" (Agoston, I., Forum du CI, jan-mars, 1985).

Plusieurs facteurs sont liés à ce succès spectaculaire en matière d'exportation, notamment:

- le dynamisme des milieux exportateurs,
- l'existence d'une vaste réserve de main-d'oeuvre d'un bon niveau d'instruction,
- une volonté farouche des exportateurs de réussir sur les

marchés étrangers et

- une politique gouvernementale visant à faciliter les efforts déployés par les milieux d'affaires pour s'introduire sur les marchés étrangers.

Parmi les mesures adoptées par le gouvernement pour favoriser les exportations, la création d'un organisme national de promotion des échanges, la KOTRA, a joué un rôle primordial dans les succès remportés par la République de Corée durant la période de 1962 à 1983.

La Société Coréenne de Promotion des Echanges Commerciaux:  
KOTRA

Instituée en 1962 au moment où le gouvernement coréen lançait un plan quinquennal de développement économique, la KOTRA est un organisme à but non lucratif spécialisé dans la promotion des échanges et financé par l'Etat. Depuis sa création, elle a constitué un rouage officiel important dans le mécanisme de développement du commerce en remplissant les fonctions suivantes:

- fournir aux commerçants étrangers des informations relatives aux produits exportés par la République de Corée, ainsi que les noms des fournisseurs éventuels;

- transmettre aux fournisseurs coréens les demandes de renseignements reçues du monde entier et veiller à ce que suite leur soit donnée;
- recueillir grâce à un réseau mondial des informations à jour sur l'état du marché et les diffuser sans délais auprès des entreprises du pays;
- effectuer des études de marché dans les pays outre-mer et rédiger, à l'intention des entreprises et des autorités du pays, des études détaillées sur les exigences des acheteurs étrangers;
- financer les foires commerciales internationales et participer à de telles manifestations;
- présenter l'industrie et les produits de la République de Corée au monde extérieur par des périodiques, des films et tout autre moyen;
- fournir aux exportateurs étrangers les noms d'importateurs du pays, et traiter toute autre demande de renseignement concernant l'importation dans le pays;
- aider les hommes d'affaires étrangers qui font un voyage en République de Corée.

En remplissant ces fonctions, la KOTRA a joué un rôle déterminant dans les premières années de sa création en mettant en contact les entreprises nationales et étrangères,

en encourageant l'introduction des techniques modernes au sein des entreprises travaillant pour l'exportation, en organisant des séminaires et en invitant les spécialistes étrangers à y apporter leur contribution. Son centre d'information pour l'exportation et son département de recherche sur les produits créés au début des années 70 ont permis de fournir aux exportateurs des renseignements sur les marchés étrangers et de mettre au point des produits ayant de bonnes chances de succès sur ces marchés.

Mais ce sont surtout des activités telles que la centralisation et la diffusion d'information sur les marchés étrangers qui sont devenues essentielles pour aider les autorités et le secteur privé à planifier leurs politiques et leurs stratégies en matière d'exportation.

#### 9.4.2.2 La Colombie

En Colombie, nous retrouvons le PROEXPO (Fondo de Promoción de Exportaciones) qui est un organisme qui s'occupe, outre le financement des exportations, et en collaboration étroite et continue avec l'Institut Colombien de Commerce Extérieur, d'offrir une large gamme de services d'aide à la commercialisation. Ces services sont les mêmes que ceux qui sont offerts par la KOTRA en République de

Corée. Mais une particularité de cet organisme colombien est qu'il est habilité, dans certains cas à acheter et exporter des marchandises fabriquées en Colombie par des PME qui n'ont pas encore les moyens pour les vendre sur les marchés extérieurs. Il intervient aussi dans la promotion des exportations en offrant des crédits aux exportateurs pour financer leurs propres activités de promotion des exportations ou pour élaborer des études de préinvestissement.

#### 9.4.2.3 Singapour.

A Singapour, les services de promotion des exportations sont offerts par des organismes publics et semi-publics tels le Département du commerce et diverses chambres de commerce et d'industrie. En plus des services offerts par les organismes des exemples ci-haut cités, le Singapour a créé un département "Trade Development Unit" qui s'occupe de la coordination des différentes activités de promotions des exportations de l'Etat et des organismes semi-publics. Il sert ainsi de trait d'union entre les pouvoirs publics et les milieux d'affaires.

Nous ne pouvons pas citer tous les services ou moyens utilisés par les différents pays en développement qui ont eu à adopter des politiques de diversification des exportations non traditionnelles (fondées sur les matières premières). Cependant le cas du Kenya permettra de voir la structure et l'organisation d'un organisme de commerce extérieur auquel le Rwanda pourrait se référer.

#### 9.4.2.4 Kenya:le KETA(Kenya External Trade Authority).

Contrairement aux autres pays où les activités de promotion des exportations sont confiées à deux ou plusieurs organismes, le Kenya nous donne l'exemple d'un organisme qui exécute des activités extrêmement variées allant des contacts individuels avec les entreprises à la participation dans la définition de la politique commerciale en faveur de l'exportation.

Créé en 1976 dans le cadre d'un projet de coopération technique entre le CCI et le gouvernement kenyan qui avait commencé en 1973 par un programme consultatif de promotion des exportations, le KETA a aidé les exportateurs à trouver des débouchés pour leurs produits non traditionnels et à les exploiter.

En effet, c'est un organisme conçu spécialement pour

servir de trait d'union entre les milieux d'affaires et le gouvernement de par même sa position. Il dépend directement du Secrétaire du Ministère du Commerce et de l'industrie et dont le Conseil d'administration est constitué de personnalités du monde des affaires et du gouvernement qui, de par leurs activités professionnelles, s'intéressent aux exportations. Son personnel est constitué de personnes ayant été choisies pour leur expérience des questions de marketing et d'économie. Ce qui lui donne toute la latitude de fonctionner comme un organisme purement commercial.

Depuis sa création, sa préoccupation a été tout d'abord de créer dans le pays un état d'esprit tourné vers l'exportation, et par la suite de faire attribuer aux activités de promotion des exportations l'importance qu'elles méritent même dans les milieux officiels. Cela se fait, comme nous allons le voir dans les lignes qui suivent, à travers les activités de développement de marchés par le truchement des missions commerciales, des foires et des expositions, les activités de promotion des contacts. Le KETA aide aussi les entreprises à trouver de nouveaux marchés selon une approche entreprise ou sectorielle. Il va de soi que le KETA est bien placé pour résoudre pas mal de problèmes liés aux formalités tant administratives que financières relevant de l'exportation.

a) Le développement de marché

Les activités de développement de marchés du KETA visent à diversifier les marchés du Kenya et à accroître le volume des ventes vers ses débouchés traditionnels (Europe occidentale et Afrique Orientale et australe). Pour réaliser ses activités, le KETA a divisé le monde en deux zones chacune confiée à un spécialiste du marketing qui s'occupe des activités de promotion, lesquelles comprennent aussi bien le courrier-acheteur que l'organisation des missions commerciales.

1. Les missions commerciales du KETA non seulement aident les entreprises à réaliser des ventes dans l'immédiat mais aussi leur permettent d'établir des contacts durables tout en familiarisant les directeurs des entreprises avec les problèmes de marketing à l'exportation. Une organisation minutieuse de ces missions commerciales faite par des spécialistes de la section marketing du KETA fait que tout le monde en bénéficie même ceux qui n'en pas fait partie.

En effet, avant d'organiser une mission commerciale, le spécialiste du marketing effectue un choix préalable des marchés visés pour lesquels il étudie les produits-cibles



ainsi que les entreprises kenyannes qui seraient intéressées. Ce choix préalable du marché et des produits lui permet de s'adresser aux entreprises afin d'obtenir des échantillons, des prospectus et listes des prix à l'intention des acheteurs du marché considéré. Il demande un rendez-vous à chacun des importateurs potentiels avant d'aller lui-même préparer la mission commerciale (mission d'enquête). De retour de sa mission, il rédige une note à l'intention des entreprises dont les produits ont été retenus et les invite à participer à la mission. La constitution de la liste des entreprises qui vont faire partie de la mission lui permet de prendre des rendez-vous avec chacun des acheteurs contactés lors de sa phase de mission d'enquête.

La mission commerciale ainsi organisée permet aux participants de nouer directement des contacts avec les acheteurs identifiés et connus d'avance. L'activité consécutive à cette mission pour les fonctionnaires du KETA consiste à s'assurer que les contacts établis déboucheront sur des ventes, à faire connaître le marché aux exportateurs qui n'ont pas participé à la mission, et à mettre à profit l'expérience du groupe qui a participé à la mission pour la planification des activités futures du KETA.

Les résultats de la mission commerciale sont par

ailleurs diffusés par le biais d'une conférence de presse qui est diffusée par voie des médias (radios, télévision, presse, ...) pour attiser l'intérêt des entreprises à exporter.

2. Les foires commerciales et les expositions exigent le même travail de préparation que les missions commerciales et visent à ouvrir de nouveaux marchés aux exportateurs et leur faciliter les contacts avec les milieux d'affaires étrangers. Plus particulièrement, le concours du KETA permet aux entreprises qui ont participé aux foires de compléter utilement leurs propres activités de démarchage étant donné aussi que le KETA supervise techniquement les opérations (monter un stand, décider ce qui y sera exposé, organiser la présentation, coordonner l'expédition des produits).

b) La promotion des contacts.

En plus des missions commerciales, des foires et des expositions qui mettent en contact les entreprises kenyannes avec les entreprises étrangères, le KETA dispose d'autres moyens à cette fin dont:

- les demandes de renseignements reçues des acheteurs étrangers ou des attachés commerciaux du Kenya à

l'étranger ou d'autres organismes publics ou professionnels;

- les appels d'offres lancés dans d'autres pays et susceptibles d'intéresser les entreprises kenyannes;
- l'accueil des missions étrangères qui consiste à organiser leur séjour, arranger des rendez-vous avec les fabricants locaux et même les accompagner dans les usines;
- maintenir des contacts avec les exportateurs: les fonctionnaires du KETA restent en relations étroites avec les exportateurs afin de connaître les produits qu'ils ont à vendre et de contrôler les problèmes auxquels ils font face. Cela se fait notamment par le biais des visites hebdomadaires d'une usine de fabrication.

c) L'assistance technique aux entreprises.

En vue d'augmenter la gamme des produits offerts par les entreprises kenyannes sur les marchés étrangers, la section technique du KETA concentre son activité sur la création de produits nouveaux à l'exportation et sur l'adaptation aux exigences des marchés étrangers.

Le KETA procède selon une approche entreprise qui consiste à conseiller individuellement l'entreprise sur l'adaptation des productions existantes, la création de

nouveaux produits, le contrôle de la qualité, le conditionnement, etc...

Il intervient aussi auprès des entreprises selon une approche sectorielle pour un développement à long terme des exportations. Cela consiste à donner des indications sur les investissements à réaliser dans l'immédiat, qui peuvent avoir une incidence sur l'accroissement des exportations. Il peut aussi s'agir de rechercher parmi les secteurs industriels ceux qui paraissent offrir de meilleures perspectives en matière d'exportation.

d) L'aide individuelle aux entreprises

En complément de l'approche entreprise, le KETA aide les entreprises à régler des problèmes courants d'ordre administratif auxquels se heurtent les milieux d'affaires. Il s'agit par exemple d'aider les exportateurs à :

- obtenir des licences d'importation pour le matériel nécessaire à la production des articles destinés à l'exportation;
- obtenir des autorisations de change pour leurs voyages d'affaires à l'étranger, par le biais d'une lettre de recommandation adressée à la Banque centrale;

- obtenir un visa pour un voyage d'affaires;
- négocier de meilleures conditions de transport : à cet effet, le KETA a affecté un fonctionnaire aux transports.

Il a par ailleurs simplifié les formalités administratives reliées à l'importation et à l'exportation en supprimant un certain nombre de documents exigés et en normalisant les autres.

#### 9.5. Recommandations:

##### La promotion des exportations au Rwanda

Les exemples de la République de Corée, de Colombie et du Kenya montrent à quel point les organismes de commerce d'Etat sont parvenus à créer un état d'esprit orienté vers l'exportation dans tous les secteurs de l'économie du pays. Ils ont montré par ailleurs que les problèmes auxquels le Rwanda fait face pour promouvoir son commerce extérieur sont les mêmes (pas de même acuité) que ceux pour lesquels ces organismes ont été créés.

L'exemple du Kenya qui a été présenté en détails peut donner l'idée de la structure et le fonctionnement d'un organisme qui peut intervenir dans l'assistance aux entreprises rwandaises.

Nous nous référons à l'ensemble des résultats obtenus sur les motivations ou les freins des entreprises rwandaises à choisir une décision d'exportation (cfr tableau 30) et sur les suggestions des entreprises sur la priorité qui devrait être accordée aux services à l'exportation.

La première question que l'on se pose quand on parle d'un organisme de promotion du Commerce extérieur au Rwanda est celle du statut à lui donner. Comme nous l'avons vu dans les exemples précédents,

- il doit être un organisme national qui coordonnerait toutes les activités de promotion des exportations, au lieu d'avoir une série d'organes gouvernementaux;
- il doit par ailleurs être très nettement orienté vers le commerce par le biais même de son Conseil d'administration qui regrouperait toutes les personnes dont les fonctions sont liées aux questions commerciales. A cet effet, il devrait regrouper les fonctionnaires du Ministère du commerce et de la Consommation, du Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat et les personnalités des autres institutions tant publiques que privées qui interviennent dans le secteur commercial, comme par exemple les banques, les sociétés d'assurances, les sociétés de transport, les fonctionnaires du ministère des affaires extérieures et de la coopération, du ministère de

- l'agriculture, etc...;
- la nécessité d'agir rapidement fait que cet organisme adopte les méthodes de travail d'un organisme privé afin d'éviter les problèmes souvent rattachés aux services publics (lenteur et procédures administratives, etc..);
  - il est primordial de se doter d'un personnel spécialisé.

Le fonctionnement de cet organisme et tous les mécanismes d'intervention sont présentés en termes de recommandations.

#### 9.5.1 Implantation de cet organisme

Il faut noter que la proposition d'un organisme central de promotion des exportations a déjà retenu l'attention du comité chargé d'élaborer un document sur la stratégie de promotion des exportations. Cependant le rôle de cet organisme semblait ne pas primer dans les priorités de ce comité. Comme nous venons de le voir à travers ce travail, cet organisme peut intervenir en tant que cadre intégrateur de toutes les actions entreprises ou en cours de planification. Ce qui ne veut pas dire qu'une structure lourde et complète serait accessible au Rwanda dans l'immédiat.

Au début de notre cueillette des données, nous nous posions la question de savoir quel est l'organisme qui doit se charger de la promotion du commerce extérieur en priorité: la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda ou la Direction Générale du Commerce Extérieur (au sein du Ministère du Commerce et de la Consommation)?

Nous avons vu qu'à l'instar de ces institutions, la majorité des pays créent un organisme autonome rattaché au Ministère du Commerce par souci de maximiser les efforts déployés spécifiquement pour la promotion des exportations. Etant donné que la mise en place d'un tel organisme nécessite une allocation importante de ressources, l'on peut confier au départ les activités de cet organisme à un département créé au sein du Ministère du Commerce, et faire en sorte qu'il se charge principalement de l'exécution de la stratégie de promotion des exportations. A cet effet, il faut mettre en place un comité chargé de la gestion de cet organisme. Il serait aussi préférable de détacher le personnel de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Rwanda chargé de la promotion des exportations auprès de cet organisme.



### 9.5.2 La priorité des activités

Le secteur de l'exportation au Rwanda fait face à plusieurs obstacles dont l'importance ne laisse aucun choix sur l'ordre de priorités, tant il est vrai que le développement et l'accroissement des exportations résulterait d'une batterie de mesures et d'incitations, comme le document sur la stratégie des exportations l'a démontré.

Cette étude n'a fait que donner une ébauche des motivations et de freins des entreprises à choisir l'exportation, ainsi que des services prioritaires à être accordés. Cela n'exclut pas que les autres variables qui n'ont pas été retenues ont plus d'impact sur la croissance des exportations. Les contraintes tant structurelles que conjoncturelles auxquelles le Rwanda fait face font que l'on privilégierait au départ et sur base de cette étude:

- La promotion à l'échelle nationale de l'exportation (campagne de sensibilisation) en vue de créer un esprit exportateur, ou en d'autres termes, créer une prise de conscience de l'interdépendance des économies au niveau sous-régionale (CEPGL, CEEAC, ZEP), régionale (Afrique) qu'au niveau mondial.

- Mettre à la disposition des milieux d'affaires ainsi qu'auprès des opérateurs économiques, des études détaillées sur les opportunités offertes sur les marchés étrangers. Les informations de ce genre pourrait être obtenues par le biais des études de marché qui seraient effectuées par l'organisme, ou par le biais des attachés commerciaux ou d'autres organismes semblables qui opèrent dans d'autres pays.
  
- Promouvoir les contacts entre les opérateurs rwandais d'une part, et d'autre part entre ceux-ci et les opérateurs étrangers. Cela peut se faire par le biais des demandes de renseignement, des voyages et des missions commerciales ainsi que par des conférences et des réunions périodiques entre les fonctionnaires de l'organisme et les opérateurs économiques.
  
- Assister les entreprises (techniquement) à l'adaptation des produits aux marchés-cibles et leur donner des conseils sur d'autres exigences du marché considéré (respect des normes de qualité, emballage, conditionnement, et autres).

- Assurer un suivi régulier des opérations d'exportation des entreprises, afin que l'on puisse connaître les problèmes qu'elles rencontrent et voir s'il y a une possibilité d'accroissement de leurs exportations tant par la diversification que par des moyens purement marketing (caractéristiques du produit recherché par la clientèle cible, prix, moyens de distribution appropriés, promotion et autres). Au niveau du prix, il faut voir s'il y a une possibilité de réduire techniquement les coûts de production ou d'étudier une façon de subventionner l'entreprise pendant un certain temps pour qu'elle puisse offrir des produits au prix du marché et le conquérir.
  
- Etudier avec les organismes financiers habilités s'il y a un moyen d'accorder des conditions de crédit accessibles aux exportateurs. A cet effet, il est nécessaire d'étudier les conditions de garantie qui peuvent être accomplies et voir la manière dont le Fond Spécial de Garantie peut aider les exportateurs.
  
- Réduire les formalités administratives à l'exportation par la mise en place d'un guichet unique à l'exportation. Ce guichet pourrait se situer près de

l'Aéroport et ses fonctions seraient assurées par des personnes dont les tâches seraient supervisées par un fonctionnaire de l'organisme de promotion des exportations.

- Administrer les mesures incitatives à l'exportation comme les primes à l'exportation et le prix au meilleur exportateur.

L'ordre et l'importance de ces activités seraient accrus selon les possibilités tant techniques que financières de l'organisme.

#### 9.5.3 Financement des activités de l'organisme de promotion

L'importance de cet organisme national chargé de la promotion des exportations mérite une mise de fonds de démarrage assez élevée, qui ne peut être réalisée que par le concours de plusieurs personnes ou institutions. A cet effet, un moyen qui a été étudié par le comité chargé d'élaborer une stratégie de promotion des exportations est le Fonds de Promotions des Exportations.

Celui-ci pourrait tirer ses ressources de:

- dotations budgétaires de l'Etat;
- taxes de péréquation sur certains produits importés;
- ressources de Fonds de Contrepartie des Aides Alimentaires et autres Aides en Marchandises:
  - une partie des recettes d'exportation;
  - prêts extérieurs et dons.

Par ailleurs et à long terme, cet organisme pourrait compléter ses ressources par ses propres activités d'information ou d'assistance aux entreprises. Il serait aussi nécessaire d'étudier les moyens d'accorder la priorité ou le droit d'importer certains produits et de les écouler sur le marché local, soit par la vente aux détaillants ou aux grossistes. Cette procédure pourrait résulter d'une politique économique visant une gestion des devises du pays.

## CHAPITRE X

## CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail dont l'objectif premier était d'identifier les freins et les motivations majeurs des entreprises rwandaises à choisir une décision d'exportation, nous constatons que beaucoup de problèmes subsistent, liés à des facteurs comme:

- la connaissance ou perception des opportunités sur les marchés étrangers;
- l'intervention des agents de changements externes à l'entreprise comme les organismes gouvernementaux ou autres de promotion des exportations ou des contacts qui peuvent être entamés par des clients étrangers;
- la disponibilité des ressources tant financières, matérielles qu'humaines à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise;
- la perception ou expérience défavorable à l'exportation.

Par ailleurs, les services offerts aux entreprises qui exportent semblent ne pas attirer et même ne pas être appréciés, à leur juste valeur comme il se devait, par les utilisateurs.

Ces constatations nous permettent de proposer, à l'aide des résultats de ce travail et des expériences des autres pays, un organisme d'assistance aux entreprises et de promotion des exportations.

Nous en arrivons à cette proposition à la suite d'un cheminement divisé en trois parties:

- la présentation du cadre général qui nous permet de porter un diagnostic sur le commerce d'exportation et la problématique d'exportation des unités industrielles rwandaises;
- la recherche de la formulation théorique des solutions à travers les écrits sur le comportement des PME à l'exportation;
- le traitement et l'analyse des données recueillies auprès de 33 PME rwandaises, en vue d'une compréhension de la multi-dimensionnalité de la problématique d'exportation de ces entreprises.

La première partie a débouché sur une constatation que les entreprises rwandaises, et en majorité des PME, ne contribuent qu'à un niveau inférieur à 1% des recettes des exportations, et ce malgré leurs capacités de production inutilisées suite à l'étroitesse du marché local et au détriment des efforts fournis par plusieurs institutions à travers la promotion des exportations.

La deuxième partie tente de comprendre le comportement des entreprises rwandaises à l'exportation à travers les écrits à ce sujet. Cette partie a permis de constater que pour qu'une entreprise opte pour l'exportation, cette dernière doit s'inscrire dans une stratégie globale de croissance de l'entreprise dont la formulation suit quatre étapes successives:

- la perception des opportunités ou des menaces sur les marchés (national et étranger);
- la formulation des voies d'action pour exploiter ces opportunités ou parer à ces menaces;
- l'évaluation des différentes alternatives
- le choix de la décision (intention d'exporter ou non).



La troisième partie consacrée au traitement des données recueillies a permis de prouver la pertinence de considérer l'exportation comme une modalité de croissance de l'entreprise qui privilégie le vecteur-marché. Le choix de cette modalité est déterminé par:

- la connaissance et la perception favorables des opportunités sur les marchés étrangers,
- l'évaluation favorable ou défavorable que l'on en fait notamment par la confiance en la compétitivité de l'entreprise ou les possibilités d'obtenir un appui tant financier que technique de la part des différents intervenants externes à l'entreprise.

Cette partie a permis de mettre l'emphase sur l'orientation souhaitée par les entreprises des services à l'exportation et la priorité qui devrait leur être accordée.

L'organisation des services à l'exportation ainsi que la promotion des exportations, vues à travers les expériences des pays qui ont eu à déployer des efforts pour développer les exportations des produits industriels non-traditionnels, nous ont incité à proposer un organisme qui permettrait de rationaliser les efforts rwandais de

promotion des exportations.

Cependant, la multi-dimensionnalité des problèmes reliés à la promotion des exportations des produits manufacturés, problèmes auxquels font face la majorité des pays en voie de développement qui assistent à la dégradation continuelle des termes de l'échange des produits de base et des matières premières, impose au pays comme le Rwanda, de lancer les premiers jalons d'une structure de base de l'exportation. Cela implique la nécessité et même l'obligation de mettre en place un organisme qui centralise les efforts, si minimes soient-ils, en vue d'éviter un gaspillage des énergies et un découragement des opérateurs.

A cet effet, notre étude n'a été que générale et exploratoire et il sied aux différentes personnes et tous ceux qui s'intéressent à la promotion des exportations d'évaluer l'impact de chaque type d'intervention sur l'incitation, le développement et l'accroissement des exportations.

BIBLIOGRAPHIE

- Agoston, Istvan (1985), Etude de cas: réussite de la République de Corée en matière d'exportations. Forum du Commerce International, janvier-mars 1985.
- Amesse, F., Zaccour, G. et Lord (1988) Le choix des marchés d'exportation des PME Québécoises. Les Cahiers du CETAI, Centre d'Etudes en Administration Internationale. n0. 88-02, mars 1988. Ecoles des Hautes Etudes Commerciales, Montréal.
- Ansoff, H. I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise: Analyse d'une politique de croissance et d'expansion. Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- Banque Mondiale (1989), Rapport sur le développement dans le monde 1989 publié par la Banque Mondiale
- BUNEP (1989), Enquête BUNEP, KIGALI, Décembre 1989.
- Bilkey, W.J. (1978), An attempted integration of the Literature on the export Behavior of Firms. Journal of International Business Studies, Vol. 9, no 1, 1978, pp 33-46.

- Billardon, J.-F. et Béliveau, D. (1985), La recherche sur le comportement d'exportation des PME: bilan et perspectives. Revue PMO vol. 1, 5, 1985.
- Billardon, J.F., et Béliveau, D. (1984), La décision d'implication internationale au sein de l'entreprise privée. Etudes Internationales, Vol.15, no.1 mars 1984
- Billardon, J.F. et Béliveau, D. (1987), Les déterminants des intentions de croissance internationale des dirigeants des PME manufacturières, Congrès 1987 de l'ASAC (Association des Sciences Administratives du Canada). Vol.8, Part 8/1987
- Boissy, P. (1989), Développement international: le choix des stratégies. Les Editions d'Organisation, Paris 1989.
- Cavusgil, S.T. (1976), Organisational determinants of firms export behavior: an empirical analysis University of Wisconsin Madison, 1976.
- Cavusgil, S.T. (1982), Some observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages. Export Management, 1982.

- Cavusgil, S.T., Bilkey, W.J et Tesar, G. (1979) A note on the Export Behavior of firms: Exporter Profiles, Journal of International Business Studies, Summer, 1979 p. 91-97
- Cavusgil, S.T., Nevin, J.R. (1981), Firm Management characteristics as discriminators of export marketing activity, Journal of Business Research, vol.18, no.1, 1981
- Chambre de Commerce de la Province du Québec. REDEX. Recherche sur le potentiel d'exportation des entreprises québécoises. Montréal, 1977.
- Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Les pays moins avancés. Rapport 1988. Synthèse. Nations Unies, New York, 1989
- Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement, Encouragements aux exportations industrielles. Nations Unies, New York, 1982.
- Cunningham, M.T. et Spigel, R.G. (1971), A study in Successful Exporting. British Journal of Marketing, 1, Spring, 1971.
- Czinkota, M.R. et Johnson, W.J. (1983), Exporting: Does sales volume make a difference? JIBS, Spring/Summer, vol.XIV, no.1, 1983

- Czinkota, M.R. et Johnson, W.J. (1981), Segmenting US Firms for Export Development, Journal of Business Research, 9, no. 4, 1981
- Denis, J. E. et coll., La PME et l'exportation, Gaëtan Morin Editeur, 1984
- Détrie, J.P. et coll. (1988), STRATEGOR. Stratégie, Structure, décision, identité: politique générale d'entreprise. Inter-Editions, Paris 1988.
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977), The export behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing firms, JIBS, Spring 1977
- Dichtl, E., Leibold, M., Köglmayr, H.G. et Müller, S. (1984), The Export-Decision of Small-Medium Sized Firms: A Review. Management International Review, vol. 24, no 2, 1984 pp. 49-60
- Giordano, Y. (1984), Stratégie d'entreprise et décision d'exporter, Revue Française de Gestion, Juin-juillet 1984
- Guillaumont, P. (1985), Croissance et ajustement. Les problèmes de l'Afrique de l'Ouest. Ed. Economica, Paris, 1985.
- Hirsch, S. (1971), The export performance of six manufacturing industries. N. Y. Praeger Publications, 1971.

- Jatusripitak, Somkird (1984), Exporting behavior of the firm: a study of the decision making processes of US manufacturing firms. A dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Northwestern University, Evanston, Illinois, 1984.
- Johanson, J. et Vahlne, J. (1978), The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. JIBS, 8(2) pp. 23-32.
- Lee, W.Y. et Brasch, J.J. (1978), The adoption of Export as an Innovative Strategy. Journal of International Business Studies, 9 (1), 1978, pp 85-93.
- Levasseur, P. (1986), Devenir exportateur, Les Editions de l'Homme, Montréal. 1986
- Many, L. (1984), La PME face à l'exportation. Séminaire de Spécialisation, Université du Québec à Chicoutimi, avril 1984.
- Martel, J.-M. et Nadeau, R. (1988), Statistiques en gestion et en économie. Gaëtan Morin Ed. Montréal, 1988.
- Martinet, A.Ch. (1983), Stratégie. Vuibert Gestion, Paris, 1983.
- MINICOM, (1989), Séminaire de réflexion sur le mandat du ministère du Commerce et de la Consommation, Kigali, Août, 1989

- MINIFINECO (1986), Séminaire sur la stratégie des exportations. Centre Iwacu (Kabusunzu-Kigali) 18 - 22 Novembre 1986.
- MINIFINECO (1987), L'économie rwandaise: 25 ans d'efforts (1962-1987), Kigali, 1987
- MINIFINECO (1988), Guide de l'investisseur, Kigali, Nov. 1988
- MINIFINECO (1989), Compte-rendu des réunions du C.I.C. ministériel en matière de politique économique tenues au Ministère des Finances les 14 et 21 août 1989.
- Mouvement Révolutionnaire National pour le Développement, Discours prononcé par le président de la République rwandaise à l'occasion de la présentation du programme gouvernemental 1989-1994, Kigali, 1989.
- Parvord, W.C. et Bogart, R.G. (1975), The Dynamics of the Decision to Export, Akron Business and Economic Review, Spring, 1975
- Perrien, J., Chéro, E.J., Zins, M. (1986), Recherche en marketing: Methodes et Décisions. Gaëtan Morin Ed. Montréal, 1986.
- Pettigrew, D. (1987), La gestion de la Distribution, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 1987.



- Reid, S.T. (1981), The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. Journal of International Business Studies, Fall 1981, p 101-112
- Reid, S.D. (1982), The impact of Size on Export behavior in Small Firms. Export Management, 1982, pp. 18-38.
- Reid, S.D. (1983), What do we know about Export behavior. International Marketing, Managerial issues, Research and Opportunities, V.H. Kirpalani, ed., AMA, 1983.
- Sallenave, J.P. (1978), La PME face aux marchés étrangers. Gaëtan Morin Ed. Chicoutimi, 1978.
- Sallenave, J.P., Leroy, G. et Richard, G. (1979), La conquête des marchés extérieurs, Les Editions d'Organisations, Paris, 1979
- Sallenave, J.P. (1977), Pour une stratégie de développement international de l'entreprise. Direction et Gestion, no.4, Août, 1977
- Simmonds, K. (1968), The First Export Order: A marketing Smith, Innovation. British Journal of Marketing, Summer, 1968, no 2.
- Simpson, C.L. et Kujawa, D. (1974), The Export Decision Process: An empirical Inquiry. Journal of International Business Studies vol. 5, no 1, 1974.

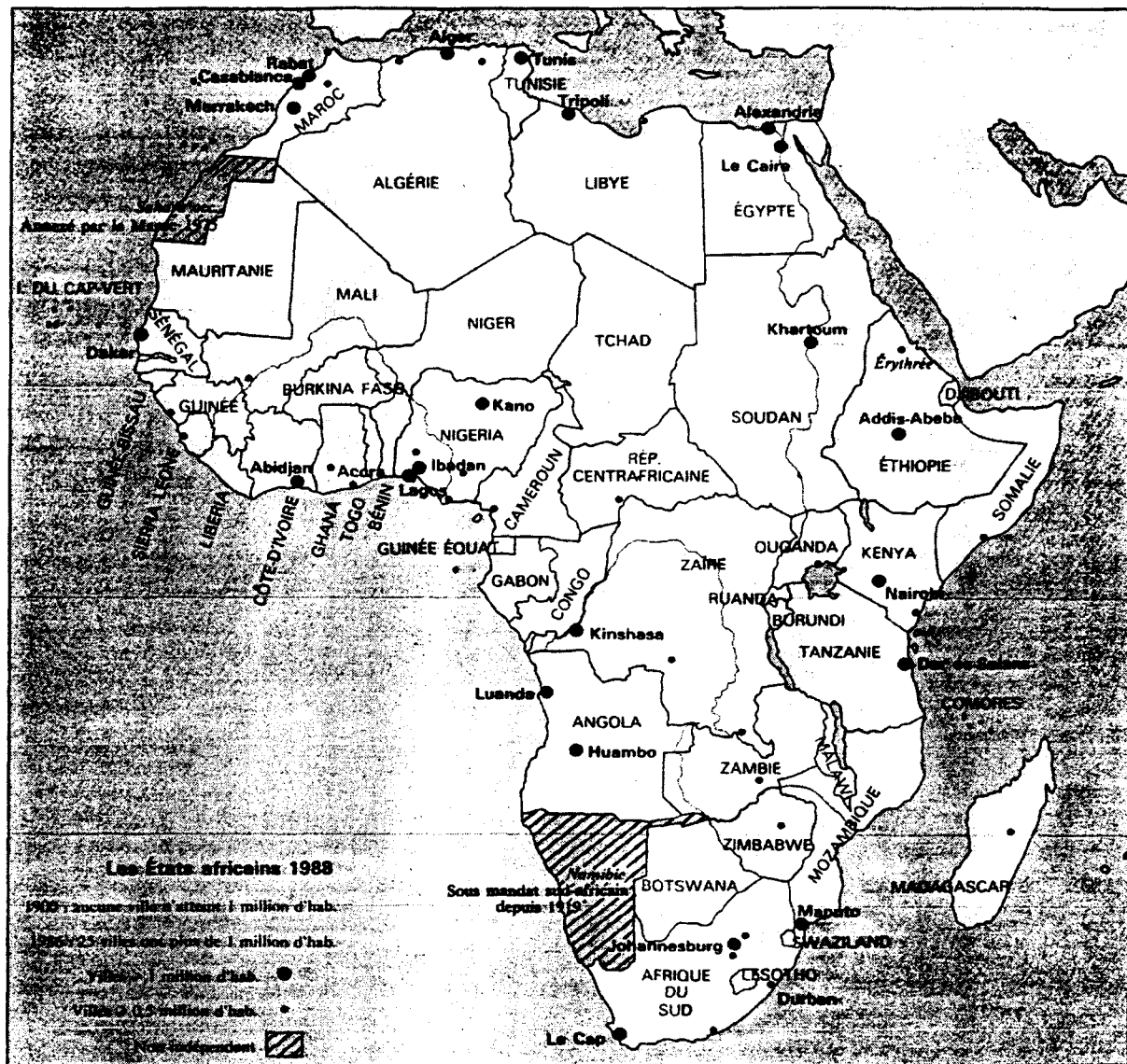
- Snavely, W.P., Weiner, P., Ulbrich, H.H. et Enright, E.J (1964), Export survey of the Greater Hartford Area. Vols.1+2, The University of Connecticut, Storrs, Connecticut, 1964.
- Tesar, G. (1975), Empirical study of Export operations among Small and Medium sized Manufacturing firms, Ph.D. Dissertation, The University of Wisconsin, Madison, Wisconsin, 1975.
- Twagira-Mungu, Faustin (1976), Les conséquences de la colonisation sur le développement socio-économique du Rwanda. Thèse de maîtrise présentée à l'Université du Québec à Montréal, 1976
- Twahirwa, Manassé (1984), Vers une conceptualisation d'un système de gestion d'une PME en milieu rwandais. Mémoire de maîtrise en gestion des PMO, Université du Québec à Chicoutimi, Juin, 1984.
- Weiner, P. et Krok, M. (1967), A study of the attempts and results of Directly Stimulating Exporting. Research report to the Federal Reserve Bank of Boston, Nr 38, 1967.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, M.C. et Welch, L.S. (1978), Pre-export Activity: The First Step in Internationalization, Journal of International Business Studies, 9, 1978.

## ANNEXES

1. SITUATION GEOGRAPHIQUE DU RWANDA
2. BALANCES COMMERCIALES RWANDA ET LES PAYS CEPGL, ZEP  
ET CEEAC
3. RWANDA: POTENTIEL A L'EXPORTATION
4. LISTE DE QUELQUES PRODUITS EXPORTABLES
5. CONCEPT DE PME AU RWANDA
6. LETTRES DE RECOMMANDATIONS
7. QUESTIONNAIRE D'ENQUETE
8. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

**ANNEXE 1**

**SITUATION GEOGRAPHIQUE DU RWANDA**



Source : Atlas politique du XX<sup>e</sup> siècle, Gérard Chaliand, Jean-Pierre Rageau, Le Seuil, Paris, 1988, p. 185.

ANNEXE 2

BALANCES COMMERCIALES RWANDA ET LES PAYS CEPGL, ZEP ET CEEAC

BALANCE COMMERCIALE RWANDA-CEPGL

Pays/Année		1988	1987	1986
BURUNDI	Import	405.776.382	260.618.341	184.493.005
	Export	832.328	1.650.000	20.980.000
	Solde	-404.944.054	-258.968.341	-163.513.005
ZAIRE	Import	202.003.081	263.018.843	205.380.633
	Export	88.235.487	5.818.000	17.272.000
	Solde	-113.767.594	-257.200.843	-188.109.633
TOTAL	Import	607.779.463	523.637.184	389.873.368
	Export	89.067.815	7.468.000	38.251.000
	Solde	-518.711.648	-516.169.184	-389.873.368

Pays/Année		1985	1984	1983	1982
BURUNDI	Import	353.055.784	184.946.651	185.827.682	116.273.897
	Export	52.627.000	82.886.000	19.508.000	333.000
	Solde	-300.428.784	-102.060.651	-166.319.682	-115.940.897
ZAIRE	Import	253.957.447	345.873.456	273.903.421	173.867.421
	Export	36.708.000	23.740.000	17.742.000	216.042.000
	Solde	-217.249.447	-322.133.456	-256.161.421	44.174.579
TOTAL	Import	607.013.231	530.920.107	459.731.183	290.141.318
	Export	89.335.000	160.626.000	37.250.000	218.375.000
	Solde	-517.678.231	-424.194.107	-422.481.183	-71.766.318

BALANCE COMMERCIALE BILATERALE RWANDA-ZEP

204

Pays/Année	1988	1987	1986
BURUNDI Import	405.776.382	260.618.341	184.493.005
Export	832.328	1.650.000	20.980.000
Solde	-404.944.054	-258.968.341	-163.513.005
KENYA Import	4.263.481.793	4.618.196.478	5.940.176.256
Export	-	-	355.178.000
Solde		-4.618.196.478	-5.016.365.257
TANZANIE Import	178.408.555	69.503.268	178.163.076
Export	178.000	583.000	3.222.000
Solde	-178.230.555	-68.920.268	-174.941.076
UGANDA Import	13.528.985	2.739.969	17.035.228
Export	10.310.598	4.802.000	26.018.000
Solde	-3.218.387	2.062.031	8.982.772
ZAMBIE Import	1.915.113	107.729.154	148.425.971
Export	-	-	-
Solde			
ZIMBABWE Import	137.455.504	231.517.136	236.830.444
Export	-	-	-
Solde			
Exportations autres pays de la ZEP			
TOTAL Import	5.000.566.332	5.380.304.346	6.116.498.981
Export	11.320.926	7.035.000	385.398.000
Solde	-4.989.245.406	-5.373.269.346	-5.731.100.981



BALANCE COMMERCIALE BILATERALE RWANDA-ZEP (suite)

Pays/Année		1985	1984	1983	
BURUNDI	Import	353.055.784	184.946.651	185.827.682	116.273.897
	Export	52.627.000	82.886.000	19.508.000	333.000
	Solde	-300.428.784	-102.060.651	-166.319.682	-115.940.897
KENYA	Import	5.940.176.256	6.202.905.115	5.428.125.340	6.501.522.786
	Export	299.692.000	211.836.000	42.775.000	118.436.000
	Solde	-5.640.484.256	-5.991.069.115	-5.385.350.340	-6.383.086.786
TANZANIE	Import	346.548.500	202.215.746	143.285.831	224.372.215
	Export	10.527.000	4.885.000	1.371.000	1.986.000
	Solde	-336.021.500	-197.330.746	-141.914.831	-222.386.215
UGANDA	Import	149.032.948	125.906.090	82.319.711	62.023.827
	Export	13.481.000	15.606.000	75.000	29.572.000
	Solde	-135.551.948	-110.330.090	-82.244.711	-32.451.827
ZAMBIE	Import	150.533.696	59.286.960	768.244	38.411.244
	Export	-	-	-	-
	Solde	-	-	-	-
ZIMBABWE	Import	142.881.582	152.577.265	15.654.748	84.366.224
	Export	-	-	-	-
	Solde	-	-	-	-
Exportations autres pays de la ZEP			1.711.000	1.744.000	2.222.000
TOTAL	Import	7.082.228.766	6.927.837.827	5.855.981.556	7.026.970.193
	Export	376.327.000	315.214.000	63.729.000	15.327.000
	Solde	-6.705.901.766	-6.612.624.827	-5.792.252.556	-7.011.643.193

## BALANCE COMMERCIALE RWANDA-CEEAC

Pays/Année		1988	1987	1986
BURUNDI	Import	405.776.382	260.618.341	184.493.005
	Export	832.328	1.650.000	20.980.000
	Solde	-404.944.054	-258.968.341	-163.513.005
CAMEROUN	Import	2.905.095	1.707.489	2.620.399
	Export	-	-	-
	Solde	-	-	-
CONGO	Import	-	774.688	-
	Export	-	-	-
	Solde	-	-	-
GABON	Import	208.610	-	1.957.835
	Export	-	-	-
	Solde	-	-	-
ZAIRE	Import	202.003.081	263.018.843	205.380.633
	Export	88.235.487	5.818.000	17.272.000
	Solde	-113.767.594	-257.200.843	-188.109.633
TOTAUX	Import	610.893.168	526.119.361	394.451.072
	Export	89.067.815	7.468.000	38.251.000
	Solde	-521.825.353	-518.651.361	-356.200.072

Pays/Année		1985	1984	1983	1982
BURUNDI	Import	353.055.784	184.946.651	185.827.682	116.273.897
	Export	52.627.000	82.886.000	19.508.000	333.000
	Solde	-300.428.784	-102.060.651	-166.319.682	-115.940.897
CAMEROUN	Import	4.241.601	9.688.533	4.087.843	3.167.113
	Export	3.786.000	-	-	8.700.000
	Solde	-455.601	-	-	5.532.887
CONGO	Import	-	2.690.483	2.817.189	1.953.350
	Export	-	-	-	-
	Solde	-	-	-	-
GABON	Import	-	-	-	-
	Export	-	-	-	-
	Solde	-	-	-	-
ZAIRE	Import	253.957.447	345.873.456	273.903.421	173.867.421
	Export	36.708.000	23.740.000	17.742.000	216.042.000
	Solde	-217.249.447	-322.133.456	-256.161.421	44.174.579
TOTAUX	Import	611.254.832	543.199.123	466.556.055	295.430.930
	Export	93.121.000	106.626.000	37.250.000	227.075.000
	Solde	-518.133.832	-436.573.123	-429.306.055	-68.355.930

## ANNEXE 3

RWANDA: POTENTIEL A L'EXPORTATION

## RWANDA : POTENTIEL A L'EXPORTATION

PRODUITS	MARCHES
<u>1. Accroissement du volume des exportations actuelles</u>	
-café (7.000 tonnes)	(Quotas)
-thé (2.500 tonnes)	Afrique Centrale et Occidentale
-fruits tropicaux, légumes frais plantes ornementales	CEE, CEEAC, Moyen Orient
-cuirs et peaux	CEE
-produits artisanaux	CEE, USA
<u>2. Nouveaux produits exportables à court terme</u>	
-Pommes de terre, patates douces, manioc, sorgho (en nature ou transformé industriellement	CEPGL, ZEP
-Viande	CEPGL, Afrique de l'Ouest
-Miel et cire d'abeille, propolis	CEE, CANADA
-Jus de maracouja et produits dérivés de bananes	CEE, Moyen Orient
<u>3. Produits exportables à moyen terme</u>	
- Conserve de légume, de fruits et de viande	Afrique, Europe, Moyen Orient, Asie
- Plantes médicinales	Europe, Moyen Orient
- Produits pharmaceutiques	Afrique
- Riz blanc	Afrique
- Thé en boîtes/sachets	Europe, USA
- Produits laitiers	CEPGL, ZEP, M.Orient
- Chaussures, articles de cuir	Afrique
- Savons, détergents	CEPGL, ZEP, M.Orient
- Ciment, matériaux de construction	CEPGL, ZEP.
- Outils agricoles	CEPGL, ZEP.

Source: Ministère des Finances et de l'Economie, Séminaire sur la stratégie des exportations. Centre Iwacu (Kabusunzu-Kigali) 18 - 22 Novembre 1986.

ANNEXE 4

LISTE DE QUELQUES PRODUITS EXPORTABLES

LISTE DES QUELQUES PRODUITS INDUSTRIELS ET ARTISANAUX  
EXPORTABLES

No	NOM DE L'ENTREPRISE	PRODUITS ENVISAGES
1.	RWANDEX CHILLINGTON  Tél. 7 6684	- Les houes et brouettes pour le moment - Les tridents et les machettes dans un proche avenir
2.	UTEXRWA  B.P.430 KIGALI Tél: 8 2599 -7 3778 8 2730 -8 2738	- Les tissus et les prêt à porter pour le moment
3.	SULFO RWANDA B.P. 90 KIGALI Tél: 7 5457 7 6236 7 6472	- Les savons et cosmétiques actuellement

ENTREPRISE	MOTIFS MILITANT EN FAVEUR DE L'EXPORTATION DU PRODUIT
<p>RWANDEX CHILLINGTON</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfait le marché national estimé entre 700.000 et 800.000 pièces/an;</li> <li>-Peut facilement doubler cette production pour dégager les produits à exporter;</li> <li>-Participe annuellement aux foires et expositions internationales surtout des pays cibles comme le KENYA, la ZAMBIE, l'UGANDA, le ZAIRE, le BURUNDI, etc...</li> <li>-La société ne ménage aucun effort pour améliorer la qualité de ces produits pour être compétitifs et réduirait automatiquement le prix de ces produits si elle venait d'acquérir un marché d'exportation.</li> </ul>
<p>UTEXRWA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfait déjà la demande nationale évaluée autour de 12.500.000 m de tissus/an;</li> <li>-Peut facilement doubler sa capacité effective évaluée à 10.900.000 m de tissus pour dégager les produits à exporter;</li> <li>-Participe régulièrement aux foires et expositions internationales surtout dans les pays cibles, LUSAKA en ZAMBIE, KINSHASSA au ZAIRE, NAIROBI au KENYA, HARARE au ZIMBABWE. Pour les prêt à porter, la société vise les pays occidentaux notamment le CANADA et les pays scandinaves.</li> <li>-La société compte améliorer la qualité de ses produits pour les rendre compétitifs et réduirait automatiquement les prix à l'export, si elle venait d'acquérir ce marché.</li> </ul>
<p>SULFO RWANDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfait déjà le marché national avec la société SAKIRWA ne produit qu'à 55% pour ses produits actuellement de sa capacité installée.</li> <li>-Peut facilement doubler sa capacité effective évaluée à 9.300 T/an pour les savons et 360 T/an pour les cosmétiques pour dégager la quantité à exporter.</li> <li>-Participe régulièrement aux foires et expositions internationales dans les pays cibles surtout de la ZEP. Elle a été à MWANZA en TANZANIE, BRAZZAVILLE au CONGO, NAIROBI au KENYA, LUSAKA en ZAMBIE, BUJUMBURA au BURUNDI, KINSHASSA au ZAIRE.</li> <li>-La société compte améliorer la qualité de ses produits pour les rendre compétitifs et réduirait automatiquement le prix à l'export si elle venait à acquérir ce marché.</li> </ul>

No	NOM DE L'ENTREPRISE	PRODUITS ENVISAGES
4.	TABARWANDA B.P. 650 KIGALI Tél: 85539	Les cigarettes dans l'immédiat
5.	ANIK INDUSTRIES B.P. 211 KIGALI Tél: 7 3377	Les cirages pour le moment et les serviettes hygiéniques dans un proche avenir
6.	MIRONKO PLASTIC INDUSTRIES B.P.807 KIGALI Tél: 7 6714 7 6132 7 6231	Produits plastiques à usage divers
7.	RWANDA FOAM B.P. 595 KIGALI Tél: 7 3400 7 3214	Matelas en mousse pour le moment



ENTREPRISE	MOTIFS MILITANT EN FAVEUR DE L'EXPORTATION DU PRODUIT
TABARWANDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La société satisfait le marché national et ne produit qu'à 47% de sa capacité installée.</li> <li>-Peut donc facilement doubler sa capacité effective estimée à 698 T pour dégager les quantités exportables. Sa capacité installée est de 1.485 T.</li> <li>-Participe régulièrement aux foires et expositions internationales des pays cibles surtout ceux de la CEPGL et de la ZEP.</li> <li>-La société garantit la qualité de ses produits quant à la compétitivité sur le marché international et réduirait automatiquement le prix de ses produits à l'export, si elle venait d'acquérir ce marché</li> </ul>
ANIK INDUSTRIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'usine est capable de dégager les produits exportables compte tenu de la capacité installée et la demande nationale à satisfaire.</li> <li>-Participe régulièrement aux foires et expositions internationales pour s'assurer des marchés-cibles surtout ceux de la CEPGL et de ZEP.</li> <li>-La société garantit la qualité de ses produits pour les rendre plus compétitifs sur le marché international et réduirait automatiquement le prix de ses produits si elle venait d'acquérir le marché souhaité.</li> </ul>
MIRONKO PLASTIC INDUSTRIES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'usine peut dégager les surplus exportables en tenant compte de la capacité installée et la demande nationale à satisfaire</li> <li>-Participe régulièrement aux foires et expositions internationales dans les pays cibles surtout ceux de la CEPGL et la ZEP.</li> <li>-Garantit l'amélioration de la qualité de ses produits pour les rendre plus compétitifs sur le marché international et réduirait automatiquement les prix à l'export, si elle venait d'acquérir ce marché.</li> </ul>
RWANADA FOAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'usine peut facilement dégager les quantités exportables de sa capacité nominale et la demande nationale à satisfaire. Ne produit qu'à 10% de sa capacité.</li> <li>-Participe régulièrement aux foires et expositions internationales des pays cibles surtout ceux de la CEPGL et de la ZEP.</li> <li>-La société garantit l'amélioration de la qualité de ses produits pour les rendre plus compétitifs sur le marché international et réduirait automatiquement les prix à l'export, si elle venait d'acquérir ce marché.</li> </ul>

No.	NOM DE L'ENTREPR.	PRODUITS ENVISAGES
8.	SORWACI B.P.1304 KIGALI Tél: 8 5627 7 6810 7 3838	Tuyaux et tubes en PVC pour le moment
9.	SORWATOM Tél.: 8 5629	Purée de tomate pour le moment
10.	SPECTRA	Cassettes
11.	MERA Tél: 7 5513	Postes de radio
12.	RWANDA PETROLGAZ	Emballages métal.
13.	COOKIRWA RAMJI	Biscuits
14.	BRALIRWA B.P. 131 KIGALI Tél.: 8 2993,	Bières PRIMUS Bières MUTZIG Limonades
15.	OVIBAR	Vins et liqueurs des bananes
16.	SORIMEX Tél.74095	Pate dentifrice (Colgate)
17.	Stés des Piles(3)	Piles électriques
18.	UPROTUR	Profiles acier
19.	SOFAT	Treillis et fils barbelés
20.	Stés de peintures, mastics et vernis	Peintures, matics et vernis
21.	Entreprises des produits laitiers	Produits laitiers
22.	MINOTERIES	Farine de céréales
23.	Maïserie MUKAMIRA	Farine de maïs
24.	SONAFRUITTS	Jus de maracuja

ENTREPRISE	OTIFS MILITANT EN FAVEUR DE L'EXPORTATION DU PRODUIT
SORWACI	<p>La société peut facilement dégager le surplus exportable compte tenu de la capacité nominale et la demande nationale à satisfaire.</p> <p>Participe régulièrement aux foires et expositions internationales des pays cibles surtout ceux de la CEPGL et de la ZEP.</p> <p>La société garantit l'amélioration de la qualité de ses produits pour les rendre plus compétitifs sur le marché international et réduirait automatiquement les prix à l'export, si elle venait d'acquérir ce marché.</p>
SORWATOM	Idem que le No. 6
SPECTRA	Idem
MERA	Idem
PETROLGAZ	
COOKIRWA	
BRALIRWA	
OVIBAR	Idem
SORIMEX	Idem
PILES	Idem
UPROTUR	Idem
SOFAT	Idem
PEINTURE	Idem
LAITIERES	Idem
MINOTERIES	Idem
MAISERIE	Idem
SONAFRUITTS	Idem, améliorer l'emballage

No	NOM DE L'ENTREPRISE	PRODUITS ENVISAGES
25	CONFIGI	Confitures et pâte de fruits
26	SORWATI & OCIR THE	Thé noir
27	Groupements artisansaux	Produits artisanaux de tout genre

ENTREPRISE	MOTIFS MILITANT EN FAVEUR DE L'EXPORTATION DU PRODUIT
CONFIGI	Idem, améliorer l'emballage
SORWATI	Rechercher d'autres marchés autres que les marchés européens
ARTISANAT	Marché européen surtout

ANNEXE 5

CONCEPT DE PME AU RWANDA

### CONCEPT DE PME AU RWANDA

Etant donnée l'importance que joue les PME dans le développement socio-économique d'un pays et celles qu'elles occupent (en termes de fréquence) dans la structure industrielle du pays, notre étude se b rnera sur celles-ci pour pouvoir essayer de dégager des lignes directrices des politiques d'aide à la PME et surtout des politiques d'aide la promotion des PME exportatrices et/ou potentiellement exportatrices.

#### Définition de la PME

Il n'existe pas de définition généralement admise pour définir ces unités industrielles. Les critères quantitatifs généralement retenu sont:

- le montant de l'actif net ( montant d'investissement);
- le montant des capitaux propres;
- le montant du chiffre d'affaires;
- l'effectif des employés.

L'utilisation de ces différents critères ainsi que leur pondération sont fonction des besoins des utilisateurs.

Ainsi le critère d'effectif des employés de 20 à 500 utilisé au Québec (selon les auteurs de Redex, Recherche sur le potentiel d'exportation des PME québécoises, 1977) ne serait pas comparable à celui des institutions rwandaises intéressées par la PME.

Les organismes ayant dans leurs attributions la PME retiennent les critères ci-haut cités mais un consensus ne se dégage pas pour adopter une définition commune. Il n'est pas, au cours de cette étude, dans mes intentions de trancher ce qui proquo, les mobiles étant de dégager celle qui peut servir de cadre échantillonal dans la structure industrielle rwandaise.

1. Le Code des Investissements définit la PME en ces termes: "est classée dans la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises, toute unité de production de biens et/ou de services qui a un programme d'investissement dont le montant maximum est de soixante-quinze millions (75,000,000) de francs rwandais constants, ... et qui dégager un ratio emplois/investissements répondant aux normes généralement admises pour ce secteur".

Ainsi selon cette définition, une PME serait définie par rapport à son secteur d'activité.



2. Selon la Banque Rwandaise de Développement, une PME est une unité économique ayant un actif net se situant entre 500,000 et 75 millions de Francs rwandais, réalisant un chiffre d'affaire de 300,000 à 50 millions de francs rwandais et comptant des effectifs de 3 à 100 employés. Selon ces trois critères, la BRD classe les entreprises rwandaises comme suit:

Tableau 1: Classification des entreprises rwandaises selon la BRD

Catégories	Actif net (X en millions de Frw)	Chiffre d'aff. (Y en millions de Frws)	Employés (Z)
Micro-entreprise	$X < 0.5$	$Y < 0.3$	$Z < 0.3$
Petite entreprise	$0.5 < X < 15.0$	$0.3 < Y < 12.0$	$3 < Z < 30$
Moyenne entreprise	$15.0 < X < 75.0$	$12.0 < Y < 50.0$	$30 < Z < 100$
Grande entreprise	$X > 75.0$	$Y > 50.0$	$Z > 100$

Source: BRD: Programme de promotion des PME au sein de la BRD. Mars 1982, p.6

3. Le séminaire sur l'Étude Globale des PME retient les deux critères utilisés par la BRD (actif net, effectif des employés) et y ajoute le critère de capitaux propres mais en leur octroyant une pondération différente:

Tableau 2: Essai de définition quantitative d'une PME en milieu rwandais

Catégories	Selon l'actif net	Selon les capitaux propres	Selon les employés
Micro-entrep	moins de 500,000Frw	moins de 500,000 Frw	moins de 5 employés
Pte entrep.	500,000 à Frw.	500,000 à 5,000,000 Frw	5 à 20 employés
Moy. entrep.	5,000,000 à 30,000,000 Fr	5,000,000 à 15,000,000 Frw.	20 à 50 employés
Gde entrep.	plus de 30,000,000 Fr	plus de 15,000,000 Frw	plus de 50 employés

Source: Tableau complété à partir des documents de travail d'un séminaire sur l'Etude Globale des PME, tenu à Gihindamuyaga du 27 au 28 sept. 1984

4. La Banque Mondiale, elle, prend seulement deux critères pour définir une PME (l'effectif des employés et l'actif net):

Tableau 3: Définition selon la Banque Mondiale

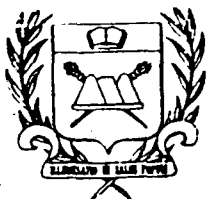
Catégories	Actif net	Employés
Pte. entreprise	0.5 à 15 millions de Frw	3 à 30 empl.
Moy. entreprise	15 à 75 millions de Frw	30 à 100 empl.
Gde entreprise	plus de 75 millions	plus de 100 empl.

Définition qui ne se distingue pas grandement de celle de la BRD.

Dans notre étude, nous retiendrons cette définition sur base des deux critères: l'actif net d'au moins 500 000 Frws et d'au plus 75 millions de Frw et les effectifs de 3 à 100 employés.

ANNEXE 6

LETTRES DE RECOMMANDATIONS



UNIVERSITE NATIONALE DU RWANDA

Campus Universitaire de Butare

ADR. TELEGR. UNINARWA. B. P. 117. BUTARE RWANDA. AFRIQUE CENTRALE

224

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SOCIALES ET DE GESTION

Butare, le 08 novembre 1989

M. Si AHMED OUAMAR  
Centre Commerce International  
MINICOM, KIGALI

Objet: Mémoire de Maîtrise de  
M. Jean Damascène MUHIGIRA

Monsieur,

Nous tenons à porter à votre attention que M. MUHIGIRA, étudiant à la Maîtrise en Gestion des P.M.O (Petites et Moyennes Organisations) à l'Université du Québec à Chicoutimi, sollicitera votre collaboration afin d'orienter et d'opérationnaliser son mémoire de Maîtrise.

Conscient que son sujet touche votre cadre d'expertise, que vous possédez une connaissance appropriée au milieu de la P.M.O rwandaise, que vous êtes en interaction constante avec la clientèle visée par l'enquête, nous sommes d'avis que vous seriez l'intervenant le plus approprié pour répondre aux attentes scientifiques de cet étudiant.

Pour ma part, j'assume avec mes collègues canadiens, Michel Michaud et Guy Robert, la coordination technique et pédagogique de ce projet d'étude de second cycle universitaire.

Cher Monsieur, nous apprécions grandement votre collaboration et soyez assuré de notre haute considération. Acceptez nos salutations distinguées.

Alain BOUCHARD  
Professeur à l'UNR  
Coopération Institution-  
nelle Canadienne

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTERE DU COMMERCE  
ET DE LA CONSOMMATION  
B.P. 476 KIGALI.

Kigali, le 10/11/89  
N° 3/72/18.03/89

225

Monsieur le Directeur  
de l'Entreprise  
.RWANDAISE, CHILLINGTON  
.BP. 356. KIGALI..

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de vous informer que  
Monsieur MUHIGIRA Jean Damascène, étudiant à l'Université du  
Québec à Chicoutimi - CANADA est stagiaire au Ministère du  
Commerce et de la Consommation.

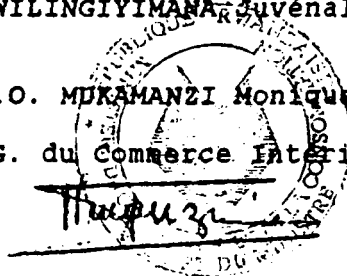
Etant donné que son travail  
requiert quelques informations sur votre entreprise, notamment en  
rapport avec l'exportation, je vous demanderais de lui faciliter  
la tâche en répondant au questionnaire ci-annexé.

Veuillez agréer, Monsieur le  
Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

LE MINISTRE DU COMMERCE  
ET DE LA CONSOMMATION,

UWILINGIYIMANA Juvénal.-

P.O. MUKAMAZI Monique,  
D.G. du Commerce Intérieur.



ANNEXE 7

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

RECHERCHE SUR LE POTENTIEL D'EXPORTATION  
DES ENTREPRISES RWANDAISES

Ce questionnaire tente d'identifier les motivations et les freins majeurs des entreprises rwandaise à évoluer sur les marchés étrangers et cç mporte, à cet effet, quatre parties:

Partie 1: les renseignements généraux sur l'entreprise;

Partie 2: la croissance de l'entreprise;

Partie 3: la participation à des missions, voyages expositions, et enfin

Partie 4: les opinions des exportateurs quant aux services d'aide qui leur sont offerts.

Cher (e) répondant (e), votre entreprise est une des entreprises rwandaises auxquelles les questions économiques n'échappent pas tant au niveau interne qu'au niveau externe. Votre participation est par dessus tout très importante pour donner des informations pertinentes qui permettront d'améliorer les services qui vous sont offerts tant par les pouvoirs publics que par les institutions privées.

Les données de cette enquête seront tenues strictement confidentielles et ne permettront que d'apprécier la situation générale des entreprises rwandaises.  
L'anonymat de votre entreprise est totalement garanti.

Pour répondre à ce questionnaire, vous trouverez un guide d'utilisation à la page 2. En cas de doute sur le sens d'une question, l'enquêteur est à votre disposition.

Nous vous remercions de votre franche collaboration.

MUHIGIRA Jean Damascène.

GUIDE D'UTILISATION DU QUESTIONNAIRE.

Partie I.

Q.2. Produits finis-consommation : produits finis destinés à la consommation courante. Ex.: sacs à main, chaussures, cigarettes, chaises,.....

Produits finis industriels : produits finis destinés à l'usage industriel. Ex.: détergent industriel, acides, machinerie.

Produits intermédiaires : produits devant subir d'autres modifications avant d'atteindre le consommateur final. Ex.: cuir, bois, acier.

Produits en sous-traitance: produits fabriqués sous contrat pour utilisation par un autre fabricant dans un autre produit final.

Q.11.4.-Franchisage:mode de commercialisation d'une formule c'est-à-dire d'un savoir-faire commercial appliqué à la distribution des produits ou des services.

5.-Consortium d'exportation:groupement d'entreprises ayant une existence formelle, constitué en société dans le but de réaliser une opération ou un projet d'exportation.

Partie2 :

Q.10.Foire commerciale : exposition regroupant un certain nombre de producteurs ou de distributeurs de produits similaires.

Q.12.Mission commerciale : <sup>un</sup> le groupe d'industriels se rendent dans un pays étranger dans le but de rencontrer des acheteurs de ce pays pour mettre au point des ententes commerciales.

Q.13.Voyage de prospection: voyage n'ayant pas de mandat spécifique, surtout dans le but d'examiner les possibilités commerciales de l'endroit visité. Ce type de voyage peut se faire en même temps qu'un voyage de plaisir ou de tourisme.

Q.16.Indiquez si vous avez fait des démarches pour exporter ou importer des technologies ou procédés de fabrication même s'ils ne sont pas brevetés ou sous licence.



PARTIE I.: RENSEIGNEMENTS GENERAUX.A. LES PRODUITS.

Nous voulons obtenir quelques informations sur la nature et la fonction des produits que vous fabriquez.

1. Les produits fabriqués: donnez les noms de vos cinq principaux produits, le prix et le poids moyens d'une unité de vente standard, et indiquer s'ils exigent un service après-vente.

Pour une unité standard de vente

	Prix moyen	Poids moyen	Service après-vente
1) .....	.....	.....	( )
2) .....	.....	.....	( )
3) .....	.....	.....	( )
4) .....	.....	.....	( )
5) .....	.....	.....	( )

2. La nature de vos produits : produit fini, produit intermédiaire ou produit en sous-traitance. (Voir la définition de chaque type de produit dans le guide). Quel est le pourcentage de vos ventes en :

	Produit 1	Produit 2	Produit 3	Produit 4	Produit 5
Produits finis:- consommation	.....	.....	.....	.....	.....
- autres (industriels)	.....	.....	.....	.....	.....
Produits intermédiaires	.....	.....	.....	.....	.....
Produits en sous-traitance	.....	.....	.....	.....	.....
Total :	100%	100%	100%	100%	100%

B. LA TECHNOLOGIE

Par quelques questions, nous tentons de mesurer comment vos produits se comparent à ceux des autres sur le plan de la technologie.

- 3.A. Combien estimez-vous la valeur aux coûts de vos immobilisations (bâtiments, équipements, machinerie)

.....FRW.

4. Quel est votre budget de recherche et de développement par rapport au budget global .....% ~~FRW~~ par année.

5. Brevets et licences de fabrication:

- Combien de brevets avez-vous au Rwanda .....
- Combien de licences de fabrication avez-vous achetées à l'étranger? .....
- Combien de ces licences sont limitées à la fabrication pour le marché du Rwanda? .....
- Combien de ces licences avez-vous vendues à des manufacturiers non-rwandais? .....

C. LA TAILLE DE L'ENTREPRISE.

6. Quelle est la taille de votre entreprise

- a) nombre de personnes dans votre entreprise (en moyenne) .....
- b) nombre de personnes affectées à la production .....
- c) chiffre d'affaires pour les trois derniers exercices financiers:
 

1986	.....FRW
1987	.....FRW
1988	.....FRW

d) Indiquez, s'il ya lieu, quelle est la part des exportations dans les ventes totales pour ces trois derniers exercices.

1986 .....% ERW  
 1987 .....% ERW  
 1988 .....% ERW

D. DIVERSES CARACTERISTIQUES DE VOTRE ENTREPRISE

7. Le secteur d'activité de votre entreprise:
1. ( ) agricole et agro-industrie
  2. ( ) plantes ornementales
  3. ( ) peaux et cuirs
  4. ( ) artisanat
  5. ( ) industries diverses (*précisez*): - - - - -
8. Votre entreprise est-elle:
1. ( ) un siège social
  2. ( ) une filiale
9. Nombre d'années d'activités de l'entreprise.....
10. Etes-vous déjà impliqué internationalement (dans l'une ou l'autre des activités ci-dessous Q.11)?
1. ( ) Oui
  2. ( ) Non
11. Si Oui, sous quelle forme et depuis quand. (Vous pouvez cocher plus d'une case).

<u>Formes</u>	<u>Année</u>
1. ( ) Exportation	.....
2. ( ) Importation	.....
3. ( ) Fabrication sous licence étrangère	.....
4. ( ) Achat ou vente de franchise	.....
5. ( ) Consortium d'exportation	.....
6. ( ) Investissement à l'étranger	.....

Autres formes : .....

.....

12. Si non, est-il de votre intention de le faire au cours des trois années qui viennent?
1. ( ) Oui
  2. ( ) Non

13. Si vous êtes impliqués dans l'exportation, de quelle façon l'êtes-vous? (cocher la case 1,2,3 ou 4). De plus, indiquer dans les cases de droite si vous le faites de façon occasionnelle (OCC) ou régulière (REG).

	OCC.	REG.
1) ( ) Nous vendons notre produit à un intermédiaire situé au Rwanda, qui, lui, exporte notre produit	( )	( )
2) ( ) Nous exportons notre produit à un intermédiaire situé à l'étranger qui, lui, revend notre produit	( )	( )
3) ( ) Nous exportons surtout à la commande directement des clients à l'extérieur du pays	( )	( )
4) ( ) Nous recherchons de façon active d'autres débouchés à l'extérieur du pays	( )	( )

PARTIE II: LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE.

Q.1. Envisagez-vous d'entreprendre dans les trois années qui viennent une (des) action (s) particulière (s) destinée (s) à intensifier la croissance de l'entreprise (attaque de nouveaux marchés, rachat d'un compétiteur, lancement de nouveaux produits, etc..)? Par action (s) particulière (s) destinée (s) à intensifier la croissance de l'entreprise, on entend toute action destinée à augmenter le niveau d'activité de l'entreprise par rapport au niveau actuel.

1. ( ) Oui                      2. ( ) Non ..... Passez aux questions Q.3. puis Q.8.

Q.2. Si oui, votre expansion aura-telle lieu sur

1. ( ) le marché rwandais seulement .....Passez aux questions Q.3 puis Q.6.
2. ( ) un ou des marchés étrangers?
3. ( ) le marché rwandais qu'à l'étranger?

Q.3. Comment considérez-vous le développement de votre entreprise sur l'une ou l'autre de ces zones d'expansion?

	Très difficilement	difficilement	Assez facilement	facilement	Très facilement
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Rwanda seulement	( )	( )	( )	( )	( )
2. Etranger seulement	( )	( )	( )	( )	( )
3. Rwanda et étranger	( )	( )	( )	( )	( )

Q.4. Si vous envisagez votre expansion sur les marchés étrangers, comment évaluez-vous chacune des motivations d'implication internationale ci-après?

	Pas du tout important	Pas important	Moyennement important	Important	Très important
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Contact effectué par des clients et/ou un distributeur du marché considéré	( )	( )	( )	( )	( )
2. Opportunité de participer à une soumission comme sous-traitant ou co-traitant	( )	( )	( )	( )	( )
3. Conseils et informations de la part d'un organisme gouvernemental chargé de développer des exportations	( )	( )	( )	( )	( )
4. Résultat d'une action de promotion (voyage de prospection, foire-exposition, etc.....)	( )	( )	( )	( )	( )

	Pas du tout important (1)	Pas important (2)	Moyennement important (3)	Important (4)	Très important (5)
5. Résultat d'une étude de marché effectué ou commandée par l'entreprise.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Existence d'opportunités de développement découlant des activités internationales actuelles de l'entreprise.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Développement d'une activité d'exportation collective avec d'autres entreprises rwandaises.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Absence d'opportunités de développement sur le marché national.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Existence d'une capacité de production inutilisée.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Rentabilité insuffisante de l'activité nationale.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Intensification de la compétition nationale et internationale.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Possibilité de bénéficier d'une aide financière dans le cadre d'un programme gouvernemental d'aide à l'exportation.	( )	( )	( )	( )	( )

Q.5. Parmi les énoncés ci-dessus, quels sont les trois que vous considérez comme étant les plus importants (plus explicatifs de votre choix)? Classez-les par ordre d'importance.

1. énoncé n° .....

2. énoncé n° .....

3. énoncé n° ..... Passez à la Partie  
III du questionnaire p.12

Q.6. Si vous envisagez votre expansion sur le marché national, comment évaluez-vous chacun des freins à la croissance internationale énoncés ci-dessous?

	Pas du tout important (1)	Pas important (2)	Moyennement important (3)	Important (4)	Très important (5)
1. Faiblesse ou absence d'opportunités de vente pour nos produits sur les marchés étrangers.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Manque d'informations concernant les marchés étrangers.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Manque de personnel qualifié pour l'exportation au sein de l'entreprise.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Ressources financières insuffisantes pour supporter les coûts associés aux ventes internationales.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Risque financier (collection des comptes à recevoir, taux de change) associé aux ventes à l'étranger.	( )	( )	( )	( )	( )

	Pas du tout important (1)	Pas important (2)	Moyennement important (3)	Important (4)	Très important (5)
6. Rentabilité insuffisante des exportations;	( )	( )	( )	( )	( )
7. Puissance de la compétition étrangère.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Formalités administratives liées à l'exportation (douane, transport, assurances, etc...).	( )	( )	( )	( )	( )
9. Inadaptation des programmes gouvernementaux d'aide à l'exportation.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Impératif de faire face à la compétition sur le marché national en priorité.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Rentabilité supérieure des activités de vente sur le marché national.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation.	( )	( )	( )	( )	( )

Q.7. Parmi les énoncés ci-dessus, quels sont les trois que vous considérez comme constituant les freins les plus importants à l'implication internationale de votre entreprise? (classez-les par ordre d'importance):

1. énoncé n° .....

2. énoncé n° .....

3. énoncé n° .....

..... Passez à la Partie  
III du questionnaire p.12



Q.8. Si vous n'envisagez pas de croissance, comment considérez-vous chacune des raisons suivantes qui expliqueraient votre choix?

	Pas du tout important (1)	Pas important (2)	Moyennement important (3)	Important (4)	Très important (5)
1. Caractère défavorable de la conjoncture.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Difficultés financières de l'entreprise.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Saturation de la capacité de production.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Volonté de maintenir l'entreprise à sa taille actuelle.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Désir de ne pas investir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Nécessité de stabiliser la position actuelle de l'entreprise avant d'aller plus loin.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Les nouvelles activités envisagées ne démarreront pas avant trois ans car elles impliquent des investissements importants.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Absence d'opportunités de croissance pour l'entreprise.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Niveau actuel des taux d'intérêts trop élevés.	( )	( )	( )	( )	( )
10. <i>Marchés saturés</i>	( )	( )	( )	( )	( )

Q.9. Parmi les raisons que vous avez évoquées, quelles sont les trois que vous considérez comme étant les plus importantes? (classez par ordre d'importance).

1. énoncé n° .....

2. énoncé n° .....

3. énoncé n° ..... Passez à la Partie  
III du questionnaire p.12

Q.10. Avez-vous participé, comme exposant, à des foires commerciales (expositions) au cours des trois années qui viennent de s'écouler? (Estimez les coûts directs comme budget).

	Rwanda	* CEPGL	** ZEP	Autres pays
Nombre de foires	.....	.....	....	.....
Budgets consacrés (X.000 FRW) ( <u>moins</u> <u>toutes subventions</u> )	.....	.....	....	.....

	Rwanda	CEPGL	ZEP	Autres pays
- Avez-vous reçu <u>l'aide finan-</u> <u>cière du gou-</u> <u>vernement rwandais</u>	( )	( )	( )	( )
- Avez-vous reçu <u>l'aide technique</u> <u>du gouvernement</u> <u>rwandais</u>	( )	( )	( )	( )

Q.11. Vous - même ou un des représentants de votre entreprise a-t-il visité des foires commerciales sans être exposant?

	Rwanda	CEPGL	ZEP	Autres pays
Nombre de foires	.....	.....	....	.....
Nombre de jours/hommes	.....	.....	....	.....

-----  
\*. Communauté Economique des Pays des Grands Lacs.

\*\* . Zone d'Echanges Préférentiels.

Q.12. Vous ou un des représentants de votre entreprise a-t-il (ont-ils) participé à des missions commerciales hors du Rwanda, organisées par le gouvernement rwandais?

	CEPGL	ZEP	AILLEURS
Nombre de missions	.....	....	.....
Nombre de jours/hommes	.....	....	.....
- Avez-vous reçu l'aide financière du gouvernement rwandais?	( )	( )	( )

Q.13. Vous ou un des représentants de votre entreprise a-t-il (ont-ils) fait des voyages de prospection de marche, en dehors des occasions spécifiées dans les trois questions précédentes?

	CEPGL	ZEP	AILLEURS
Nombre de voyages	.....	....	.....
Nombre de jours/hommes	.....	....	.....

Q.14. Comment se comparent les marchés étrangers avec les marchés intérieurs?

1. ( ) Ils sont beaucoup plus difficiles à développer parce qu'ils sont lointains, protégés et que les usages d'affaires, y sont bien différents.
2. ( ) Certains sont plus difficiles à développer, d'autres moins.
3. ( ) Ils ne sont pas plus difficiles à pénétrer pour nous que le nôtre ne l'est pour nos concurrents étrangers.

Q.15. Comment comparez-vous la compétitivité de votre entreprise par rapport à la concurrence?

	au RWANDA	CEPGL	ZEP	AUTRES
1. Inférieure à la concurrence	( )	( )	( )	( )
2. Egale	( )	( )	( )	( )
3. Supérieure à la concurrence	( )	( )	( )	( )

Q.16. Depuis les trois dernières années, avez-vous fait des démarches pour acheter ou vendre à l'étranger de la technologie (brevet, licence, et..)? Cochez une case seulement.

1. ( ) Non
2. ( ) Oui, pour acheter
3. ( ) Oui, pour vendre une licence ou un brevet.
4. ( ) Oui, pour acheter et vendre
5. ( ) Ne sait pas

Q.17. Dans quel cadre avez-vous fait ces démarches? (Cochez plus d'une case s'il y a lieu).

1. ( ) Exposition commerciale ou technique
2. ( ) Mission commerciale ou technique
3. ( ) Visite individuelle
4. ( ) Correspondances individuelles (lettres)
5. ( ) Par l'entremise des services gouvernementaux

PARTIE IV. : SERVICES A L'EXPORTATION

Note: Les questions Q.18 à Q.23 s'adressent aux entreprises exportatrices ou qui ont exporté dans le passé.

A. Services gouvernementaux

Q.18. Avez-vous utilisé des services d'aide gouvernementaux pour vous aider dans vos exportations? Voici une liste des principaux services gouvernementaux. Nous vous demandons de répondre pour chaque service. (Cochez seulement une case par service).

Utilisation

	Réguliè- ment	Quelques fois	Une fois	Jamais	Ne connais pas
<u>Services</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
- MINICOM * (information, consultation,...)	( )	( )	( )	( )	( )
- B.N.R. (licences d'exportation, contrôle du ra- patriement des devises...)	( )	( )	( )	( )	( )
- MINIFIN (Douanes : déclarations d'exportation, vérification...)	( )	( )	( )	( )	( )
- Programmes d'aides aux exportations	( )	( )	( )	( )	( )
- Autres services du gouvernement rwandais à l'étranger	( )	( )	( )	( )	( )

\* Ministère du Commerce et de la Consommation.

Q.19. La qualité des services : Pourriez-vous nous indiquer votre degré de satisfaction quant aux services offerts par:

	Très satis- fait	Satis- fait	Plus ou moins satisfait	Insatis- fait	Ne connais pas. Ne s'ap- plique pas Non utili- sateur
<u>Services</u>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
- MINICOM (information, consultation,...)	( )	( )	( )	( )	( )
- B.N.R. (licence d'exportation, contrôle du ra- patriement des devises...)	( )	( )	( )	( )	( )
- MINIFIN (Douanes : déclarations d'exportation, vérification...)	( )	( )	( )	( )	( )
- Programmes d'aides aux exportations	( )	( )	( )	( )	( )
- Autres services du gouvernement rwandais à l'étranger	( )	( )	( )	( )	( )

Note: Les questions Q.20. et Q.21 sont semblables aux questions Q.18 et Q.19 sauf qu'elles traitent des services offerts par des institutions privées.

B. SERVICES PRIVES.

Q.20. Avez-vous utilisé les services suivants?

	Réguliè- ment (1)	Quelques fois (2)	Une fois (3)	Jamais (4)	Ne sais pas (5)
-Banques rwandaises:					
- Financement	( )	( )	( )	( )	( )
- Services techniques	( )	( )	( )	( )	( )
-Banques étrangères	( )	( )	( )	( )	( )
-Transitaires ou courtiers en douanes	( )	( )	( )	( )	( )
-Autres professionnels (Consultants, etc...)	( )	( )	( )	( )	( )
-Chambre de Commerce ou autres associations professionnelles	( )	( )	( )	( )	( )

Q.21. Qualité des services : Pourriez-vous nous indiquer votre degré de satisfaction quant aux services offerts par:

	Très satis- fait	Satis- fait	Plus ou moins satisfait	Insatis- fait	Ne connais pas. Ne s'ap- plique pas Non utili- sateur
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-Banques rwandaises:					
- Financement	( )	( )	( )	( )	( )
- Services techniques	( )	( )	( )	( )	( )
-Banques étrangères	( )	( )	( )	( )	( )
-Transitaires ou courtiers en douanes	( )	( )	( )	( )	( )
-Autres professionnels (Consultants, etc...)	( )	( )	( )	( )	( )
-Chambre de Commerce ou autres associations professionnelles	( )	( )	( )	( )	( )

C. SERVICES RECHERCHES.

Note: La question Q.22 relève votre opinion sur l'orientation future des services que pourraient offrir les pouvoirs publics et les autres institutions.



Q.22. Compte tenu de votre perception des besoins des exportateurs, quelle est la priorité que devraient donner le gouvernement et les associations professionnelles à différents services?

	Essentiel Une bonne idée (1)	Intéressant à étudier (2)	Peu intéres- sant (3)	Inutile (4)	Sans opinion (5)
<u>A. Informations et conseils techniques:</u>					
- études de marchés	( )	( )	( )	( )	( )
- distributions et pratiques commerciales à l'étranger	( )	( )	( )	( )	( )
- cours de formation sur les techniques d'exportation	( )	( )	( )	( )	( )
<u>B. Aide financière et subventions pour:</u>					
- études de marchés	( )	( )	( )	( )	( )
- missions commerciale	( )	( )	( )	( )	( )
- foires commerciales	( )	( )	( )	( )	( )
- <i>subventions des prix</i>	( )	( )	( )	( )	( )
<u>C. Contacts et assistance à l'étranger</u>					
- assistance lors des négociations	( )	( )	( )	( )	( )
- liaisons avec des agents exportateurs et des acheteurs étrangers	( )	( )	( )	( )	( )

Q.23. Le libre échange entre les pays faisant partie de la Z.E.P.

L'abolition graduelle des tarifs douaniers entre le Rwanda et les pays faisant partie de la Z.E.P a-t-elle eu des répercussions favorables sur les activités de votre entreprise?

1. ( ) Oui
2. ( ) Non
3. ( ) Je ne peux pas me prononcer à ce stade-ci-
4. ( ) Je ne connais pas la Z.E.P

PROFIL DU REpondant.

1. Votre poste: .....
2. Formation poursuivie : .....
  1. ( ) 1 à 8 années d'école primaire
  2. ( ) 1 à 3 ans post-primaire
  3. ( ) 4 à 7 ans post-primaire
  4. ( ) 1 à 3 ans universitaires : spécialité .....
  5. ( ) 4 à 6 ans universitaires : spécialité .....
  6. ( ) Etudes doctorales : spécialité .....
3. Langues parlées (autres que le Kinyarwanda).....
  1. ( ) Français      2. ( ) Anglais      3. ( ) Swahili
  4. Autres ( spécifiez) .....

AVEZ-VOUS DES SUGGESTIONS OU COMMENTAIRES ?

.....  
.....  
.....  
.....

ANNEXE AU QUESTIONNAIRE : RECHERCHE SUR LE POTENTIEL  
D'EXPORTATION DES ENTREPRISES  
RWANDAISES

3. La qualité des produits:

- Avez-vous dans votre entreprise un service ou une personne chargée du contrôle de la qualité des produits fabriqués?

1. ( ) Oui

2. ( ) Non

- Avez-vous des normes précises que vous suivez dans la fabrication de votre (vos) produit (s)?

1. ( ) Oui

2. ( ) Non

3. ( ) Je ne connais pas ces normes

4. Le prix de produits:

- Structure du prix de revient:

Pourriez-vous nous donner ( en pourcentage), les grandes composantes du prix de revient de vos produits:

Composition	Produits				
	Produit 1	Prod. 2.	Prod.3	Prod.4	Prod.5
- matières premières	:	:	:	:	:
- locales	-----	-----	-----	-----	-----
- importées	-----	-----	-----	-----	-----
- équipements (amortissement)	-----	-----	-----	-----	-----
- salaires	-----	-----	-----	-----	-----

- Depuis les trois dernières années, avez-vous réalisé des variations notables (à la hausse ou à la baisse) de vos coûts de production?

1. ( ) Oui

2. ( ) Non

- Si oui, pourriez-vous nous indiquer le pourcentage de ces variations ? (Variation à la hausse : + x %  
variation à la baisse : - x % )

	variation de		
produit 1:	<u>237</u> %	-	<u>988</u> %
produit 2:	..... %	-	..... %
produit 3:	..... %	-	..... %
produit 4:	..... %	-	..... %
produit 5:	..... %	-	..... %

5. Emballage:

- Avez-vous besoin d'un matériel d'emballage pour écouler votre (vos) produit (s) sur le marché?

1. ( ) Oui

2. ( ) Non

- Si oui, considérez-vous ce matériel comme étant approprié pour écouler votre (vos) produit (s):

- sur le marché local      1. ( ) Oui      2. ( ) Non

- sur les autres marchés    1. ( ) Oui      2. ( ) Non

- Quel est le pourcentage que représente votre matériel d'emballage par rapport au prix de vente ex-usine de votre (vos) produit(s)?

produit 1: .....%

produit 2: .....%

produit 3: .....%

produit 4: .....%

produit 5: .....%

C. Taille de l'entreprise

9. Quelle est la taille de votre entreprise :

a) nombre de personnes dans votre entreprise (en moyenne) et le coût annuel de leurs salaires.

	nombre de pers.	sal. annuel (1988)
Total	-----	-----
dont - rwandais	-----	-----
- étrangers	-----	-----

b) nombre de personnes affectées à la production:

	nombre de pers.	sal. annuel (1988)
Total	-----	-----
dont - rwandais	-----	-----
- étrangers	-----	-----

ANNEXE 8

METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Nous avons utilisé dans cette étude des méthodes d'analyse des données appelées méthodes non-paramétriques. Contrairement aux méthodes dites d'inférence paramétrique qui permettent de tirer des conclusions sur les paramètres (comme la moyenne, la médiane, la variance et autres) d'une ou de plusieurs populations à partir d'une ~~une~~ information partielle, les méthodes non paramétriques permettent de tirer des conclusions non pas sur les paramètres, mais plutôt sur d'autres aspects de la population. Notons aussi que ces méthodes ne font pas d'hypothèse sur la normalité de la distribution pour pouvoir s'appliquer comme le font les méthodes paramétriques.

Note

Une distribution est normale lorsque, selon certains auteurs (BASTIN, Etienne:notes de cours, Université de Sherbrooke, été 1984),

68% des observations sont dans l'intervalle	+ 1D ou	-D
95.5%	+ 2D ou	-2D
99.7%	+ 3D ou	-3D

ou est l'estimation de la moyenne de la population  
et D est l'estimation de l'écart-type.



Par ailleurs, les méthodes paramétriques sont habituellement utilisées lorsque les tailles des échantillons tirées d'une population sont suffisamment grandes (plus de 30 individus).

Compte tenu du fait que ces conditions d'utilisation de ces méthodes ne pouvaient pas être satisfaites dans le cas de notre étude, nous avons opté pour les méthodes non-paramétriques qui sont aussi performantes que les méthodes paramétriques. Nous allons décrire brièvement les outils qui ont été utilisés: le test de Khi-carré et le test des rangs de Mann-Whitney<sup>10</sup>.

#### Le test de Khi-carré.

Le test de Khi-carré est utilisé comme test d'indépendance entre deux ou plusieurs variables dans une population.

C'est-à-dire veut au départ voir s'il existe une certaine relation entre les variables, ou plus précisément si elles sont dépendantes ou indépendantes, comme par exemple dans

---

<sup>10</sup> Nous nous sommes servis du livre de Jean Perrien, Emmanuel J. Chéron et Michel Zins " Recherche en marketing: méthodes et décisions. Gaëtan Morin Ed., Montréal, 1986, pp.423-425.

notre étude, le fait d'être exportateur et l'intention de croissance de l'entreprise. Nous ne présenterons pas ici les différentes étapes à suivre pour effectuer ce test.

Par la suite, s'il y a une relation entre les variables, on veut connaître le degré ou l'ampleur de cette relation de dépendance. Le Coefficient de Contingence de Cramer permet de mesurer ce degré et prend les valeurs qui se situent entre 0 et 1 ( $0 \leq C \leq 1$ ). Plus C s'approche de 0, plus la dépendance entre les variables étudiées tend à être faible et plus C s'approche de 1, plus cette dépendance tend à être forte.

NB. Le tableau de contingence est un tableau rectangulaire dans lequel, après avoir choisi un certain nombre d'unités (n) dans une population, on les classifie en k classes selon la première variable et en r selon la deuxième variable, de telle sorte que les unités appartenant à la fois à la première variable et à la deuxième se retrouvent dans la case correspondante.

Exemple: Le fait d'être exportateur et avoir l'intention de croissance de l'entreprise

Tableau de contingence: intention de  
croissance et l'exportation

Exportateur	Intention de croissance		Total
	Oui	Non	
Oui	12	0	12
Non	13	8	21
Total	25	8	33

Sur un total de 33 entreprises, il y en 21 qui n'exportent pas et parmi lesquelles 13 entreprises ont une intention de croissance.

Le test U de Mann-Whitney.

Le test de Mann-Whitney, appelé aussi test de Wilcoxon ou test de la somme des rangs (Martel & Nadeau, 1988, p. 404) est utilisé pour voir si deux groupes indépendants proviennent de la même population. Ce serait par exemple de voir si les entreprises qui exportent se distinguent de celles qui n'exportent pas au niveau du nombre d'employés.

L'hypothèse de base pour ce test est que les deux populations ont des distributions identiques avec la probabilité que  $a > b = 1/2$  ( où a et b sont des observations en provenance de chacune des deux populations). L'alternative à cette hypothèse est que les deux

distributions sont différentes avec la probabilité que  $a > b \neq 1/2$ .

Le principe de ce test est de combiner les observations des deux groupes  $n_1$  et  $n_2$  et à les numéroter par ordre de grandeur croissant de 1 à  $(n_1+n_2)$ . La statistique  $U$  dont on se sert pour le test est donnée par le nombre de fois que le rang des observations d'un des deux groupes dépasse les observations de l'autre groupe.

La distribution d'échantillonnage de  $U$  sous  $H_0$  est connue et permet de déduire la probabilité d'observer une certaine valeur de  $U$  sous l'hypothèse nulle.

Lorsque les rangs combinés des observations des deux groupes sont numérotés de 1 à  $(n_1+n_2)$ , la valeur de  $U$  est donnée par

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

où

$U_1$  = le nombre de fois que le rang des observations du groupe  $n_2$  dépasse le rang des observations du groupe  $n_1$

$R_1$  = la somme des rangs des observations du groupe  $n_1$

La valeur de  $U_2$  est le nombre de fois que le rang des observations du groupe  $n_1$  dépasse le rang des observations du groupe  $n_2$ . Les deux valeurs  $U_1$  et  $U_2$  sont reliées par la formule:

$$U_1 = n_1 n_2 - U_2$$

La plus petite des valeurs  $U_1$  et  $U_2$  est celle dont la distribution de probabilité est utilisée pour effectuer le test.

Prenons l'exemple fictif suivant de la fréquence d'achat des produits sans marque (variable mesurée au niveau ordinal) en fonction du statut civil (mariés et célibataires et autres).

Statut civil	Fréquence d'achat					
Mariés (M)	3	8	6	10		$n_1 = 4$
Célibataires et autres (C)	4	2	7	1	5	$n_2 = 5$

Les observations des deux groupes peuvent être combinées et numérotées en ordre de grandeur croissant (rang).

Fréquence d'achat	1	2	3	4	5	6	7	8	10
Groupe	C	C	M	C	C	M	C	M	M
Rang ( $n_1 + n_2 = 9$ )	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Prenons le groupe n2, la première observation C correspond à une fréquence d'achat de 1. Les observations du groupe n2 suivantes dépassent respectivement 0, 1, 2, observations du groupe n1.

On a alors:  $U1 = 0 + 0 + 1 + 1 + 2 = 4$

En utilisant la formule:

$$U1 = n1n2 + \frac{n1(n1 + 1)}{2} - R1 = (4)(5) + \frac{(4)(5)}{2} - (3+6+8+9)$$

$$U1 = 20 + 10 - 26 = 30 - 26 = 4$$

Et la valeur de U2 est telle que:  $U2 = n1n2 - U1 = (4)(5) - 4 = 20 - 4 = 16$ . U1 est donc bien la plus petite des deux valeurs, celle que l'on utilise pour le test.

Une table des valeurs critiques de U (présentée en annexe) nous indique que la probabilité associée à l'observation d'une valeur de U égale à 4 sous l'hypothèse nulle est de 0.19 pour un test bilatéral. Cette probabilité n'est pas négligeable et ne nous permet pas de rejeter l'hypothèse nulle. La conclusion du test est donc que la distribution de fréquence d'achat des produits "sans marque" des personnes mariées n'est pas différente de celle des "célibataires et autres".

Lorsque le plus grand des deux groupes (échantillons) est supérieur à 20, la distribution d'échantillonnage de U se rapproche d'une distribution normale de moyenne:

$$u = \frac{n_1 n_2}{2}$$

et d'écart type

$$D_u = \sqrt{\frac{(n_1)(n_2)(n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

Ce qui permet d'affectuer le test à l'aide de la distribution normale standardisée avec:

$$Z = \frac{U - u}{D_u}$$

Avec notre exemple, nous aurions:

$$Z = \frac{4 - \frac{(4)(5)}{2}}{\sqrt{\frac{(4)(5)(4 + 5 + 1)}{12}}} = - \frac{6}{4.08} = - 1.47$$

En référence à la table de la loi normale standardisée présentée en annexe, une telle valeur de  $Z$  a une probabilité de 0.14 (test bilatéral) de se produire sous  $H_0$ . Cette probabilité n'étant pas négligeable, la conclusion du test reste la même qu'avec la table des probabilités exactes. On peut constater que l'approximation normale diminue la probabilité associée à l'observation d'une valeur de  $U$  pour un petit échantillon (0.14 au lieu de 0.19).

Si l'approximation par la loi normale donnait une probabilité conduisant au rejet de  $H_0$ , il faudrait s'assurer dans une table de probabilités exactes pour petits échantillons que la conclusion du test reste la même.



LE TEST DE MANN-WHITNEY: CRITERES DE DECISION ET TABLES<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Tirés de "Bruno Sherrer, Biostatistique. Gaëtan Morin Ed.  
Boucherville, Québec, 1984, p. 509 et 799 à 803

Tableau récapitulatif des règles de décisions relatives à un test de Wilcoxon-Mann-Whitney

Hypothèse principale	Hypothèses alternatives	Taille des échantillons	Rejet de $H_0$ si	Valeurs critiques	Variables auxiliaires
$H_0$ : $P(x_{,1} > x_{,2}) = 0.5$  égalité des deux distributions d'origine	$H_1$ : $P(x_{,1} > x_{,2}) \neq 0.5$ inégalité des deux distributions  <i>Test bilatéral</i>	$n_1$ et $n_2 < 8$	$2P(U_{\text{obs}}) < \alpha$	$P(U)$ se lit directement dans la table XIVA	$U = U_1$ si $U_1 < U_2$ $U = U_2$ si $U_2 < U_1$ $U_1 =$ formule (15.4) $U_2 =$ formule (15.5)
		$9 < n_1$ ou $n_2 < 20$	$U_{\text{obs}} < U_\alpha$	$U_\alpha$ se lit directement dans la table XIVb pour test bilatéral	
		$n_1$ ou $n_2 > 20$	$ z_{\text{obs}}  > z_{\alpha/2}$	$z_{\alpha/2}$ se lit dans la table III de la loi normale centrée réduite	
	$H_1$ : $P(x_{,1} > x_{,2}) > 0.5$ la distribution de la population 1 est décalée vers les grandes valeurs  $H_1$ : $P(x_{,1} > x_{,2}) < 0.5$ la distribution de la population 1 est décalée vers les petites valeurs  <i>Tests unilatéraux</i>	$n_1$ et $n_2 < 8$	$P(U_{\text{obs}}) < \alpha$	$P(U)$ se lit directement dans la table XIVA	$z_{\text{obs}} = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U}$  $\mu_U =$ formule (15.6)  $\sigma_U =$ formules (15.7 et 15.9)
		$9 < n_1$ ou $n_2 < 20$	$U_{\text{obs}} > U_\alpha$	$U_\alpha$ se lit directement dans la table XIVb pour test unilatéral	
		$n_1$ ou $n_2 > 20$	$ z_{\text{obs}}  > z_\alpha$	$z_\alpha$ se lit dans la table de la loi normale centrée réduite (table III)	

TABLES XIV – VALEURS CRITIQUES DE  $U$  (TEST DE WILCOXON-MANN-WHITNEY)

La table XIVa a été conçue pour les échantillons d'effectifs inférieurs à 9 éléments. Elle fournit, pour chaque valeur de  $U$ , la probabilité  $\alpha$  d'obtenir une valeur égale ou inférieure à  $U_\alpha$

$$P(U < U_\alpha) = \alpha$$

La valeur de  $\alpha$  correspond donc à un test unilatéral. Pour effectuer un test bilatéral, il suffit que la probabilité indiquée par la table soit égale à la moitié du seuil de signification choisi.

$n_2 = 3$

$n_1 \backslash u$	1	2	3
0	0,250	0,100	0,050
1	0,500	0,200	0,100
2	0,750	0,400	0,200
3		0,600	0,350
4			0,500
5			0,650

$n_2 = 4$

$n_1 \backslash u$	1	2	3	4
0	0,200	0,267	0,028	0,014
1	0,400	0,133	0,057	0,029
2	0,600	0,267	0,114	0,057
3		0,400	0,200	0,100
4		0,600	0,314	0,171
5			0,429	0,243
6			0,571	0,343
7				0,443
8				0,557

$n_2 = 5$

$n_1 \backslash u$	1	2	3	4	5
0	0,167	0,047	0,018	0,008	0,004
1	0,333	0,095	0,036	0,016	0,008
2	0,500	0,190	0,071	0,032	0,016
3	0,667	0,286	0,125	0,056	0,028
4		0,429	0,196	0,095	0,048
5		0,571	0,286	0,143	0,075
6			0,393	0,206	0,111
7			0,500	0,278	0,155
8			0,607	0,365	0,210
9				0,452	0,274
10				0,548	0,345
11					0,421
12					0,500
13					0,579

$n_2 = 6$

$n_1 \backslash u$	1	2	3	4	5	6
0	0,143	0,036	0,012	0,005	0,002	0,001
1	0,286	0,071	0,024	0,010	0,004	0,002
2	0,428	0,143	0,048	0,019	0,009	0,004
3	0,571	0,214	0,083	0,033	0,015	0,008
4		0,321	0,131	0,057	0,026	0,013
5		0,429	0,190	0,086	0,041	0,021
6		0,571	0,274	0,129	0,063	0,032
7			0,357	0,176	0,089	0,044
8			0,452	0,238	0,123	0,066
9			0,548	0,305	0,165	0,090
10				0,381	0,214	0,120
11				0,457	0,268	0,155
12				0,545	0,331	0,197
13					0,396	0,242
14					0,465	0,294
15					0,535	0,350
16						0,409
17						0,469
18						0,531

$n_2 = 7$

$u \backslash n_1$	1	2	3	4	5	6	7
0	0,125	0,028	0,008	0,003	0,001	0,001	0,000
1	0,250	0,056	0,017	0,006	0,003	0,001	0,001
2	0,375	0,111	0,033	0,012	0,005	0,002	0,001
3	0,500	0,167	0,058	0,021	0,009	0,004	0,002
4	0,625	0,250	0,092	0,036	0,015	0,007	0,003
5		0,333	0,133	0,055	0,024	0,011	0,006
6		0,444	0,192	0,082	0,037	0,017	0,009
7		0,556	0,258	0,115	0,053	0,026	0,013
8			0,333	0,158	0,074	0,037	0,019
9			0,417	0,206	0,101	0,051	0,027
10			0,500	0,264	0,134	0,069	0,036
11			0,583	0,324	0,172	0,090	0,049
12				0,394	0,216	0,117	0,064
13				0,464	0,265	0,147	0,082
14				0,538	0,319	0,183	0,104
15					0,378	0,223	0,130
16					0,438	0,267	0,159
17					0,500	0,314	0,191
18					0,562	0,365	0,228
19						0,418	0,267
20						0,473	0,310
21						0,527	0,355
22							0,402
23							0,451
24							0,500
25							0,549

$n_2 = 8$

$u \backslash n_1$	1	2	3	4	5	6	7	8	$t$	Normal
0	0,111	0,022	0,006	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000	3,308	0,001
1	0,222	0,044	0,012	0,004	0,002	0,001	0,000	0,000	3,203	0,001
2	0,333	0,089	0,024	0,008	0,003	0,001	0,001	0,000	3,098	0,001
3	0,444	0,133	0,042	0,014	0,005	0,002	0,001	0,001	2,993	0,001
4	0,556	0,200	0,067	0,024	0,009	0,004	0,002	0,001	2,888	0,002
5		0,267	0,097	0,036	0,015	0,006	0,003	0,001	2,783	0,003
6		0,356	0,139	0,055	0,023	0,010	0,005	0,002	2,678	0,004
7		0,444	0,188	0,077	0,033	0,015	0,007	0,003	2,573	0,005
8		0,556	0,248	0,107	0,047	0,021	0,010	0,005	2,468	0,007
9			0,315	0,141	0,064	0,030	0,014	0,007	2,363	0,009
10			0,387	0,184	0,085	0,041	0,020	0,010	2,258	0,012
11			0,461	0,230	0,111	0,054	0,027	0,014	2,153	0,016
12			0,539	0,285	0,142	0,071	0,036	0,019	2,048	0,020
13				0,341	0,177	0,091	0,047	0,025	1,943	0,026
14				0,404	0,217	0,114	0,060	0,032	1,838	0,033
15				0,467	0,262	0,141	0,076	0,041	1,733	0,041
16				0,533	0,311	0,172	0,095	0,052	1,628	0,052
17					0,362	0,207	0,116	0,065	1,523	0,064
18					0,416	0,245	0,140	0,080	1,418	0,078
19					0,472	0,286	0,168	0,097	1,313	0,094
20					0,528	0,331	0,198	0,117	1,208	0,113
21						0,377	0,232	0,139	1,102	0,135
22						0,426	0,268	0,164	0,998	0,159
23						0,475	0,306	0,191	0,893	0,185
24						0,525	0,347	0,221	0,788	0,215
25							0,389	0,253	0,683	0,247
26							0,433	0,287	0,578	0,282
27							0,478	0,323	0,473	0,318
28							0,522	0,360	0,368	0,356
29								0,399	0,263	0,396
30								0,439	0,158	0,437
31								0,480	0,052	0,481
32								0,520		

La table XIVb, conçue pour des échantillons d'effectifs compris entre 9 et 20 inclusivement, donne la valeur critique de  $U$  à différents seuils de signification pour les tests uni- et bilatéraux.

$\alpha = 0.001$  (test unilatéral)  
 $\alpha = 0.002$  (test bilatéral)

$n_1 \backslash n_2$	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1												
2												
3									0	0	0	0
4		0	0	0	1	1	1	2	2	3	3	3
5	1	1	2	2	3	3	4	5	5	6	7	7
6	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	3	5	6	7	8	9	10	11	13	14	15	16
8	5	6	8	9	11	12	14	15	17	18	20	21
9	7	8	10	12	14	15	17	19	21	23	25	26
10	8	10	12	14	17	19	21	23	25	27	29	32
11	10	12	15	17	20	22	24	27	29	32	34	37
12	12	14	17	20	23	25	28	31	34	37	40	42
13	14	17	20	23	26	29	32	35	38	42	45	48
14	15	19	22	25	29	32	36	39	43	46	50	54
15	17	21	24	28	32	36	40	43	47	51	55	59
16	19	23	27	31	35	39	43	48	52	56	60	65
17	21	25	29	34	38	43	47	52	57	61	66	70
18	23	27	32	37	42	46	51	56	61	66	71	76
19	25	29	34	40	45	50	55	60	66	71	77	82
20	26	32	37	42	48	54	59	65	70	76	82	88

$\alpha = 0.01$  (test unilatéral)  
 $\alpha = 0.02$  (test bilatéral)

$n_1 \backslash n_2$	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1												
2					0	0	0	0	0	0	1	1
3	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	5
4	3	3	4	5	5	6	7	7	8	9	9	10
5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
6	7	8	9	11	12	13	15	16	18	19	20	22
7	9	11	12	14	16	17	19	21	23	24	26	28
8	11	13	15	17	20	22	24	26	28	30	32	34
9	14	16	18	21	23	26	28	31	33	36	38	40
10	16	19	22	24	27	30	33	36	38	41	44	47
11	18	22	25	28	31	34	37	41	44	47	50	53
12	21	24	28	31	35	38	42	46	49	53	56	60
13	23	27	31	35	39	43	47	51	55	59	63	67
14	26	30	34	38	43	47	51	56	60	65	69	73
15	28	33	37	42	47	51	56	61	66	70	75	80
16	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	82	87
17	33	38	44	49	55	60	66	71	77	82	88	93
18	36	41	47	53	59	65	70	76	82	88	94	100
19	38	44	50	56	63	69	75	82	88	94	101	107
20	40	47	53	60	67	73	80	87	93	100	107	114

$\alpha = 0.05$  (test bilatéral)  
 $\alpha = 0.025$  (test unilatéral)

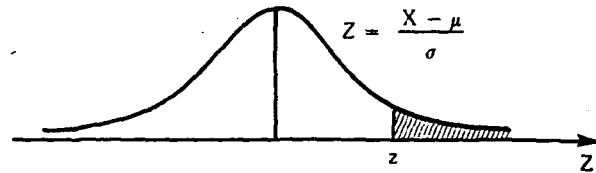
$n_1 \backslash n_2$	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1												
2	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2
3	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8
4	4	5	6	7	8	9	10	11	11	12	13	13
5	7	8	9	11	12	13	14	15	17	18	19	20
6	10	11	13	14	16	17	19	21	22	24	25	27
7	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34
8	15	17	19	22	24	26	29	31	34	36	38	41
9	17	20	23	26	28	31	34	37	39	42	45	48
10	20	23	26	29	33	36	39	42	45	48	52	55
11	23	26	30	33	37	40	44	47	51	55	58	62
12	26	29	33	37	41	45	49	53	57	61	65	69
13	28	33	37	41	45	50	54	59	63	67	72	76
14	31	36	40	45	50	55	59	64	67	74	78	83
15	34	39	44	49	54	59	64	70	75	80	85	90
16	37	42	47	53	59	64	70	75	81	86	92	98
17	39	45	51	57	63	67	75	81	87	93	99	105
18	42	48	55	61	67	74	80	86	93	99	106	112
19	45	52	58	65	72	78	85	92	99	106	113	119
20	48	55	62	69	76	83	90	98	105	112	119	127

$\alpha = 0.10$  (test bilatéral)  
 $\alpha = 0.05$  (test unilatéral)

$n_1 \backslash n_2$	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1											0	0
2	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
3	3	4	5	5	6	7	7	8	9	9	10	11
4	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17	18
5	9	11	12	13	15	16	18	19	20	22	23	25
6	12	14	16	17	19	21	23	25	26	28	30	32
7	15	17	19	21	24	26	28	30	33	35	37	39
8	18	20	23	26	28	31	33	36	39	41	44	47
9	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48	51	54
10	24	27	31	34	37	41	44	48	51	55	58	62
11	27	31	34	38	42	46	50	54	57	61	65	69
12	30	34	38	42	47	51	55	60	64	68	72	77
13	33	37	42	47	51	56	61	65	70	75	80	84
14	36	41	46	51	56	61	66	71	77	82	87	92
15	39	44	50	55	61	66	72	77	83	88	94	100
16	42	48	54	60	65	71	77	83	89	95	101	107
17	45	51	57	64	70	77	83	89	96	102	109	115
18	48	55	61	68	75	82	88	95	102	109	116	123
19	51	58	65	72	80	87	94	101	109	116	123	130
20	54	62	69	77	84	92	100	107	115	123	130	138

## TABLE DE LA LOI NORMALE STANDARDISEE

TABLE A: Loi normale standardisée



z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.5000	.4960	.4920	.4880	.4840	.4801	.4761	.4721	.4681	.4641
0.1	.4602	.4562	.4522	.4483	.4443	.4404	.4364	.4325	.4286	.4247
0.2	.4207	.4168	.4129	.4090	.4052	.4013	.3974	.3936	.3897	.3859
0.3	.3821	.3783	.3745	.3707	.3669	.3632	.3594	.3557	.3520	.3483
0.4	.3446	.3409	.3372	.3336	.3300	.3264	.3228	.3192	.3156	.3121
0.5	.3085	.3050	.3015	.2981	.2946	.2912	.2877	.2843	.2810	.2776
0.6	.2743	.2709	.2676	.2643	.2611	.2578	.2546	.2514	.2483	.2451
0.7	.2420	.2389	.2358	.2327	.2296	.2266	.2236	.2206	.2177	.2148
0.8	.2119	.2090	.2061	.2033	.2005	.1977	.1949	.1922	.1894	.1867
0.9	.1841	.1814	.1788	.1762	.1736	.1711	.1685	.1660	.1635	.1611
1.0	.1587	.1562	.1539	.1515	.1492	.1469	.1446	.1423	.1401	.1379
1.1	.1357	.1335	.1314	.1292	.1271	.1251	.1230	.1210	.1190	.1170
1.2	.1151	.1131	.1112	.1093	.1075	.1056	.1038	.1020	.1003	.0985
1.3	.0968	.0951	.0934	.0918	.0901	.0885	.0869	.0853	.0838	.0823
1.4	.0808	.0793	.0778	.0764	.0749	.0735	.0721	.0708	.0694	.0681
1.5	.0668	.0655	.0643	.0630	.0618	.0606	.0594	.0582	.0571	.0559
1.6	.0548	.0537	.0526	.0516	.0505	.0495	.0485	.0475	.0465	.0455
1.7	.0446	.0436	.0427	.0418	.0409	.0401	.0392	.0384	.0375	.0367
1.8	.0359	.0351	.0344	.0336	.0329	.0322	.0314	.0307	.0301	.0294
1.9	.0287	.0281	.0274	.0268	.0262	.0256	.0250	.0244	.0239	.0233
2.0	.0228	.0222	.0217	.0212	.0207	.0202	.0197	.0192	.0188	.0183
2.1	.0179	.0174	.0170	.0166	.0162	.0158	.0154	.0150	.0146	.0143
2.2	.0139	.0136	.0132	.0129	.0125	.0122	.0119	.0116	.0113	.0110
2.3	.0107	.0104	.0102	.0099	.0096	.0094	.0091	.0089	.0087	.0084
2.4	.0082	.0080	.0078	.0075	.0073	.0071	.0069	.0068	.0066	.0064
2.5	.0062	.0060	.0059	.0057	.0055	.0054	.0052	.0051	.0049	.0048
2.6	.0047	.0045	.0044	.0043	.0041	.0040	.0039	.0038	.0037	.0036
2.7	.0035	.0034	.0033	.0032	.0031	.0030	.0029	.0028	.0027	.0026
2.8	.0026	.0025	.0024	.0023	.0023	.0022	.0021	.0021	.0020	.0019
2.9	.0019	.0018	.0018	.0017	.0016	.0016	.0015	.0015	.0014	.0014
3.0	.0013	.0013	.0013	.0012	.0012	.0011	.0011	.0011	.0010	.0010