

Performance des PME à l'international et environnement : les résultats d'une étude empirique menée au Cameroun

Pascal BELLO

Institut Universitaire de Technologie (IUT) de l'Université de Douala

Pascal_bello2001@yahoo.fr

Résumé :

Cet article a pour principal objectif de décrire et d'expliquer la performance des PME à l'international à partir d'une étude menée au Cameroun. Cette préoccupation est motivée par les résultats de nombreuses études qui font des PME camerounaises des organisations archaïques et non compétitives. Pourtant, ces entreprises parviennent à se maintenir sur les marchés étrangers et ont des performances appréciables. Pour mener notre travail, nous avons utilisé la méthode hypothético-déductive. Ainsi, à partir de la littérature existante, nous avons émis deux (02) hypothèses qui mettent en relation la performance des PME à l'international et leur environnement. Les résultats obtenus dans cette étude révèlent que la performance des PME camerounaises à l'international est influencée par les contraintes environnementales auxquelles elles font face. Cette influence les pousse à modifier leur comportement pour s'adapter à leur environnement. Ce qui confirme le caractère dénaturant de l'internationalisation dans la gestion des PME.

Mots clés : PME, Internationalisation, Performance.

Performance des PME a l'international et environnement :

les résultats d'une étude empirique menée au Cameroun

INTRODUCTION

L'étude de la performance des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est un sujet d'importance majeure car ces organisations constituent la force économique de la plupart des pays. Ce sujet est d'autant plus important dans les pays comme le Cameroun où les PME présentent des particularités au regard de la littérature existante. En effet, de nombreux auteurs (AGRO-PME¹, 1994 ; AGRO-PME et CRETES², 1994 ; Kombou, 1998) rapportent que les PME camerounaises se caractérisent par des moyens financiers limités, une main-d'oeuvre peu qualifiée, une puissance commerciale faible, une absence de recherche-développement, une capacité d'innovation quasi nulle, une faible rentabilité, et une utilisation des technologies vieillissantes ou dépassées par rapport à leurs concurrentes. Bien plus, Tchankam (2000) note que les dirigeants des PME camerounaises méconnaissent, pour la plupart, les multiples micro-procédures qui permettent à un responsable d'une unité économique d'en améliorer la rigueur et l'efficacité au quotidien. Leur pratique de gestion reste traditionnelle, ignorante des contraintes du marché et de l'économie d'entreprise. Or, dans le contexte actuel de globalisation des marchés, la concurrence est mieux organisée, plus incisive, et le positionnement complexifie davantage l'environnement d'affaires en offrant aux clients et fournisseurs un éventail de choix plus large (Ndjambou, 2012). Dans une telle économie de plus en plus concurrentielle, qui a tendance à s'internationaliser, les petites entreprises doivent plus que jamais être gérées par des dirigeants qui connaissent le milieu et agissent en toute connaissance de cause (Boukar, 2009). En effet, la nouvelle économie pousse de plus en plus les PME à une opérationnalisation de leurs processus, à un passage d'une logique managériale vers un style plus entrepreneurial ouvert à l'innovation, à la prise de risque et à la pro-activité nécessaire à l'atteinte d'une performance meilleure (Ayed, Boujelbene, 2014). Ces exigences sont encore plus grandes lorsqu'il s'agit d'entreprises internationales. En effet, plusieurs auteurs relèvent

¹ Agro-PME : Agronomie et Petites et Moyennes Entreprises. C'est une Agence privée de développement qui appuie les actions de développement dans les domaines de l'agriculture et du développement rural, de l'agroalimentaire, et de la Petite et Moyenne Entreprise (PME).

² CRETES : Centre de Recherche et d'Etudes en Economie et Sondage.

que l'internationalisation est source de nombreuses difficultés. Sur les marchés internationaux, la concurrence entre les entreprises venant de plusieurs pays est souvent très rude (Desrochers et Yu, 1995). De plus, l'entreprise qui a des marchés étrangers est appelée à faire face à une clientèle dispersée aussi bien géographiquement que du point de vue psychique, culturel, monétaire, institutionnel, juridique, ... Ce qui peut lui imposer de mettre en place une politique de différenciation de produits, une adaptation des politiques de distribution et de communication afin de satisfaire aux exigences de la clientèle et/ou des gouvernements du pays d'accueil. Ainsi, l'internationalisation est une orientation qui demande de nombreuses compétences managériales, qui peuvent dans la phase de démarrage s'avérer antinomiques de la logique entrepreneuriale qui semble généralement caractériser les phases de création et/ou de démarrage (Sammut et Torres, 1997). Ce qui suppose qu'elle est l'apanage d'une catégorie donnée d'entreprises : celles possédant des compétences distinctives tant sur le plan de la production et de la commercialisation que sur celui de la gestion dans son ensemble, et disposant d'une surface financière suffisante. Ces exigences prennent ainsi à contrepied les caractéristiques des PME camerounaises ci-dessus évoquées.

Or, une étude de Djuatio (1997) montre qu'il existe des PME privées camerounaises ayant des marchés étrangers et les entreprises de son échantillon avaient toutes au moins dix ans d'activité à l'international. Dès lors, on peut se demander si ces PME camerounaises ont une clientèle particulière, inaccessible aux autres entreprises et qui leur permet de survivre à l'international même sans être compétitives ? Sinon, qu'est-ce qui explique leur survie à l'international.

Le présent article a pour objectif de décrire et d'expliquer la performance des PME camerounaises à l'international à partir de l'analyse de leur environnement. Nous acceptons ainsi implicitement que les PME tirent leur performance de leur environnement.

Ce travail s'inscrit dans le cadre des recherches en management international. Il présente un intérêt aussi bien sur le plan scientifique que sur celui de l'utilisation des résultats. Sur le plan scientifique, cette étude contribue à l'identification des facteurs de performance à l'international des PME des pays en voie de développement et à la construction de la théorie de la dénaturation de la gestion des PME. Sur le plan de l'utilisation des résultats, ce travail

pourrait permettre aux dirigeants des PME en général et celles du Cameroun en particulier d'être en phase avec leurs environnements, puis de les orienter dans l'adoption de leurs stratégies. L'Etat camerounais qui accorde une importance capitale à l'amélioration de sa balance commerciale et à sa vision de pays émergent à l'horizon 2035 y trouvera également son compte car ce travail l'aidera à orienter ses aides aux entreprises internationales. En d'autres termes, cette étude permettra au gouvernement de soutenir les PME de manière ciblée et qualitative, en différenciant les cas en présence et donc de rendre efficace son intervention auprès de cette catégorie d'entreprises.

Pour mener notre travail, nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive. Ainsi, nous présentons d'abord la revue de la littérature sur la performance des PME à l'international et son lien avec l'environnement ; ce qui nous permettra de formuler nos hypothèses sur la performance des PME camerounaises à l'international. Ensuite, nous présentons la méthodologie de collecte et de traitement des données. Nous clôturons notre travail par la présentation des résultats de notre recherche et de leur implication.

1. LA PERFORMANCE DES PME À L'INTERNATIONAL : UN CONCEPT AMBIGU ET MULTIDIMENSIONNEL

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations des chercheurs en gestion. En effet, depuis plusieurs décennies déjà, de nombreux chercheurs s'attèlent à étudier ce concept et ses facteurs explicatifs. Mais, les auteurs semblent encore partagés sur sa définition et sur sa mesure (Gauzente, 2000). Comme le note si bien Tsapi (1997), dans presque tous les domaines du management, définir et mesurer la performance restent une tâche complexe à la fois pour les chercheurs et les praticiens.

La performance de l'organisation est généralement définie comme le degré d'atteinte de ses objectifs. Elle peut aussi se comprendre comme le résultat optimal produit par l'entreprise. Il s'agit plus précisément de l'atteinte de ses objectifs à moindre coût. La performance combine ainsi l'efficacité et l'efficience. Pour Payette (1988), l'entreprise performante est celle qui ne présente pas de caractéristiques majeures d'inefficacité. Dans ce sens, plus l'entreprise présentera des caractéristiques d'efficacité, plus elle se déplacera sur le continuum au-delà de l'efficacité, vers l'excellence. Ceci étant, pour rendre son entreprise performante, le dirigeant

doit éliminer les faiblesses et les dysfonctionnements majeurs qui minent celle-ci. Ainsi, l'entreprise performante est celle qui sait réduire ses inefficacités et se procurer des satisfactions. Goodman et Pennings (1997) considèrent qu'une PME est performante si elle parvient à satisfaire des contraintes pertinentes et si ses résultats rapprochent ou excèdent un ensemble de mesures référentielles pour de multiples objectifs. Comme le font remarquer ces chercheurs, trois éléments caractérisent la performance. Le premier se réfère aux « contraintes ». Celles-ci représentent les exigences auxquelles les PME doivent répondre. Toute incapacité à satisfaire ces exigences se traduira par une incapacité de la PME à performer. Le second concerne les « objectifs ». Ces derniers sont des états futurs souhaités par le dirigeant, sur la base desquels il fixe ses critères d'évaluation. Le troisième élément, les « référentiels », désigne des standards normatifs à partir desquels on peut considérer qu'une PME est performante. Ces « référentiels » indiquent en somme les échelles de mesure de la performance telle qu'elle est appréciée par les dirigeants des PME. Il apparaît ainsi que la performance est un concept complexe.

Dans le cadre de notre étude, nous définissons la performance comme étant la capacité d'une entreprise à « attirer et maintenir une audience auprès des divers partenaires directs et indirects en vue de fructifier et de pérenniser son activité » (Tsapi, 1997 :200). Ce qui peut se traduire par une offre de produits ou de services adaptée aux besoins de la cible à un prix compétitif, avec un réseau de distribution et une politique de communication appropriés. Cette définition, à notre avis, s'applique bien à l'entreprise internationale qui peut utiliser des relais commerciaux pour ses activités.

Tout comme pour sa définition, de nos jours, on retrouve plusieurs écrits sur les mesures de la performance des entreprises. A ce niveau également, aucun consensus ne semble se dégager. En effet, certains auteurs estiment que la performance des entreprises doit être mesurée par des critères quantitatifs. D'autres pensent qu'il faut plutôt utiliser des critères qualitatifs. D'autres enfin pensent qu'il faut combiner les critères qualitatifs et les critères quantitatifs pour mieux mesurer la performance des entreprises (Aaby et Slater, 1989 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Favre-Bonte et Giannelloni, 2007).

Ainsi, dans une large revue de la littérature, Katsikeas et al. (2000) ont recensé une cinquantaine d'indicateurs de performance à l'export qu'ils regroupent en trois catégories : économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profit à l'exportation, part de marché à l'exportation, *etc.*), non-économiques ou stratégiques (nouveaux produits exportés, nombre de pays-marché d'exportation, *etc.*) et génériques ou subjectifs (perception du dirigeant de ses succès à l'exportation, de sa performance à l'exportation, *etc.*). Zou et Stan (1998) distinguent également trois catégories de mesures de performance à l'export : financières (objectives), non financières (subjectives) ou composites (objectives et subjectives). Ils proposent aussi de distinguer les mesures statiques de celles qui tentent d'appréhender les changements, dans le temps, de la performance. Ils soulignent enfin que la tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, voire des mesures composites, dans une approche plutôt dynamique, c'est-à-dire en cherchant à capter la perception, par le manager, de l'évolution dans le temps de la performance de son entreprise (Hamel et Prahalad, 1989 ; Kaplan et Norton, 2000 ; Hounkou et al., 2010). Cependant, la plupart des chercheurs retiennent surtout le regroupement des mesures de la performance des PME à l'exportation en deux (02) dimensions : les indicateurs objectifs et les indicateurs subjectifs (Dess et R.B. Robinson, 1984 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004). Les indicateurs objectifs mesurent la performance de façon directe et prédéterminée en utilisant les chiffres issus des comptes ou de l'histoire de l'exportation et qui mesurent « objectivement » la rentabilité de l'entreprise, le niveau des ventes, *etc.* A l'opposé, les indicateurs subjectifs cherchent à mesurer l'opinion des responsables (dirigeants en général) sur l'accomplissement des performances (Luong, Leo et Philippe, 2010). C'est cette vision qui est également retenue par Aaby et Slater (1989), Madsen (1987) et Favre-Bonte et Giannelloni (2007) qui pensent que la performance à l'export est généralement définie à partir de trois éléments : les ventes, la rentabilité et le changement, qui traduisent respectivement les notions d'efficacité, d'efficience et d'engagement continu dans l'export et qui s'opérationnalisent soit à partir des critères objectifs ou alors des critères subjectifs.

Il convient de préciser que jusqu'au milieu des années 1990, la performance des entreprises était presque exclusivement mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cependant depuis 1980, la littérature critique ce genre de mesure de performance (Ittner et Larcker, 1998 ; Kennerley et Neely, 2003 ; Ittner et al., 2003 ; Kaplan et Norton, 2001). En effet, plusieurs éléments micro

et macro-économiques limitent l'utilisation des critères purement quantitatifs qui soulève deux problèmes majeurs. Le premier est lié à la disponibilité de l'information. La variabilité des méthodes, voire des « stratégies » comptables des entreprises laisse planer un doute sur ce qui est réellement mesuré en matière d'activité internationale. Par exemple, les documents financiers des entreprises distinguent rarement d'une manière claire les ventes domestiques des ventes à l'export. Deux entreprises présentant une même valeur sur un indicateur peuvent donc être dans des situations financières réelles différentes. Le problème de disponibilité de l'information se pose encore avec plus d'acuité dans les pays comme le Cameroun où la comptabilité des PME est très souvent embryonnaire. Le second problème est d'ordre théorique. A ce niveau, on part souvent du principe que les managers contrôlent le processus de formulation et d'implémentation de la stratégie et choisissent, par conséquent, le lieu et les modalités d'implantation (Child, 1972 ; Hambrick et Mason, 1984). Cependant, on montre également que les décideurs export sont plus guidés par leurs perceptions subjectives de la performance de l'entreprise sur les marchés exports, que par des ratios de performance objectifs et absolus. La solution préconisée consiste par conséquent à construire des mesures subjectives, largement contingentes au contexte général dans lequel se réalise l'activité d'exportation (Madsen, 1989).

Ainsi, les critères subjectifs sont aujourd'hui de plus en plus utilisés pour mesurer la performance au sens large et sont réputés fournir une évaluation plus riche de la performance à l'export (Favre-Bonte et Giannelloni, 2007). Cette orientation a tout son sens car au-delà du fait que les mesures subjectives de la performance sont faciles à obtenir comparativement aux mesures objectives (quantitatives), il faut noter que les deux (02) catégories de mesures conduisent aux mêmes résultats car de nombreuses études montrent qu'elles sont positivement corrélées (Dess et Robinson, 1984 ; Pearce et Robbins, 1987 ; Covin et al., 1994 ; Hart et Banbury, 1994 ; Dawes, 1999 ; Gauzente, 2000).

Globalement, la performance subjective des PME à l'exportation est mesurée à travers la satisfaction du dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs de son entreprise. Dans cette perspective, Cavusgil et Zou (1994) ont utilisé une échelle de mesure de la satisfaction qui a été par la suite développée par Styles (1998). Ces auteurs recensent huit types d'objectifs poursuivis par les PME à l'exportation : la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation ;

l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise ; le développement de nouvelles compétences et de nouvelles technologies ; l'augmentation de la notoriété de l'entreprise et de ses produits à l'étranger ; l'amélioration de la position compétitive de l'entreprise ; la réduction des risques d'exploitation ; une meilleure organisation de la production ; le déploiement dans de nouveaux pays. Les auteurs utilisent généralement l'échelle de Likert pour mesurer cette satisfaction. C'est ce type de mesure de la performance que nous retenons dans le cadre de notre travail.

2. L'ENVIRONNEMENT COMME FACTEUR EXPLICATIF DE LA PERFORMANCE DES PME A L'INTERNATIONAL

Le concept d'environnement est fréquemment utilisé dans les travaux de recherche en Sciences de gestion. Les auteurs le subdivisent généralement en deux (02) volets : l'environnement interne et l'environnement externe (Indris and Primiana, 2015). L'environnement interne désigne les ressources, les capacités de production et le marketing de l'entreprise (Munizu, 2010). L'environnement externe par contre renvoie à l'ensemble des facteurs extérieurs aux frontières de l'entreprise et qui influencent, ou peuvent influencer, sa structure, ses objectifs et son efficacité (Gotteland et al. (2008). C'est ce dernier volet de l'environnement qui nous intéresse davantage dans notre étude. Et dans cette perspective, nous retenons la définition proposée par Boyer (1994) qui nous semble plus précise. Pour cet auteur, le terme environnement désigne les facteurs macro-économiques, sociaux, techniques, culturels et politiques qui agissent sur le niveau de performance et sur lesquels l'entreprise n'a que très peu d'influences. Ces facteurs varient selon la localisation géographique de l'entreprise, le secteur d'activité et les marchés concernés.

Dans l'analyse stratégique, l'environnement peut apparaître comme une opportunité que l'entreprise peut exploiter pour son succès et son développement ou une contrainte (menace) à laquelle elle devra faire face pour assurer sa survie.

L'environnement constitue ainsi une dimension majeure de l'étude de la performance des entreprises en général et celle des PME en particulier. En effet, pour des environnements différents, des réponses différentes de la PME peuvent conduire au succès, et la recherche rigoureuse de variables d'entreprise significatives sans contrôle de l'environnement sera donc

vouée à l'échec (Boyer, 1994). De nombreuses études ont d'ailleurs abouti à la conclusion selon laquelle l'environnement de l'entreprise influe sur sa capacité à être performante.

A cet égard, Mlouka et Sahut (2008) relèvent dans leur étude qu'une entreprise devient fortement compétitive lorsqu'elle tire pleinement avantage du système juridico-politique (en particulier de la fiscalité et des procédures administratives), de la qualité des infrastructures, et de l'appui aux entreprises de son environnement. Pour Fayzollahi et al. (2013), la nature de la relation qui existe entre une petite entreprise et son environnement externe influence de manière significative sa performance. Razzaque (2003) cité par Nuwagaba et Nzewi (2013) fait valoir que les facteurs qui agissent comme des contraintes en cas de développement du marché des PME sont : la qualité et les normes, la commercialisation, l'investissement et le fonds de roulement, la pénurie de travailleurs qualifiés, le manque d'esprit d'entreprise et de gestion des compétences, l'infrastructure physique, les coûts de transport, la politique commerciale et les incitations, l'information, le cadre juridique et réglementaire, l'environnement domestique, etc. Oluwayemi Oginni et Segun Adesanya (2013), trouvent que l'électricité, les politiques gouvernementales et la fraude ont un impact significatif sur la survie et la croissance des entreprises. Okeyo (2014) soutient que le succès des PME est conditionné par les facteurs environnementaux tels que la politique, l'économie, l'écologie, la technologie, les lois et règlements, les aspects socio-culturels. Le dynamisme et la complexité de ces facteurs sont vitaux pour la réalisation des objectifs de l'organisation et sa performance globale. Dans une étude menée au Kenya, Ngima Kinyua (2014), trouve que l'accès au financement; les compétences en gestion et l'environnement affectent de manière significative la performance des PME. Indris et Primiana (2015), dans une étude sur les PME indonésiennes, sont arrivés à la conclusion selon laquelle l'environnement interne et l'environnement externe influencent significativement la performance desdites entreprises. Cette conclusion conforte les résultats obtenus par Munizu (2010). Dans une étude menée en Algérie, Benzazoua Bouazza, Ardjouman et Abada (2015) relèvent que la croissance des PME en Algérie est entravée par plusieurs facteurs interdépendants, comprenant des facteurs externes qui échappent au contrôle des PME et des facteurs qui leur sont internes. Les facteurs externes comprennent le cadre juridique et réglementaire, l'accès au financement externe et les capacités des ressources humaines. Les facteurs internes comprennent les caractéristiques entrepreneuriales, les capacités de gestion, des compétences en marketing, et les capacités technologiques.

Globalement, les éléments de l'environnement qui influent sur la performance et qui explicitement cités par les auteurs sont les suivants : la fiscalité, les procédures administratives, les infrastructures existantes, l'appui aux entreprises, les coûts des transports, l'accès au financement, la politique, les lois et règlements, la technologie, l'écologie, les aspects socio-culturels, l'économie, l'information. Ces aspects de l'environnement externe ainsi que les ressources et les compétences de l'entreprise jouent un rôle de premier ordre dans la performance des PME.

Relativement aux PME internationales, Torrès (2004) fait une distinction entre l'environnement local ou national et l'environnement international dans l'analyse de la performance. L'environnement local/national désigne les facteurs qui existent dans la localité ou le pays d'origine de l'entreprise et qu'elle peut exploiter dans le cadre de ses activités. C'est le cas de l'accès au financement, des programmes d'aides aux entreprises, des possibilités d'accord de coopération. L'environnement international par contre renvoie aux facteurs externes à l'entreprise que l'on retrouve dans le pays étranger où elle mène ses activités et qui influencent ces dernières.

Pour Torres (2004), la performance des PME dépendrait de la disponibilité et de la qualité des ressources locales ou nationales. Car, qu'elles soient locales, nationales ou internationales, c'est à ce niveau que les PME recherchent prioritairement leurs ressources externes. De nombreuses études empiriques ont démontré cette liaison entre l'environnement local ou national et la performance des PME (Léo et al., 1990). A cet égard, Lages et Montgomery (2005), dans une étude menée au Portugal, montrent que l'aide à l'exportation a un effet positif sur la performance des entreprises à l'international sur le court terme, bien que l'effet combiné de l'aide et de la politique de fixation du prix ne soit pas significatif. Dans la même veine, Akinruwa, Awolusi, Ibojo (2013), dans une étude sur les déterminants de la performance des PME de l'Etat d'Etiki au Nigéria, montrent que les compétences managériales, la politique gouvernementale, l'éducation et les différentes facilités qui existent dans l'environnement ont un effet significatif sur la performance des PME. On comprend ainsi que la qualité de l'environnement local/national joue sur la performance de l'entreprise à l'international. En fonction des ressources et des compétences que l'entreprise peut mobiliser sur le plan local/national, elle pourrait être pénalisée ou favorisée dans sa quête de performance.

A contrario, les tenants du courant déterministe considèrent que pour être performante, une PME doit faire correspondre ses offres aux exigences de son environnement, car cette catégorie d'entreprise semble subir fortement l'influence de son environnement sans exploiter les avantages que celui-ci recèle (Chappoz, 1991). Il s'agit ici de la vision de la contrainte environnementale. C'est certainement pour cette raison que les auteurs comme Ghoshal et Kim (1986) et Porter (2003) associent la nécessité de maîtriser les changements dans l'environnement avec la compétitivité des entreprises. Dans le même sillage, Karpak et Topçu (2010) révèlent que les politiques publiques (17%), l'emplacement des usines (12%) et l'intensité concurrentielle (10%) influencent le plus la performance de l'entreprise. Adeoye et Elegunde (2012) notent que l'environnement externe (politique, économique, socio-culturel, technologique, etc.) a une influence sur la performance de l'entreprise. Pour Okeyo (2014), le dynamisme, la complexité et la qualité (facilités offertes) de l'environnement influencent positivement la performance des PME. L'influence de la qualité de l'environnement est plus importante que celle de son dynamisme et de sa complexité. L'effet combiné de ces trois (03) dimensions de l'environnement sur la performance des PME est également significativement positif. On comprend ainsi que l'environnement dans son ensemble a un impact positif sur la performance des PME. Ces résultats sont en adéquation avec ceux obtenus par Priem et al. (1995). St-Pierre et al. (2014) notent que les contraintes imposées par l'environnement peuvent constituer un facteur déterminant de la performance des PME dans la mesure où s'y trouvent notamment les ressources, les barrières, les différentes législations. Ces résultats confortent ceux obtenus par Jantunen et al. (2012) qui trouvent que l'environnement externe influence la performance à partir des normes dictées par l'industrie.

Au total, pour une PME internationale, l'environnement apparaît comme une opportunité ou un appui à l'amélioration de la performance, mais aussi comme une contrainte à laquelle l'entreprise doit faire face. Lorsque l'entreprise parvient à s'adapter aux contraintes de l'environnement et à tirer avantage des opportunités qu'il offre, elle devient compétitive et améliore sa performance. Dans le cas contraire, sa survie et sa performance seront menacées. Et l'adaptation aux contraintes de l'environnement nécessite des compétences et des ressources qui nous semblent aux antipodes des caractéristiques des PME camerounaises que nous avons présentées plus haut.

Tout ce qui précède nous conduit à formuler les deux (02) hypothèses suivantes :

H1- L'environnement local/national influence positivement les performances des PME à l'international.

H2- Les contraintes environnementales dans le pays d'accueil influencent négativement les performances des PME à l'international.

3. METHODOLOGIE

Cette partie de notre travail présente les mesures des différentes variables, le cadre d'échantillonnage, le choix de l'échantillon ainsi que la procédure de collecte et de traitement des données.

3.1. Mesures des variables

Dans notre travail, nous avons une variable expliquée (Performance des PME camerounaises à l'international) et deux variables explicatives (Environnement local/national et Contraintes environnementales).

La performance des PME camerounaises à l'international est mesurée à l'aide des dix (10) indicateurs suivants : le rapport qualité/prix, le niveau des prix, la qualité des produits, la qualité des services à la clientèle, la qualité du réseau de distribution, la qualité des méthodes de communication/promotion, le rythme de rupture de stocks auprès des distributeurs, l'accroissement du profit et l'accroissement du chiffre d'affaires. En nous appuyant sur les travaux de Cavusgil et Zou (1994), de Styles (1998), de Sousa (2004) et de Mostafa (2006), nous avons mesuré les six (6) premiers items au moyen d'une échelle ordinale à cinq (05) points allant de « très inférieure » à « très supérieure », en demandant aux répondants d'indiquer la position de leur entreprise par rapport à leurs principaux concurrents. Les deux (02) items suivants sont mesurés sur échelle ordinale à cinq (05) dimensions allant de « très faible » à « très élevé ». Les deux derniers items sont mesurés au moyen d'une échelle d'intervalle à cinq dimensions. Nous estimons que cet ensemble d'indicateurs est assez représentatif des mesures de la performance à laquelle nous nous intéressons. De plus, une telle approche de la performance a l'avantage de permettre une étude sur les PME qui ne sont pas introduites en bourses et celles qui ne disposent pas d'une comptabilité élaborée.

Pour mesurer l'environnement local/national, nous utilisons les indicateurs suivants : « L'accès aux crédits », « Possibilités d'accord de Piggy-back », « Possibilités d'obtention de l'aide de l'Etat ou d'un organisme public camerounais », « Possibilités d'obtention de l'aide d'un organisme privé camerounais », « Possibilités d'obtention de l'aide d'un organisme étranger ». Ces mesures de l'environnement local/national sont empruntés à Tsapi (1997).

Les contraintes environnementales quant à elles sont mesurées par « Le problème de la langue et/ou l'analphabétisme de certains clients », « Les opérations administratives hors des douanes des pays d'accueil », « Les opérations administratives des douanes du pays d'accueil », « Les contraintes sociales dans les pays d'accueil », « Les contraintes politiques dans les pays d'accueil », « L'éloignement culturel ». Ces mesures des « Contraintes environnementales » sont également empruntées à Tsapi (1997).

Le choix de ces items pour mesurer nos deux (02) variables se justifie par le fait que les indicateurs utilisés sont ceux qui sont régulièrement cités par les auteurs comme ayant une influence sur la performance.

3.2. Cadre d'échantillonnage et choix de l'échantillon

Pour circonscrire le champ d'application de notre étude, nous considérons comme PME internationale, toute entreprise de 10 à 250 employés, appartenant majoritairement (plus de 50%) à un ou plusieurs privés camerounais et qui réalise, soit directement soit indirectement, des opérations de production et/ou de commercialisation au-delà des frontières nationales.

Les entreprises de notre échantillon ont été choisies de manière raisonnée, à partir de la liste des PME camerounaises ayant des marchés étrangers que nous avons conçue sur la base des données de la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) du Cameroun, du Gicam (Groupement interpatronal du Cameroun) et du Syndustricam (Syndicat des Industriels du Cameroun), en tenant compte des trois critères suivants :

- la définition de la PME que nous avons retenue ci-dessus ;
- l'âge minimum de cinq (5) ans sur la scène internationale. Pour ce critère, de nombreux auteurs soutiennent que la phase de démarrage dure de un (1) à cinq (5) ans (H. Mahe, 1984). Dans cette perspective, une entreprise qui a mis plus de cinq (5) ans sur la scène

internationale est supposée avoir franchi la phase de démarrage. C'est à l'issue de cette phase qu'on peut dire qu'une entreprise résiste ou mieux, se maintient sur les marchés étrangers. C'est pourquoi, ce critère a retenu notre attention ;

- la possession de l'entreprise à plus de 50% par un ou plusieurs camerounais. L'utilisation de ce dernier critère permet de focaliser l'attention sur une catégorie d'entreprises jusque là présentées comme étant gérées de manière traditionnelle et donc peu rentables, non compétitives et éphémères (Amadou, 1991).

Sur la base de ces critères, nous avons retenu quatre vingt trois (83) PME internationales.

3.3. Collecte et traitement des données

Pour la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire que nous adressé à ces quatre vingt trois (83) PME internationales. Mais, nous n'avons pu récupérer que quarante sept (47) questionnaires dont quarante et un (41) exploitables, soit un taux de réponse de 49,40%. Ces quarante et une (41) entreprises de notre échantillon sont issues de plusieurs domaines d'activité. Nous avons quatre (04) PME du secteur primaire (agriculture, élevage, artisanat), trente-trois (33) du secteur secondaire (industries) et quatre (04) du secteur tertiaire (commerce et service).

Le traitement des données a été effectué à l'aide du Logiciel SPSS 12 pour Windows. Pour le test de nos hypothèses, nous avons utilisé le test de régression simple et multiple. Préalablement aux tests des hypothèses, nous avons réalisé l'analyse en composantes principales pour la factorisation des différents items mesurant la performance des PME de notre échantillon.

4. ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette analyse, nous examinerons tour à tour les performances des PME camerounaises ayant des marchés étrangers et leurs facteurs explicatifs.

4.1. Analyse de la performance des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

La mesure de la précision de l'échantillonnage (mesure KMO) et le test de Bartlett effectués sur les dix items mesurant la performance des PME de notre échantillon à l'international. La mesure de précision de l'échantillonnage de KMO fournit une valeur de 0,813 et le test de Bartlett donne un khi-deux approché de 527,383 pour 36 degrés de liberté (ddl) et une signifi-

cation de 0,000. On peut donc utiliser l'analyse factorielle sur lesdits items. Celle-ci fournit les résultats contenus dans le tableau 1.

Tableau 1. Factorisation du niveau de performance des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Items	Loadings	Communalités
Qualité des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents	0,970	0,877
Qualités des services rendus par l'entreprise à ses clients par rapport à ceux rendus par les concurrents	0,866	0,761
Rapport qualité/prix des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents	0,966	0,933
Degré d'adaptation des produits de l'entreprise aux exigences de la clientèle par rapport à ceux des concurrents	0,938	0,880
Qualité du réseau de distribution de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents	0,936	0,941
Niveau des prix des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents	0,872	0,934
Taux de croissance cumulés des profits sur les cinq dernières années à l'étranger	0,765	0,585
Taux de croissance cumulé des ventes à l'étranger sur les cinq dernières années	0,755	0,570
Valeur propre	6,482	-
% de variance expliquée	72,022	-
% de variance expliquée cumulée	72,022	-
Alpha de Cronbach	0,965	-

Le tableau 1 nous montre qu'un seul facteur a été retenu à l'issue de l'analyse factorielle, pour faciliter les analyses ultérieures. Celui-ci contribue à 72,022% à l'inertie totale. Son Alpha de Cronbach est de 0,965. Ce qui montre qu'il a une bonne cohérence interne. Deux items ont été éliminés du fait de leurs faibles communalités. Il s'agit du « Rythme de rupture de stock » et du « Degré de connaissance des produits de l'entreprise par le public ».

4.2. Analyse de l'environnement des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu deux (02) facteurs qui influencent la performance des PME camerounaises à l'international : l'environnement local/national et les contraintes environnementales dans le pays d'accueil. Pour chacun de ces facteurs, nous effectuerons l'analyse en composantes principales. Mais au préalable, nous effectuerons les tests de KMO et de Bartlett pour vérifier si l'analyse en composantes principales est possible.

4.2.1. Analyse de l'environnement local/national des PME camerounaises

L'environnement local/national des PME camerounaises ayant des marchés étrangers est apprécié à travers l'accès aux crédits, la possibilité d'accords de *piggy back*, et les aides aux entreprises.

Les tests de KMO et de Bartlett effectués sur les items mesurant l'environnement local/national fournissent respectivement une mesure de précision de l'échantillonnage de 0,606 et un khi-deux approché de 34,172 pour 10 degrés de liberté et une signification de 0,000. Ces deux tests montrent ainsi que les différents items qui forment la dimension environnement local/national peuvent être utilisés pour une analyse factorielle. Celle-ci fournit les résultats suivants :

Tableau 2. Analyse factorielle de l'environnement local/national des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Items	Facteurs		Communalités
	1	2	
Aides publiques aux entreprises	0,893		0,797
Aides privées aux entreprises	0,861		0,747
Accès aux crédits des PME camerounaises		0,789	0,654
Entreprises camerounaises disposées à assurer l'écoulement des produits des PME camerounaises à l'étranger		0,833	0,698
Valeur propre	1,801	1,514	-
% de variance expliquée	36,029	30,272	-
% de variance expliquée cumulée	36,029	66,301	-
Alpha de Cronbach	0,770	0,652	-

L'analyse factorielle, après rotation Varimax avec normalisation de Kaiser en 3 itérations, nous donne deux (02) facteurs représentatifs de la variable « Environnement local/national ». Et un item a été éliminé parce que son loading et sa communalité sont faibles. Les deux facteurs retenus expliquent 66,301% de l'inertie totale. Les loadings obtenus sur les éléments retenus à l'issue de cette analyse sont élevés. Ce qui montre qu'ils contribuent correctement à la formation et à l'interprétation des facteurs auxquels ils sont associés. Par ailleurs, les variables sont bien représentées dans le système des deux axes puisque leurs communalités sont élevées. Et les deux facteurs synthétisent bien la réalité contenue dans les données de départ. De plus, l'alpha de cronbach associé à chacun de ces facteurs est satisfaisant (0,770 pour le premier facteur et 0,652 pour le deuxième) car le minimum acceptable est de 0,60. Ce qui traduit

une bonne cohésion interne de chacun des deux (02) facteurs. Le premier facteur sera appelé « **Aides aux entreprises** » et le deuxième facteur quant à lui prendra le nom de « **Environnement économique** » dans la suite de notre travail.

4.2.2- Analyse des contraintes environnementales des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Le test de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et celui de Bartlett effectués sur les items constitutifs de notre variable contraintes environnementales des PME camerounaises ayant des marchés étrangers fournissent une mesure de précision de l'échantillonnage de 0,843 et un khi-deux approché de 209,623 pour 15 degrés de liberté (ddl) et une signification de 0,000. On peut donc utiliser l'analyse factorielle sur les items mesurant les contraintes environnementales des PME camerounaises ayant des marchés étrangers. L'analyse factorielle effectuée sur les six (06) items a fourni les résultats contenus dans le tableau 3.

Tableau 3. Analyse factorielle des contraintes environnementales des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Items	Loadings	Communalités
Eloignement culturel	0,918	0,843
Opérations administratives hors des douanes des pays d'accueil	0,914	0,835
Problème de langue ou analphabétisme de certains clients	0,906	0,821
Contraintes politiques dans le pays d'accueil	0,896	0,802
Opérations douanières dans le pays d'accueil	0,815	0,664
Contraintes sociales dans le pays d'accueil	0,767	0,588
Valeur propre	4,554	
% de variance expliquée	75,897	
% de variance expliquée cumulée	75,897	
Alpha de Cronbach	0,933	

Conformément à ces résultats, la factorisation des items mesurant les contraintes environnementales des PME camerounaises ayant des marchés étrangers a permis de mettre en exergue un seul facteur qui intègre tous les items utilisés dans l'analyse. Ce facteur a une valeur propre de 4,554 et explique 75,897% de l'inertie totale. L'Alpha de Cronbach calculé sur les items qui y sont associés est de 0,933. Ce qui montre que ledit facteur a une bonne cohésion interne.

5. TESTS DES HYPOTHESES

Nous effectuerons tour à tour les tests des deux (02) hypothèses H1 et H2 que nous avons émises dans le cadre de notre travail.

5.1- Test de l'hypothèse relative à la liaison entre l'environnement local/national et la performance des PME camerounaises à l'international (Hypothèse H1)

L'analyse factorielle que nous avons menée plus haut a mis en exergue deux facteurs constitutifs de l'environnement local/national. Ainsi, nous allons utiliser le test de régression multiple pour tester notre hypothèse H1.

Tableau 4. Récapitulatif du modèle de régression entre les variables « Performance des PME camerounaises à l'international » et « Environnement local/national »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,078(a)	0,006	-0,046	1,02287136

a Valeurs prédites : (constantes), Environnement économique des PME, Aides aux entreprises

Il ressort de ce tableau 4 que la variable « **Environnement local/national** » explique 0,6% de la variance de la variable « **Performance des PME camerounaises à l'international** ».

Tableau 5. Analyse de la variance de la régression entre les variables « Performance des PME camerounaises à l'international » et « Environnement local (national) »

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	0,242	2	0,121	0,116	0,891(a)
	Résidu	39,758	38	1,046		
	Total	40,000	40			

a Valeurs prédites : (constantes), Environnement économique des PME, Aides aux entreprises

b Variable dépendante : Performance commerciale des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Les résultats du tableau 5 indiquent que la liaison entre les variables « Performance des PME camerounaises à l'international » et « Environnement local/national » n'est pas significative. Ce qui infirme notre hypothèse **H1**.

5.2- Test de l'hypothèse relative à la liaison entre les contraintes environnementales des PME et leurs performances (Hypothèse H2)

Pour tester l'hypothèse H2, nous avons utilisé le test de régression simple. Les résultats dudit test sont contenus dans les tableaux 6 à 8.

Tableau 6. Récapitulatif du modèle de régression entre les variables « Performance des PME camerounaises à l'international » et « Contraintes environnementales des PME »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,351(a)	0,124	0,101	0,94814156

a Valeurs prédites : (constantes), Contraintes environnementales des PME

Ce tableau 6 indique que la variable « Contraintes environnementales des PME » explique 12,4% de la variance de la variable « Performance des PME camerounaises à l'international ». Les 87,6% restants sont expliqués par d'autres variables.

Tableau 7. Analyse de la variance de la régression entre les variables « Performance des PME camerounaises à l'international » et « Contraintes environnementales des PME »

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	4,940	1	4,940	5,495	0,024(a)
	Résidu	35,060	39	0,899		
	Total	40,000	40			

a Valeurs prédites : (constantes), Contraintes environnementales des PME

b Variable dépendante : Performance commerciale des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Suivant ces résultats du tableau 7, la liaison entre la « Performance des PME camerounaises à l'international » et les « Contraintes environnementales des PME Camerounaises ayant des marchés étrangers » est significative au seuil de 0,05.

Tableau 8. Récapitulatif des coefficients du modèle de régression entre les variables « Performance des PME camerounaises à l'international » et « Contraintes environnementales des PME »

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,0243457929	0,148		0,000	1,000
	Contraintes environnementales des PME	-0,351	0,150	-0,351	-2,344	0,024

a Variable dépendante : Performance commerciale des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Il ressort de ce tableau 8 que la constante de la droite de régression de la « Performance des PME camerounaises à l'international » en fonction des « Contraintes environnementales des PME » est de 1,0243457929. Le coefficient de régression mesurant l'effet des « Contraintes environnementales des PME » sur la « Performance des PME camerounaises à

l'international » est de -0,351. Ainsi, les « Contraintes environnementales des PME Camerounaises ayant des marchés étrangers » influencent négativement leurs performances à l'international. Ce qui montre que notre hypothèse H2 est confirmée. Dès lors, si nous notons :

$Y =$ « Performance des PME camerounaises à l'international » ;

$X_3 =$ « Contraintes environnementales des PME ».

Alors :

$Y = 1,0243457929 - 0,351 X_3$
--

Après l'analyse de la liaison entre la « Performance des PME camerounaises à l'international » et chacune des variables de l'environnement, nous avons procédé à une nouvelle régression en prenant en compte toutes ces variables. Les résultats obtenus figurent dans les tableaux 9 à 11.

Tableau 9. Récapitulatif du modèle de régression entre la variable dépendante « Performance des PME camerounaises à l'international » et les variables indépendantes « Environnement local/national » et « Contraintes environnementales des PME »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,490(a)	0,240	0,178	0,90644465

a Valeurs prédites : (constantes), Environnement économique des PME, Aides aux entreprises, Contraintes environnementales des PME

Il ressort de ce tableau 9 que les variables « Environnement local (national) » et « Contraintes environnementales des PME » expliquent 24% de la variance de la variable « Performance des PME camerounaises à l'international ». Les 76% restants sont expliqués par d'autres variables.

Tableau 10 : Analyse de la variance de la régression entre la variable dépendante « Performance des PME camerounaises à l'international » et les variables indépendantes « Environnement local (national) » et « Contraintes environnementales des PME »

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	9,599	3	3,200	3,894	0,016(a)
	Résidu	30,401	37	0,822		
	Total	40,000	40			

a Valeurs prédites : (constantes), Environnement économique des PME, Aides aux entreprises, Contraintes environnementales des PME

b Variable dépendante : Performance commerciale des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Il ressort de ce tableau 10 que la liaison entre la variable dépendante « Performance des PME camerounaises à l'international » et les deux (02) variables indépendantes « Environnement local (national) » et « Contraintes environnementales des PME » prises simultanément est significative.

Tableau 11 : Récapitulatif des coefficients du modèle de régression entre la variable dépendante « Performance des PME camerounaises à l'international » et les variables indépendantes « Environnement local/national » et « Contraintes environnementales des PME »

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	5,5865232	0,142		0,000	1,000
	Contraintes environnementales des PME	-0,716	0,212	-0,716	-3,375	0,002
	Aides aux entreprises	-0,104	0,144	-0,104	-0,724	0,474
	Environnement économique des PME	0,488	0,212	0,488	2,305	0,027

a Variable dépendante : Performance commerciale des PME camerounaises ayant des marchés étrangers

Ce tableau 11 révèle que la constante de la droite de régression de la « Performance des PME camerounaises à l'international » en fonction des variables indépendantes « Environnement local (national) » et « Contraintes environnementales des PME » est de 5,5865232. Le coefficient de régression mesurant l'effet des « Contraintes environnementales des PME » sur la « Performance des PME camerounaises à l'international » est de -0,716. Ce coefficient est significatif au seuil de 0,01. Celui de la composante « Aides aux entreprises » de la variable « Environnement local/national » est de -0,104. Le coefficient de régression de la composante

« Environnement économique des PME » de la variable « Environnement local/national » quant à lui est de 0,488. Il est significatif au seuil de 0,05. Ainsi, si nous notons :

Y = « Performance des PME camerounaises à l'international » ;

X_1 = « Aides aux entreprises ».

X_2 = « Environnement économique des PME ».

X_3 = « Contraintes environnementales des PME ».

Alors :

$$Y = 5,5865232 - 0,104X_1 + 0,488X_2 - 0,716X_3$$

On comprend in fine que l'environnement influence la performance des PME camerounaises à l'international.

6. DISCUSSIONS DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

Il ressort du test de l'hypothèse 1 que la relation entre l'environnement local/national des PME camerounaises et leur performance à l'international n'est pas significative. Ces résultats confortent ceux obtenus par Jalali (2012) et permettent de comprendre ainsi que cet environnement n'est pas internationalisant. En d'autres termes, le Cameroun ne fournit pas suffisamment aux PME de ressources pour leur développement à l'international. Dès lors, les pouvoirs publics camerounais devraient davantage faire des efforts pour un meilleur accompagnement des PME à l'international, lorsqu'on sait que c'est au niveau local/national que ces entreprises tirent l'essentiel de leurs ressources.

Le test de l'hypothèse 2 par contre indique que la performance des PME de notre échantillon sur les marchés étrangers est influencée négativement par les contraintes environnementales auxquelles elles font face. Cette situation peut s'expliquer par l'insuffisance des ressources et de compétences qui caractérisent les PME camerounaises qui ne leur permet pas de modifier l'environnement en leur faveur. Elles sont ainsi dans la logique d'adaptation à leur environnement plutôt qu'à celle d'anticipation. Ce qui conforte les résultats de Chappoz (1991), Julien et Marchesnay (1988) et Sylvestre et Goujet (1996).

On comprend finalement que la position actuelle des PME camerounaises ayant des marchés étrangers peut être interprétée comme le résultat des bouleversements observés dans leur envi-

ronnement : accentuation de la concurrence et diminution de la performance sous le poids des contraintes environnementales. Cette situation, qui peut être comprise à première vue comme une menace, a poussé les PME à développer des réflexes de survie. Ce qui leur a permis de se mettre à la hauteur de la bataille concurrentielle et ainsi d'assurer leur succès à l'international. Au-delà des résultats des tests d'hypothèses, il convient de donner un aperçu des apports de la recherche. Ainsi, sur le plan théorique, l'apport de ce travail est d'avoir permis d'obtenir une base de connaissance des déterminants de la performance des PME camerounaises sur les marchés étrangers et partant celles des pays en voie de développement. Par ailleurs, il permet de relativiser la spécificité de la gestion de la PME en mettant en exergue le caractère dénaturant de l'intensification de la concurrence (menace de la survie de l'entreprise) dans le contexte des PME des pays en voie de développement. En effet, les PME de notre échantillon se sont métamorphosées à la suite de leur internationalisation. Ce qui leur permet d'être performantes. Dès lors, ce travail contribue à la construction de la théorie de la dénaturation de la gestion des PME. Il permet aussi de comprendre que le protectionnisme n'est pas toujours au service de la compétitivité des entreprises car il ne permet pas aux PME d'apprendre, de s'améliorer.

Toutefois, les résultats obtenus sont fragiles du fait de la taille de l'échantillon. De plus, nous n'y avons pas intégré une sous-population de clients afin d'identifier la valeur du produit et le niveau de performance des entreprises perçus par le client. Il serait intéressant de recueillir et d'analyser le point de vue des clients et autres partenaires des entreprises de notre échantillon pour une vue plus large. En outre, notre recherche empirique est de type transversal. Il est possible que les résultats que nous avons obtenus sur les variables mesurées soient différents si la recherche était de type longitudinal, c'est-à-dire en les considérant dans le temps.

L'ensemble de ces limites et les principales pistes de recherche relevées montrent l'intérêt de poursuivre ce travail. Toutefois, nous estimons que notre objectif est largement atteint.

REFERENCES

- Aaby N. E. et Slater S. F. (1989)**, Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Litterature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Adeyo A. O., Elegunde A. F. (2012)**, Impacts of External Business Environment on Organisational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria, *Bristih Journal of Arts and Social Sciences*, 6(2), 194-201.
- Agbolade Obasan K. (2014)**, The Impact of Business Environment on the Survival of Small Scale Business in Nigeria, *International Journal of Management Business Research*, 4(3), 165-170.
- Agro-PME et CRETES (1994)**. *Etude du secteur des PME au Cameroun : enquête-diagnostic*, Papier de recherche, Yaoundé, Cameroun.
- Agro-PME (1994)**. *Etude sur les PME au Cameroun : proposition d'une stratégie de promotion*, Papier de recherche, Yaoundé, Cameroun.
- Akinruwa T. E., Awolusi O D. and Ibojo B. O. (2013)**, Determinants of Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance in Ekiti State, Nigeria : A Business Survey Approach, *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 27 (1), 1397-1413.
- Amadou L. D. (1991)**, Le management africain : mythe ou réalité, *Revue Internationale PME*, 4(1), 29-48.
- Benzazoua Bouazza A., Ardjouman D. and Abada O. (2015)**, Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria, *American International Journal of Social Science*, 4(2), 101-115.
- Boukar H. (2009)**, Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3-4 (N° 237-238), 75-83.
- Boyer M. (1994)**, La performance des PMI dans l'attaque des marchés internationaux : une étude de cas dans un contexte d'île périphérique de la CEE, *Révue Internationale PME*, 7(2), 59-83.
- Cavusgil T.S. and Zou S. (1994)**. Marketing Strategy-performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures, *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chappoz Y. (1991)**. La gestion de l'interactivité entreprise / environnement, *Revue Internationale PME*, 14(3), 53-75.
- Child J. (1972)**. Organization structure, environment and performance : The role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Covin J.G., Slevin D.P., Schultz R.L. (1994)**, Implementing Strategic Missions : Executive Strategic, Structural and Tactical Choises, *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-505.
- Dawes J. (1999)**. The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measure in Market Orientation Research : Further Empirical Evidence, *Marketing Bulletin*, 10, 65-75.
- Desrochers J., Yu H. (1995)**, Gestion financière de l'exportation, *PME et grands marchés*, (Sous la direction de Julien, Léo et Philippe), L'Harmattan, Paris, 163-177.
- Dess G. G., Robinson R. B. (1984)**. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : the Case of the Privately-hed Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Djuatio E. (1997)**. Les déterminants de l'internationalisation de la PME : cas des PME françaises et camerounaises, Thèse en vue de l'obtention du Grade de Docteur en Sciences de Gestion (non publié), Université de Lille 1, France.
- Favre-Bonte V. et Giannelloni J.L. (2007)**. L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export, Communication présentée à la 16ème conférence internationale de management stratégique, Montréal, Canada.

- Fayzollahi S., Shirmohammadi A., Latifian B. (2013)**, The Impact of Environmental Factors on Total Quality Management and Firm Performance: Evidence from Industrial Enterprises in Iran, *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(10), 3237-3245
- Foss N. and Knudsen T. (2003)**, The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage, *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.
- Gauzente C. (2000)**. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Ghoshal S. and Kim S.K. (1986)**. Building effective intelligence systems for competitive advantage, *Sloan Management Review*, 28(1), 49-58.
- Gomes C.F., Yasin M.M. and Lisboa J.V. (2004)**. An examination of manufacturing organizations' performance evaluation, *International Journal of Operations & Production Management*, 24(5), 488-513.
- Goodman P., Pennings J. (1997)**, Toward a workable framework, *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (Sous la direction de Goodman P., Pennings J., et Associates), ED. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 146-184.
- Gotteland D., Haon C., Ray D. et Boulé J. (2008)**, La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise, *Finance Contrôle Stratégie*, 11:155- 183.
- Hambrick D. and Mason P. (1984)**. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1989)**. Strategic intent, *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hart S., Banbury C. (1994)**, How Strategic-making Processes Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.
- Houkoku E., Agadame J., Ahlan A. I. (2010)**. *Pratiques de gestion et performances des PME béninoises: analyses et perspectives*, Cotonou : Imprimerie Tropicale.
- Indris S. and Primiana I. (2015)**, Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (Smes) in Indonesia, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(04), 188-196.
- Ittner C.D. and Larcker D. F. (1998)**. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35.
- Ittner C.D., Larcker D. F. and Randall T. (2003)**. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- Jalali S. H. (2012)**, The Effect of Export Promotion Programmes on Export Performance: Evidence from Iranian Food Manufacturers, *International Journal of Business and Globalization*, 9(2), 122-133.
- Jantunen A., Ellonen H.-K. and Johansson, A. (2012)**. Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?, *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Julien P.-A. et Marchesnay M. (1988)**, *La Petite Entreprise*, Vuibert.
- Katsikeas C. S., Leonidou L. C. and Morgan N. A. (2000)**. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001)**, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

- Kaplan R. S. and Norton D. P. (2000).** Having trouble with your strategy ? Then map it, *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Karpak B. and Topçu, Y.I. (2010).** Small Medium Manufacturing Enterprises in Turkey: An Analytic Network Process Framework for Prioritizing Factors Affecting Success, *International Journal of Production Economics*, 125(1), 60-70.
- Kennerley M. and Neely A. (2003).** Measuring performance in a changing business environment, *International Journal of Operations and Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kombou L. (1998).** L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des entreprises camerounaises, *La mondialisation et l'économie camerounaise*. Yaoundé : Editions Saagraph, p. 238-262.
- Lages L.F. and Lages C.R. (2004).** The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Lages L. F., Montgomery D. B. (2005).** The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation, *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755-784.
- Léo P.Y., Monnoyer-Longe M.C, Philippe J. (1990).** *Stratégies internationales des PME*. Paris, Economica.
- Le Roy F. et Torrès O. (2000).** La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », *Revue Innovation*, 13, 43-60.
- Luong M. H., Léo P.-Y. et Philippe, J. (2010).** Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam, Communication au 10^{ième} Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France.
- Madsen T.K. (1989).** Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence, *International Marketing Review*, 6(4), 41-58.
- Madsen T.K. (1987),** Empirical export performance studies: A review of conceptualizations and findings. In Cavusgil, S.T. and Axinn, C.N. (Eds.), *Advances in International Marketing*, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, 2, 177-198.
- Mahe H. (1984),** PME en démarrage : l'apprentissage de la direction, *Enseignement et Gestion*, Nouvelle série, 31, 24-32.
- Majocchi A. and Zucchella A. (2003).** Internationalization and performance : Findings from a set of Italian SMEs, *International small business journal*, 21(3), 249-268.
- Medori D. and Steeple D. (2000).** A framework for auditing and enhancing performance measurement systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 20(5), 520-533.
- Mlouka S. B. et Sahut J.-M. (2008).** La taille est-elle un facteur de compétitivité des entreprises ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(233), 77-86.
- Mostafa A. (2006).** Performances à l'international de la PME marocaine, Communication au 8^{ième} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25, 26, 27 octobre, Fribourg, Suisse.
- Munizu M. (2010),** Influence factors External and Internal Factors on Performance Micro and Small Enterprises (MSEs) of the South Sulawesi, *Journal of Management and Entrepreneurship*, 12(1), 33-41.
- Ndjambou R. (2012).** Profil du dirigeant et performance tangible des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision, *Revue Organisations & Territoires*, 21(1), 47-54.
- Ngima Kinyua A. (2014),** Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises in the Jua Kali Sector In Nakuru Town, Kenya, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 80-93.

- Nuwagaba A. and Nzewi H. (2013)**, Major Environmental Constraints on Growth of Micro and Small Enterprises in Uganda: A Survey of Selected Micro and Small Enterprises in Mbarara Municipality, *International Journal of Cooperative Studies*, 2(1), 26-33.
- Okeyo W. O. (2014)**, The influence of Business Environmental Dynamism, Complexity and Municipality on Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya, *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(8), 59-73.
- Olfa Ben Ayed et Younes Boujelbene (2014)**. Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises : cas de la Tunisie, *Economics & Strategic Management of Business Process*, 2, 172-178.
- Oluwayemi Oginni B. and Segun Adesanya A. (2013)**, Business Environmental Factors: Implications on the Survival and Growth of Business Organisations in the Manufacturing Sector of Lagos Metropolis, *Business and Management Research*, 2(3); 146-155.
- Payette A. (1988)**, L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Presses de l'Université du Québec.
- Pearce J. A., Robbins D. K. (1987)**. The Impact of Grand Strategy and Planning Formality of Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 8, 125-134.
- Porter M.E. (2003)**. *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Dunod.
- Priem R. L., Rasheed A. and Katulic A. G. (1995)**, Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism, and Firm Performance, *Journal of Management*, 21, 913-929.
- Said A.A., Hassabelnaby H.R. and Wier B. (2003)**. An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures, *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193-223.
- Sammur S et Torrès O (1997)**, « Le démarrage international : contraintes et opportunité », 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, Québec, Canada, 25-27 juin.
- Shehu A. M. and Mahmood R. (2014)**, Influence of Entrepreneurial Orientation and Business Environment on Small and Medium Firm Performance: A PLS Approach, *Advances in Management & Applied Economics*, 4(4), 101-114.
- Sousa C.M.P. (2004)**. Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-22.
- St-Pierre J., Molina R., Raymond L. et Lacoursiere R. (2014)**. Configurations de capacités stratégiques et performance des PME: une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(2013/4), 79-102.
- Styles C. (1998)**. Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom, *Journal of International Marketing*, 6(3), 12-36.
- Tchankam J.-P. (2000)**. L'entreprise familiale au Cameroun, *Cahier de recherche du CREF*, N° 2000-05.
- Torrès O. (2004)**. Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie, Habilitation à diriger des recherches (non publiée), Université de Caen Basse-Normandie, France.
- Tsapi V. (1997)**. Les dysfonctionnements de la filière des biens d'équipement industriel dans les pays en voie de développement : une analyse à travers la performance des relais commerciaux locaux, Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion (non publiée), Université Montesquieu, Bordeaux IV, France.
- Zou S. and Stan S. (1998)**. The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.