

L'internationalisation des PME africaines : vers une approche contingente

*Jean François NGOK EVINA,
Université de Douala, Laboratoire d'Economie et de
Management Appliqué*

Courriel : ngokevina@yahoo.fr

ST-AIMS 11 : Management en Afrique

Résumé :

Le développement économique du continent africain passe nécessairement par la croissance de ses entreprises. La disparition des barrières à l'entrée de certains marchés suscite la mise en œuvre des stratégies offensives et parmi lesquelles la stratégie d'internationalisation. L'objectif poursuivi à travers cet article est de montrer que les entreprises africaines disposent des atouts pour la conquête du marché mondial malgré l'insuffisance des moyens financiers dont elles souffrent. L'étude porte sur un échantillon de 53 PME exerçant des activités en Afrique. Les principaux résultats montrent que le capital social et la vision du dirigeant influencent significativement la stratégie d'internationalisation.

Mots clés :

Stratégies d'internationalisation, PME africaine, capital social, fusion - acquisition, croissance.

Introduction

L'économie des pays africains est très dépendante de l'extérieure et ne dispose pas de moyens efficaces pour éviter la rude concurrence internationale. Si le développement des TIC est un facteur d'émergence des entreprises africaines sur la scène mondiale. Ce dernier est en même temps l'élément précurseur de leur disparition. La crise des suppressions aux Etats-Unis et les différentes répercussions qui ont suivies ont durement frappés les entreprises africaines. Plusieurs secteurs en l'occurrence l'industrie du bois a été très paralysée. Plusieurs entreprises ont faits faillite. C'est la même chanson en ce qui concerne le secteur des produits d'exportation comme le cacao, le café, l'huile de palme, le coton et sans oublier le pétrole.

Le dernier phénomène en date est le parachèvement des accords de partenariat économique entre les pays ACP (Afrique Caraïbes et Pacifique) et les pays de l'Union Européenne qui vise la libre circulation des marchandises et des biens. Si les entreprises africaines ne parviennent même pas encore à être performantes dans leur pays, comment ces dernières feront-elles pour être compétitives face à la concurrence internationale ? C'est la raison pour laquelle, l'internationalisation des entreprises africaine s'avère nécessaire de nos jours.

Le regroupement économique dominé par la constitution des blocs notamment l'Union Européenne (UE), l'Accord de Libre Echange Nord-Américain (ALENA), l'Union Africaine, la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) en générale et les multiples opérations de croissance externe des entreprises en particulier constitue une

puissante arme concurrentielle pour les entreprises. Le passage du marché local au marché global constitue une forte menace pour les entreprises des pays sous-développés et très pauvres. Bartlett et Goshal (1989) parlent de glocalisation. Si la libre concurrence est une réalité, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes forces pour y faire face. C'est la raison pour laquelle, dans un environnement turbulent et incertain, la survie des entreprises africaines est un enjeu majeur non seulement pour les pouvoirs publics mais aussi et surtout pour les chefs d'entreprises. C'est dans ce sens que d'Aveni (1994) parle d'hypercompétitivité. Ainsi, l'objectif de cet article est de montrer comment les entreprises camerounaises peuvent faire face à la concurrence internationale malgré leur taille réduite.

L'internationalisation est selon Gastaldi (1996), « *l'adaptation à la contrainte qui s'impose à tout type de firmes en raison de l'interaction croissante des espaces mondiaux pour déterminer, vendre, produire et où trouver des ressources dans des conditions les plus avantageuses. Ceci permet ainsi à certaines firmes de minimiser leurs coûts en optant pour la délocalisation* ». La délocalisation concerne plus les entreprises occidentales que les entreprises africaines. Toutefois, les entreprises africaines nouent sans cesse des relations de partenariat avec les entreprises des pays développés pour certaines activités. De nombreuses entreprises sont aujourd'hui amenées à dépasser le cadre national de leurs activités pour envisager un développement international (Jaussaud, 1996).

Ce succès peut aussi résulter de la vision du dirigeant. C'est la raison pour laquelle la conquête du marché locale est une priorité avant l'accès au marché sous régional et international. Au XXI^è siècle, ces règles de bonne conduite semblent être remise en cause. Les ambitions effrénées de Jean Marie-Messier à la tête de Vivendi Universal ont conduit l'entreprise à de mauvais résultats malgré le charisme de celui-ci et ses aspirations à la croissance externe.

S'il est devenu banal de souligner la fermeture des petites et moyennes entreprises (PME) ces dernières années, la connaissance de leurs comportements stratégiques mérite de les ressusciter afin de contribuer à leur émergence face à un environnement international devenu de plus en plus incertain. La crise économique des années 90 a frappé de plein fouet ces structures. Ce qui a conduit à l'émergence des Très Petites Entreprises (TPE) plus flexibles et mieux adaptées aux mutations économiques et environnementales actuelles.

En dépit des recherches considérables sur le sujet, le développement international des PME n'est que partiellement appréhendé par des logiques et incitations propres aux grandes entreprises. L'hétérogénéité de ces dernières, leur nature multidimensionnelle ainsi que la complexité et la dynamique du phénomène rendent difficile la conceptualisation (Torrès, 1999). Quelles attitudes les PME africaines doivent-elles adopter pour faire face à la globalisation ? La stratégie d'internationalisation est-elle l'apanage de toutes formes d'entreprises ? La taille de l'entreprise et la vision stratégique du dirigeant ont-elles un impact sur la stratégie d'internationalisation des PME ? Telles semblent être les principales questions auxquelles la présente recherche tentera d'élucider.

La démarche méthodologique adoptée est la méthode hypothético déductive parce que plusieurs études sur les stratégies d'internationalisations des entreprises existent dans la littérature. Le champ d'investigation est le Cameroun. Ce pays est appelé à juste titre « Afrique en miniature » à cause de sa diversité linguistique, culturelle, géographique.

Cet article s'articule autour de deux sections : la première porte sur les déterminants de la stratégie d'internationalisation, la seconde quant à elle présente les stratégies d'internationalisation adoptées par les entreprises étudiées.

1. Les théories de l'internationalisation

Les théories comportementales et les principaux modèles d'internationalisation méritent d'être présentés.

1.1 Les théories comportementales

1.1.1 la théorie par les ressources et des compétences

La théorie basée sur les ressources aborde l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes et leur performance (Grandval et Soparnot, 2006) ces ressources peuvent être la source d'un avantage compétitif durable si elles sont rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables. Wernerfelt (1984) considère les firmes en termes de leurs ressources plutôt qu'en termes de leurs produits. Les routines organisationnelles jouent un rôle dans la performance des équipes et aident les acteurs à partager de l'expérience cumulée dans des stocks de connaissance (Nelson et Winter, 1982).

L'approche par la dépendance envers les ressources appréhende les relations d'échange selon la dépendance réciproque de leurs acteurs, dépendance qui est inversement proportionnelle à leur pouvoir. Elle examine en particulier, les stratégies d'influence coercitive (la menace, l'argument juridique et la promesse) ou non coercitive (la requête, la recommandation et l'échange d'information) que les individus et/ou organisations développent pour contrôler leur environnement, réduire leur incertitude et préserver leur indépendance (Pfeffer et Salancik, 1978). La firme, selon Penrose (1959), est une collection de ressources productives et, de plus, l'hétérogénéité des flux et des stocks de connaissances que la firme renferme lui donne un caractère unique. Dans cette perspective, au-delà des ressources développées et contrôlées par une firme, l'obtention et le développement d'un avantage compétitif résultent, en grande partie, de la capacité d'intégrer, de combiner et de reconfigurer les ressources internes et externes pour s'ajuster au fur et à mesure aux caractéristiques de l'environnement, c'est ce qu'on appelle les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

En mettant l'accent sur le rôle du facteur humain (Aaby et Slater, 1989), Manolova et alii (2002) évoquent l'importance du savoir-faire des dirigeants ainsi que de la perception de ces derniers de leur environnement international. La stratégie constitue en quelque sorte une réponse de l'entreprise aux pressions constatées ou anticipées de l'environnement. Elle dépend tout d'abord de la perception que les dirigeants ont de l'environnement et de l'appréciation qu'ils font de son évolution probable (tendances de la demande, mouvements stratégiques de la concurrence).

1.1.2 la théorie de l'échelon supérieur hiérarchique

La théorie des « échelons supérieurs » de Hambrick et Mason (1984) souligne pourtant que les dirigeants d'une entreprise peuvent grandement influencer les résultats de cette dernière. Les exemples de Steve Jobs à la tête de Apple ou de Carlos Ghosn à la tête du couple Renault – Nissan pour ne citer que ceux

Cette théorie permet d'introduire l'influence personnelle du dirigeant pour tenter d'expliquer la diversité de situation en matière de performance RSE des entreprises. En développant leur théorie, ils s'interrogent sur l'influence des dirigeants sur les choix stratégiques et les résultats des organisations, et opposent alors deux visions différentes de leur influence : d'un côté, l'existence d'une influence des dirigeants, hypothèse qui est soutenue par le courant stratégique (Andrews, 1971; Child, 1972), de l'autre, l'absence d'influence des dirigeants,

hypothèse privilégiée par les écologistes et la théorie néo-institutionnelle notamment (Hannan et Freeman, 1977; DiMaggio et Powell, 1983).

Math et Sahut (2017) distinguent trois composantes essentielles du capital social : la structure du réseau social, la nature des liens dans le réseau social et les attributs des alters dans le réseau. Selon Granovetter (1982), ces liens peuvent être, soit des liens forts, soit des liens faibles. La force des liens est entrée dans l'histoire africaine avec notamment l'esprit communautaire et les relations patriarcales. En Afrique, on est tous « frères ou sœurs ». Ces liens forts ou faibles sont présents dans le petit commerce en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale notamment avec des maliens et des sénégalais qui ont de petites boutiques au quartier. Appréhendés comme des relations fondées sur une très forte confiance interpersonnelle, d'affection et d'attachement, les liens forts, sont généralement établis avec des individus très proches émotionnellement sur lesquels l'entrepreneur peut compter et auxquels il consacre beaucoup de temps (Math et Sahut, 2017).

L'hypothèse d'une relation entre la taille de l'entreprise et l'exportation pourrait s'inscrire dans la théorie des stades de développement de l'entreprise de Churchill. Selon cette théorie, l'accès aux marchés internationaux se fait selon un acheminement progressif, où l'entreprise développe d'abord son expertise et maîtrise ses façons de faire avant de s'engager dans de nouvelles activités où l'incertitude est plus grande. Moatti et Dussauge (2005) mettent en évidence l'influence à la fois de la taille et du mode d'expansion sur la performance de la firme. La taille conduit à une performance globale accrue dans le secteur de la grande distribution. Dans leur étude, les alliances ont un impact négatif sur la croissance tandis que les stratégies de fusion - acquisition, synonyme de réduction de coûts ont une influence significative sur la performance de l'entreprise. Pourtant, dans l'environnement camerounais, la stratégie généralement adoptée par les chefs d'entreprise est l'alliance ou la coopération. Les véritables stratégies de fusion – acquisition n'ont pas été rencontrées dans les entreprises étudiées, parce qu'elles n'ont pas assez de moyens pour soutenir cette politique.

Ainsi, au regard de ces différents arguments, nous formulons l'hypothèse suivante :

H₁ : La relation entre la stratégie d'internationalisation des PME africaine est influencée significativement par la vision du dirigeant.

1.2 Les principaux modèles d'internationalisation

1.2.1 Le modèle Uppsala et ses prolongements

Ces travaux se sont développés au sein de l'école Uppsala par Johanson et Vahlne (1977). Le principal apport de cette école est de concevoir un modèle décrivant l'internationalisation comme un processus long, réactif et évolutif où l'apprentissage progressif (à travers l'expérience dans les marchés étrangers) constitue la clé de l'internationalisation (Khayat, 2004). Dans ce cadre, l'internationalisation s'effectue à travers quatre phases : la connaissance du marché ; la décision d'engagement (exportation) ; la création des filiales et l'établissement à l'étranger.

L'internationalisation exige une activité plus importante et plus directe que la simple exportation d'un produit, et ceci explique les réticences des distributeurs qui hésitent à affronter des risques que cela comporte (Colla, 1996). Les entreprises choisissent une politique d'entrée sur les marchés étrangers en fonction de leurs objectifs et de leur positionnement compétitif. Démunies le plus souvent d'expériences sur les marchés étrangers,

les PME se heurtent à la difficulté de juger leurs capacités compétitives et semblent avoir peine à bien orienter leurs stratégies d'exportation (De Toni et Nassimbeni, 2001). Bekolo (2003) dans une étude portant sur les stratégies de coopération effectuée auprès de 20 PME camerounaises, considère que celles-ci s'engagent dans des relations de coopération internationale en particulier avec les entreprises du Nord et leur conférerait un statut de PME de classe mondiale à travers un renforcement de leur position concurrentielle sur le marché local. Les résultats obtenus révèlent une nette tendance au développement du partenariat contractuel au détriment du partenariat financier et des alliances stratégiques avec des motivations à dominance technique, financière, technologique et marketing.

1.2.2 Le modèle de l'Innovation

Le I – modèle ou le modèle d'innovation, développé par Bilkey et Tesar (1977) considère qu'il existe des antécédents à l'exportation dont dépendra l'adoption, la non adoption ou l'abandon de l'exportation. Trois étapes constituent le cœur de ce modèle : le pré-engagement ; la phase initiale (firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation) et la phase avancée (firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger).

Debos (2002) considère que la recherche de nouveaux avantages compétitifs dans le jeu de la concurrence directe conduit à l'adoption de nouvelles stratégies. Devenant nationales puis internationales, certaines entreprises optent pour la domination par les coûts, d'autres essayent d'être plus systématiquement innovantes : elles se différencient et élaborent de nouvelles technologies informatiques. Par ailleurs, devant la forte croissance des flux de capitaux des pays occidentaux vers l'Afrique, certains auteurs expliquent cette situation par les écarts de rémunération entre les continents. Une extension de la réflexion mène à envisager la minimisation des risques par la diversification du portefeuille (Jacquemot, 1990) ou la recherche d'une main d'œuvre à bon marché ou la proximité des matières premières.

Tabi-Benziane (2008) estime que l'entreprise de distribution comme Auchan, Carrefour ou Casino n'est pas à la recherche de l'internationalisation comme but principal, mais ceci est le résultat d'une comparaison de marché. L'entreprise n'a véritablement pas pour but principal l'internationalisation, mais l'évolution du marché local et de la concurrence internationale qui l'oblige à adopter cette voie aux risques de disparaître ou opter pour une absorption. Avec la ratification par les pays ACP (Afrique, Caraïbe et Pacifique) et les pays de l'Union Européenne des Accords de Partenariats Economiques, les entreprises africaines sont dès lors obligées de diversifier leurs marchés en allant à la conquête des marchés du Nord.

Ainsi, entre les avantages économiques, les intérêts stratégiques à l'internationalisation et les économies de coûts, la mosaïque théorique sur le sujet ne fournit pas une interprétation unique des motivations à l'internationalisation (Trabelsi, 2007). Les incitations, les facilités et les aides doivent être plus souples, plus proches des réalités des marchés surtout dans un cadre de compétition mondiale (Rabet et Callot, 2006). L'innovation, comme fer de lance des options stratégiques, notamment pour les PME, doit s'intégrer dans une vision délibérément participative, inter-entreprises et dans une perspective d'internationalisation.

Compte tenu de ce qui précède, les hypothèses suivantes peuvent être émises :

H2 : « la taille de l'entreprise influence significativement la stratégie d'internationalisation ».

Ces deux modèles ont constitué pendant très longtemps la base théorique de différentes études empiriques sur l'internationalisation (Khayat ; 2004). Il convient dès lors de présenter une synthèse des principales approches de l'internationalisation des entreprises étudiées.

Tableau 1 : principales approches théoriques de l'internationalisation des PME

Approches théoriques	Modèles et de travaux	Idées fondatrices	Auteurs majeurs
Béhavioriste	Modèle d'Uppsala	L'internationalisation est un processus d'apprentissage progressif et incrémental	Johanson et Vahlne (1977 et 1990)
	Modèle par l'Innovation	L'exportation est un processus d'innovation. Elle résulte d'une séquence de processus décisionnels émanant des orientations et des libres choix des dirigeants	Bilkey et Tesar (1977)
	Modèle intégré de la décision	Le dirigeant est exposé à des stimuli susceptibles d'attirer son attention sur l'existence d'opportunités à l'exportation	Wiedersheim-Paul, Olson et Welch (1978)
Ressources	Travaux basés sur les ressources	Les ressources et compétences de la PME déterminantes aux différentes étapes de développement de son processus d'internationalisation sont susceptibles d'expliquer le passage de l'une à l'autre, l'accélération ou au contraire la stagnation du processus, voire le retour à une étape antérieure	Penrose (1959)
	Travaux issus de la théorie des coûts de transaction	Selon la nature de la transaction, la firme peut recourir à des solutions de marché ou à des solutions d'internationalisation	Buckley et Casson (1995)
	Travaux sur le milieu internationalisant	Le milieu internationalisant est conçu comme un portefeuille de ressources où les facteurs locaux travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation	Fourcade et Torrès (2003)
Réseaux	Modèle fondateur	L'internationalisation est un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision	Johanson et Mattsson (1988)
	Travaux empiriques sur les PME		Mattsson (1998) ; Holmlud et Kock (1998)

Source : Barbat V. (2007, p. 64).

La présentation des différentes théories de l'internationalisation qui vient d'être faite mérite une confrontation aux réalités du terrain. C'est ainsi que l'internationalisation des PME africaines mérite d'être présentée.

2 Vers une stratégie d'internationalisation des PME africaines

L'analyse des stratégies d'internationalisation adoptées par les PME africaines suppose au préalable la présentation de la démarche méthodologique enfin les principaux résultats de la recherche.

2.1 Méthodologie

Les spécificités des PME africaines d'une part et la démarche méthodologique adoptée d'autre part, constituent la substance de cette sous-section.

2.1.1 Spécificités des PME africaines

Dans le fonctionnement des PME, le propriétaire-dirigeant est un très important dans la vie de l'entreprise. Mais il faut voir dans le propriétaire-dirigeant plus que sa place dans l'entreprise ; il est avant tout «... celui (ou celle) qui imagine, développe et réalise ses visions» (Gélinas et ali, 1996). Les dirigeants des PME en Afrique sont majoritairement des propriétaires-dirigeants. Ceux-ci se caractérisent par l'esprit de grandeur qui rend toute forme d'ouverture du capital impossible. Du fait de ses caractéristiques organisationnelles ou stratégiques, la PME a des ressources financières fortement limitées (Torrès, 1997). Il s'agit là de l'un des critères de classification des entreprises (le montant du chiffre d'affaires). Toutefois, ce critère est généralement affecté par l'inflation car une entreprise peut être grande dans un secteur d'activité donné et être petite dans un autre. C'est ainsi que le critère de la taille (nombre d'employé est habituellement retenu). La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles (Julien, 1994).

Tableau 2 : classification des entreprises

Nature de l'entreprise	Très Petite Entreprise (TPE)	Petite Entreprise (PE)	Moyenne Entreprise (ME)	Grande Entreprise (GE)
Chiffre d'affaires	< 27.000\$	27.000\$-55.000\$	55.000\$-100.000\$	100.000\$ et plus
Effectif du personnel	1-9 salariés	10-49 salariés	50-499 salariés	500 et plus

Source : Une synthèse de la littérature

2.1.2 Démarche méthodologique retenue et caractéristiques de l'échantillon

L'étude porte sur un échantillon de PME camerounaises appartenant à des secteurs d'activités variés. Nous optons pour une démarche non probabiliste. Les variables d'identification de l'entreprise introduites dans le questionnaire permettent de cerner les caractéristiques des entreprises de l'échantillon. Ce qui explique les divergences entre les résultats attendus et les résultats observés. L'étude porte sur une enquête par questionnaire. La population cible est constituée essentiellement des petites et moyennes entreprises qui ont un effectif compris entre dix et cinq cent salariés.

120 PME ont été contacté au départ, 80 seulement ont répondu favorablement à notre questionnaire après de multiples rendez-vous avortés avec les chefs d'entreprises. A la fin 60

questionnaires ont été valides et après exploitation, 7 questionnaires n'étaient pas exploitables. Le taux de non réponse est plus de 33%¹ qui est très acceptable pour une recherche dans un pays ne disposant pas de bases de données des entreprises.

L'étude porte ainsi sur un échantillon de 53 PME camerounaises appartenant à divers secteurs d'activités. Les filiales des firmes multinationales ont été exclues de l'étude.

La majorité des entreprises de l'échantillon a été créée dans les années 1990 – 2000 ce qui pourrait se justifier par le fait que l'Etat se soit désengagé de l'activité économique. La forme juridique dominante est la SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée). Cette forme d'entreprise représente certains avantages contrairement aux autres selon le traité de l'acte uniforme OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires).

Plusieurs entreprises (42%) exercent leurs activités dans le domaine des services. Ceci est tout à fait évident dans la mesure où c'est un secteur qui ne nécessite pas un montant élevé de capital à l'entrée. C'est ce qui justifie de nombreux contrats de sous-traitance entre les petites entreprises et les grandes unités de production.

Plusieurs entreprises commercialisent plus d'un produit (56%) ceci correspond aux stratégies d'internationalisation notamment la diversification. Le capital social des entreprises étudiées est dominé par les capitaux propres. Cette situation est paradoxale dans la mesure où les banques camerounaises sont liquides. Le capital social est détenu majoritairement (96%) par les nationaux ce qui confirme ainsi la nationalité de ces entreprises. Par entreprise camerounaise, nous regroupons toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun dont le capital appartient majoritairement aux nationaux et qui a pour chef d'entreprise un camerounais.

Les petites entreprises dominent l'échantillon. Elles représentent plus de 64% des entreprises enquêtées. Ces structures sont particulièrement intéressantes dans la mesure où elles cherchent à croître et cette croissance les conduira aux stades supérieurs (moyenne ou grande entreprise) par le canal de la croissance interne ou externe.

La majorité des entreprises enquêtées exercent leurs activités dans la sous-région (70%), la conquête du marché mondial est faite à concurrence de 18% seulement. Ce manque d'attrait pour le marché international est sans doute lié au manque de capitaux et à l'absence d'appartenance à des réseaux extérieurs (56%). C'est ce qui a poussé Bekolo (2003) à envisager des formes de coopération entre les entreprises du Sud et celles du Nord. L'Etat n'adopte aucune mesure incitative pour encourager les jeunes promoteurs nationaux à l'internationalisation. Tous les pays adoptent généralement un protectionnisme pour les entreprises locales. Même le pays le plus capitaliste du monde (les Etats – unis, face à la crise financière qui secoue le pays, le gouvernement américain a octroyé une aide financière considérable aux banques en général et à l'industrie automobile en particulier.

Aucune mesure réglementaire ou fiscale n'est prise dans ce sens pourtant cela est une réalité dans d'autres lieux. C'est par exemple l'intervention de l'Etat dans la privatisation de Gaz de France (GDF) ou dans le secteur aéronautique (cas de Airbus au détriment de Boeing). Les normes douanières sont très contraignantes au Cameroun, 74% des dirigeants enquêtés considèrent que cela est un frein au développement des activités économiques. Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse sur le marché national, ceci traduit le stade embryonnaire de la bourse camerounaise la Douala Stock Exchange (DSE). Par contre, 4% des entreprises étudiées sont cotées sur certaines places boursières internationales.

La politique de stock-options ou des participations croisées n'est pas l'apanage des entreprises camerounaises. Cette politique vise plutôt à pousser les dirigeants à gérer dans l'intérêt de

¹ Taux de non réponse = (120-80)/120

toutes les parties prenantes en leur mettant à l'abri des malversations financières tant décriées par les actionnaires et les autres requérants.

Plus de 94% des dirigeants ont fait des études supérieures ce qui confirme le fait que les chefs d'entreprises camerounais sont de moins en moins autodidactes. Plusieurs d'entre eux ont faits des études techniques (Brevets des Techniciens Supérieurs, Diplôme Universitaire de Technologie, Diplôme d'Etude Professionnelle Appliquée (DEPA) Master of Business Administration (MBA)...).

La majorité des chefs d'entreprises rencontrés sont mariés (plus de 72%) et 45% ont un âge compris entre 55 et 65 ans ce qui traduit le caractère mature des chefs d'entreprises camerounais.

Plus de 60% des dirigeants enquêtés sont originaires du Grand Centre Cameroun. Ils appartiennent notamment aux provinces : du Centre, de l'Est et du Sud.

Plus de 66% de chefs d'entreprise sont des propriétaires - dirigeants. Cette forme d'entreprise est caractérisée par la réduction des coûts d'agence et par la recherche effrénée de performance de l'entreprise. Parmi ceux-ci, 74% ont effectué des voyages à l'étranger et 54% ont visité plusieurs pays. Le fait de découvrir d'autres cultures poussent certains dirigeants à adopter des stratégies d'innovation ou d'imitation afin de mettre sur pieds dans leur pays une typologie rencontrée ailleurs.

50% des entreprises enquêtées estiment qu'elles occupent une bonne position stratégique. Ce qui procurent à certaines d'entre elles une part de marché significative supérieure à 15%. Ces entreprises estiment également que la conquête des marchés étrangers leur permettra de croître (plus de 88%). L'environnement camerounais favorise l'exercice d'une activité commerciale, industrielle ou de service. Plus de 44% des entreprises estiment que l'environnement camerounais est dynamique ce qui facilite l'exercice des activités. La majorité des entreprises qui optent pour une stratégie d'internationalisation recherche en priorité le profit (48%) au détriment de la réduction des coûts (22%).

2.2. Essai de présentation des stratégies d'internationalisation des PME étudiées

Nous présentons successivement les caractéristiques des entreprises étudiées afin de ressortir la typologie des entreprises aptes à l'internationalisation d'une part. Cette typologie nous permettra ensuite de pouvoir tester les principales hypothèses qui sous-tendent cette recherche.

2.2.1 Vers une typologie de l'internationalisation des PME camerounaises

Plusieurs entreprises commercialisent plus d'un produit ceci correspond aux stratégies d'internationalisation notamment la diversification. Le capital social des entreprises étudiées est dominé par les capitaux propres. Cette situation est paradoxale dans la mesure où les banques camerounaises sont liquides. Le capital social est détenu majoritairement par les nationaux ce qui confirme ainsi la nationalité de ces entreprises. Par entreprise camerounaise, nous regroupons toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun dont le capital appartient majoritairement aux nationaux et qui a pour chef d'entreprise un camerounais.

La majorité des entreprises enquêtées exercent leurs activités dans la sous-région, la conquête du marché mondial est faible. Bekolo (2003) envisage des formes de coopération entre les entreprises du Sud et celles du Nord afin de remédier à cette situation. L'Etat n'adopte aucune mesure incitative pour encourager les jeunes promoteurs nationaux à l'internationalisation.

Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse tant sur le plan national que sur le plan international.

L'environnement de l'entreprise et l'étroitesse du marché domestique sont des facteurs suffisants pour s'internationaliser d'une part et d'autre part, l'existence des accords de coopération avec les entreprises étrangères ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché domestique sont des facteurs non négligeables pour l'internationalisation des PME camerounaises.

Il y a une forte corrélation positive entre :

La forme juridique et l'activité principale de l'entreprise : ($c=0,431$ et $p=0,001$). Les entreprises étudiées sont dominées par les SARL (société à responsabilité limitée) et l'activité principale qui est exercée est le service. Ce secteur ne nécessite pas assez de moyens à l'ouverture des activités. Les services ne nécessitent pas un capital important à l'ouverture. C'est la raison pour laquelle, il existe une forte relation entre la forme juridique et l'activité principale. Toutefois, le niveau d'instruction et le marché de l'entreprise sont fortement liés ($c=0,411$ et $p=0,002$). Les dirigeants des entreprises étudiées ont dans la grande majorité des cas (96%) fait des études supérieures. C'est la raison pour laquelle compte tenu des Accords de Partenariat Economiques (APE) entre les pays ACP et ceux de l'Union Européenne, les dirigeants sont plus à la quête du marché sous régional d'abord et ensuite le marché international. Cette stratégie d'internationalisation est plus logique pour les entreprises des pays africains.

Cependant, la nature de l'environnement et le montant du capital social de l'entreprise ($c=0,423$ et $p=0,001$) sont fortement corrélés. L'environnement économique africain est de plus en plus dynamique ce qui prédispose à une forte corrélation entre ce dernier et le montant du capital social. Plus de 60% des entreprises étudiées, le capital est compris entre un et cinq millions de francs CFA soit entre 1500 à 7600 euros. En d'autres termes, la nature de l'environnement est fortement corrélée à l'activité principale de l'entreprise ($c=0,353$ et $p=0,006$). L'environnement dynamique est bien adapté aux entreprises de service qu'aux entreprises commerciales à cause de la détérioration des stocks de marchandises pour les biens à usages commerciaux. Les entreprises étudiées se caractérisent également par une quasi asymétrie d'information. C'est la raison pour laquelle, l'asymétrie d'information et la taille de l'entreprise sont fortement corrélées ($c=0,665$ et $p=0,000$). Plus l'entreprise est grande, plus les informations deviennent de moins en moins accessibles aux tiers. On assiste de plus en plus à l'efficacité informationnelle au sens de Fama.

Cependant, il y a une forte corrélation négative entre :

Le montant du capital détenu par l'entreprise et sa forme juridique ($c=-0,648$ et $p=0,000$). Le capital de l'entreprise et sa forme juridique évoluent en sens inverse. Plus le capital social de l'entreprise augmente, plus la forme juridique de l'entreprise change avec l'ouverture du capital. Toutefois, les entreprises africaines en générale et camerounaise en particulier sont caractérisées par la quasi concentration du capital entre les mains du seul dirigeant. Cette relation s'étend également entre la forme juridique et la taille de l'entreprise ($c=-0,531$ et $p=0,000$).

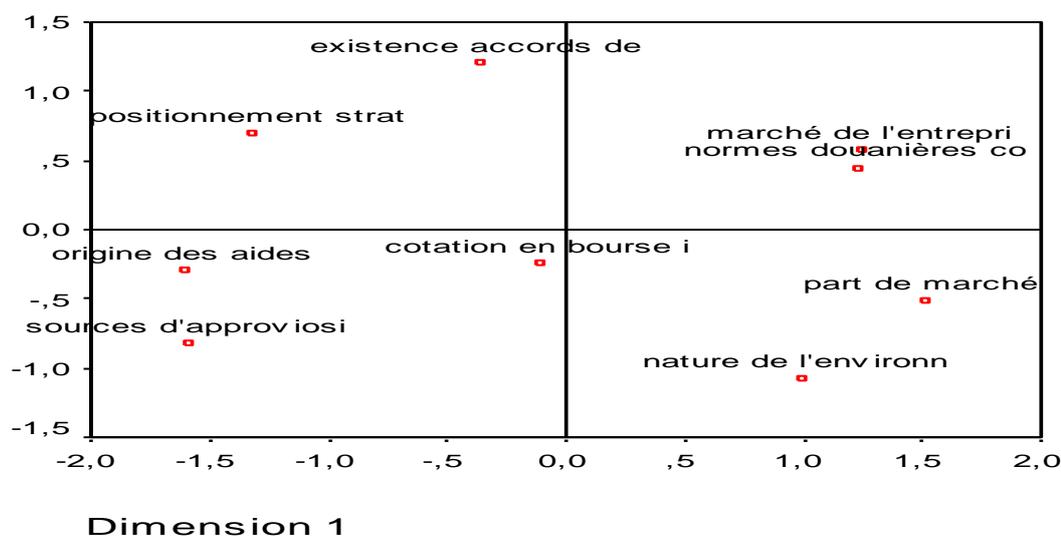
La taille de l'entreprise est négativement liée au marché de l'entreprise ($c=-0,477$ et $p=0,000$). La conquête du marché sous régional, régional et même international ne dépend pas forcément de la taille de l'entreprise. Plusieurs entreprises sont présentes sur le marché international sans pour autant être de grande taille dans leur secteur d'activité respectif.

La forme juridique et les sources d'approvisionnement de l'entreprise ($c=-0,309$ et $p=0,015$). L'une des caractéristiques des PME est qu'elles s'implantent généralement à proximité des matières premières. Toutefois, celles-ci étant dominées par le secteur de service qui ne dispose pas des matières premières spécifiques, l'influence devient donc significative et négative entre la forme juridique et les différentes sources d'approvisionnement. Il en est de même de la corrélation entre les sources d'approvisionnement et l'activité principale de l'entreprise ($c=-0,359$ et $p=0,005$).

La nature de l'environnement et le positionnement stratégique de l'entreprise ($c=-0,584$ et $p=0,000$). Les entreprises étudiées bénéficient d'une meilleure position stratégique par rapport à la concurrence. Toutefois, l'environnement n'est pas seulement une source d'opportunité mais constitue également une menace pour l'entreprise. Le Printemps arabe et le boycott des produits de certaines entreprises frappées par l'embargo sur le plan international ne sont que des illustrations.

L'asymétrie d'information et le positionnement stratégique de l'entreprise ($c=-0,507$ et $p=0,000$). Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse. Cela s'illustre par le fait que les entreprises cachent certaines informations. C'est la raison pour laquelle il est généralement préconisé que les entreprises africaines ont trois bilans : un bilan pour le fisc ; un bilan pour la banque et un bilan pour le propriétaire.

Graphique 1: stratégie d'internationalisation



Le graphique ci-dessus indique les principales démarches adoptées par les entreprises camerounaises pour s'internationaliser. En considérant la première dimension, deux catégories d'entreprises se distinguent : celles qui estiment que l'environnement de l'entreprise, l'étroitesse du marché domestique sont des facteurs suffisants pour s'internationaliser et d'autres qui pensent que l'existence des accords de coopération avec les entreprises étrangères ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché domestique sont des facteurs non négligeables pour leur internationalisation.

En examinant la seconde dimension, il apparaît que : les entreprises qui ont des accords de coopération avec des entreprises étrangères ont une bonne position stratégique dans leur marché d'origine et elles estiment que ce marché est saturé. Par contre, celles qui n'ont pas une bonne position stratégique considèrent que l'environnement ne leur est pas propice pour tenter une aventure internationale.

Après avoir effectué l'analyse des corrélations, nous nous sommes intéressés à l'analyse typologique afin de faire ressortir la typologie des entreprises africaines à l'internationalisation.

Sur ce, l'analyse typologique retenue était la classification ascendante hiérarchique (CAH). La méthode d'agrégation retenue est la méthode de Ward. L'intervalle utilisé est la distance euclidienne

Tableau 3 : Typologie de l'internationalisation des PME camerounaises

Résultats du classement^{a,c}

		Average Linkage (Between Groups)	Classe(s) d'affectation prévue(s)				Total
			1	2	3	4	
Original	Effectif	1	3	0	0	0	3
		2	0	4	0	0	4
		3	0	0	3	0	3
		4	0	0	0	4	4
	%	1	100,0	,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	,0	100,0
		4	,0	,0	,0	100,0	100,0
Validé-croisé ^b	Effectif	1	3	0	0	0	3
		2	0	4	0	0	4
		3	0	0	3	0	3
		4	0	0	0	4	4
	%	1	100,0	,0	,0	,0	100,0
		2	,0	100,0	,0	,0	100,0
		3	,0	,0	100,0	,0	100,0
		4	,0	,0	,0	100,0	100,0

a. 100,0% des observations originales classées correctement.

b. La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

c. 100,0% des observations validées-croisées classées correctement.

Cette typologie est certaine, mais il convient de pouvoir mettre en exergue les déterminants de l'internationalisation des PME étudiées.

2.2.2 Les déterminants de l'internationalisation des PME camerounaises

Les différentes hypothèses seront testées successivement à travers les tableaux ci-dessous :

Tableau 4 : Relation entre la stratégie d'internationalisation des PME africaine et la vision du dirigeant
ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
existence accords de coopération	Inter-groupes	2,992	2	1,496	7,538	,001
	Intra-groupes	9,328	47	,198		
	Total	12,320	49			
sources d'approvisionnement	Inter-groupes	4,007	2	2,004	5,372	,009
	Intra-groupes	13,429	36	,373		
	Total	17,436	38			

La variable à expliquer est la stratégie de coopération ou les motifs qui poussent les entreprises à l'internationalisation tandis que les variables explicatives sont : l'existence des accords de coopération et la nature des principales sources d'approvisionnement des entreprises (matières premières, ressources technologiques).

Au vu de ces résultats, deux remarques peuvent être faites distinctement :

D'une part, la relation entre le choix de s'internationaliser et l'existence des accords de coopération. La valeur du test F de Fisher Snedecor est de 7,538 avec une probabilité de 0,001. Ce résultat signifie que l'existence des accords de coopération influence significativement le recours à l'internationalisation. Au lieu de demeurer des éternelles assistées, les entreprises du Sud essaient d'établir des accords de coopération avec celles du Nord pour se maintenir sur le marché devenu très incertain.

D'autre part, la relation entre le recours à l'internationalisation et la nature des différentes sources d'approvisionnement, la valeur du test F est de 5,372 avec un seuil de signification de 0,009. Ce résultat est significatif au seuil de 1% et ceci s'explique par le rapprochement vers les sources d'approvisionnement des entreprises. Ceci se manifeste essentiellement pour les entreprises industrielles en ce qui concerne le transfert de technologies. Le recours à une technologie de pointe nécessite également l'existence d'un employé capable de valoriser cet outil mais ce n'est toujours pas le cas pour les entreprises camerounaises qui ont toujours fait appel aux expatriés pour assurer ce travail malgré le coût très élevé de l'opération. Nous pouvons ainsi conclure que la vision stratégique du dirigeant et son ouverture du capital sont des signes précurseurs de l'internationalisation.

Tableau 5 : Relation entre la taille de l'entreprise et la stratégie d'internationalisation
Corrélations

		taille de l'entreprise	motif exportation
taille de l'entreprise	Corrélation de Pearson	1,000	,319*
	Sig. (bilatérale)	,	,024
	N	50	50
motif exportation	Corrélation de Pearson	,319*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,024	,
	N	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Au vu de ce résultat, nous constatons qu'il existe une forte corrélation entre le recours à l'internationalisation et la taille de l'entreprise. La taille de l'entreprise comprend essentiellement les petites et moyennes entreprises. Les grandes entreprises ne font pas parties de l'échantillon parce qu'elles sont essentiellement des filiales des firmes multinationales. La corrélation est de 0,319 et la probabilité (ou le seuil de signification) est de 0,024 soit 2,4%. Ce résultat est significatif au seuil de 5%. Compte tenu de la taille de notre échantillon (50 PME) le seuil de significativité retenu étant de 5% le résultat de cette hypothèse se trouve ainsi confirmé et nous pouvons conclure que la taille de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation.

Discussion des résultats

La taille de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation. Tabi-benziane (2008) estime que « les grandes entreprises recherchent donc la taille critique pour assurer leur pérennité. La taille est aujourd'hui une condition de survie ».

L'existence des accords de coopération influence significativement le recours à l'internationalisation. Au lieu de demeurer des éternelles assistées, les entreprises du Sud essayent d'établir des accords de coopération avec celles du Nord pour se maintenir sur le marché devenu très incertain.

Le recours à l'internationalisation et la nature des différentes sources d'approvisionnement s'explique par le rapprochement vers les sources d'approvisionnement des entreprises. Ceci se manifeste essentiellement pour les entreprises industrielles en ce qui concerne le transfert de technologies. C'est la raison pour laquelle Debos (2002) estime que la recherche de nouveaux avantages compétitifs dans le jeu de la concurrence directe conduit à l'adoption de nouvelles stratégies. D'une manière générale, nos résultats montrent que la vision stratégique du dirigeant et son ouverture du capital sont des signes précurseurs de l'internationalisation. Dans cet ordre d'idées, Trabelsi (2007) considère que les avantages économiques, les intérêts stratégiques à l'internationalisation et les économies de coûts ne fournissent pas une interprétation unique des motivations à l'internationalisation.

Conclusion

Les principaux résultats de notre recherche font ressortir que la taille de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation. Ces résultats traduisent le caractère contingent des stratégies d'internationalisation des PME africaines. Dans la même logique, la stratégie de coopération et les sources d'approvisionnement influencent de manière très significative la stratégie d'internationalisation des PME camerounaises. Néanmoins, dans le cadre des PME africaines en générale, la recherche des stratégies de coopération, d'alliance est certes souhaitable mais il faut savoir préserver son autonomie et son indépendance. Comment une petite entreprise ne disposant pas assez de moyens et n'ayant aucun partenaire hors de son territoire peut-elle prétendre à s'internationaliser ? Cela est possible dans la mesure où elle peut mobiliser toutes ses ressources intellectuelles, son savoir – faire et son savoir être pour damer le pion aux grandes structures qui manquent de flexibilité. Les principales limites découlant de cette recherche sont essentiellement d'ordre méthodologique. Il aurait été avantageux d'observer les entreprises sur une période assez longue (dix ans au minimum) et de faire des enquêtes supplémentaires (méthode de boule de neige) sur les PME qui se sont internationalisées et qui ont réussies ou celles qui ont fait faillite. Les résultats auxquels nous

aboutissements sont plus proches des travaux de Bilkey et Tesar (1977) sur le modèle par l'innovation au détriment du modèle d'Uppsala.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaby, N.E et S.F. Slater (1989), « Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988 », *International Marketing Review*, vol. 6, n°4, p. 7-26.
- Barel Y. (2006), « Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 218, mars – avril, p. 53-60.
- Bartlett C., S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bekolo, C. (2003), « Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°200, p.33-48.
- Colla E. (1996), « Les stratégies d'internationalisation des entreprises commerciales », *Revue Française de Marketing*, n°157-158, p. 133-159.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press.
- De Toni, A. et G. Nassimbeni (2001), « The export propensity of small firms : a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units », *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, vol. 7 n°4, p. 73-99.
- Debos F. (2002), « L'intégration d'un véritable partenariat fabricant – distributeur dans les stratégies d'internationalisation des grandes enseignes de détail », *Humanisme et Entreprise*, n°254, août p. 21- 33.
- Gastaldi D. (1996), « Dans quels cas et comment une PME / PMI pourrait-elle se développer à l'international », *Humanisme et Entreprise*, n°216, avril, p. 25-56.
- Gélinas R., A. Halley, R. Jacob et J. Drolet (1996), « Les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables au juste-à-temps? », volume 9, numéro 2, p. 81-101.
- Hambrick, D. C. et Mason, P. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hamel G., Y. Doz and C. K. Prahalad (1989), « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p. 133-139.
- Jacquemot, P. (1990), *La firme internationale : une introduction économique*, Paris, Economica.
- Jaussaud J. (1996), « Stratégie internationale de l'entreprise », *Les Cahiers Français*, n°275, mars-avril, p. 107-115.
- Julien Pierre – André (1994), *Les PME, Bilan et perspectives*, Editions Economica.
- Julien, P.A. (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Economica, Paris.
- Leonidou, L.C. et C.S. Katsikeas (1996), «The export development process: an integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°3.....
- Manolova, T.S., C.G Brush, L. F. Edelman et P.G. Greene (2002), «Internationalization of small firms. Personal factor revisited», *International Small Business Journal*, vol. 20, n°1, p. 9-31.
- Math Mazra et J-M. Sahut (2017), « Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun: le rôle modérateur des forces des liens du capital social », *Colloque de l'AEI, Dakar*, 25 pages.

- Moatti V. et P. Dussauge (2005), « L'influence du mode de développement sur les avantages liés à la taille : une étude empirique dans le secteur de la grande distribution au niveau mondial », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, n°3, septembre, p. 145-176.
- Porter M.E. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rabet B. et P. Callot (2006), « L'innovation au cœur de la relance de la compétitivité », *Gestion 2000*, vol. 2, mars – avril, p. 85-107.
- Taibi-Benziane Imân, (2008), « L'internationalisation des entreprises : théories et approches explicatives. Application au secteur de la distribution », *Gestion 2000*, Vol 2, mars – avril, p. 19 – 38.
- Torrès O., (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, 10, 2, p. 9-43.
- Torrès O., (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion.
- Trabelsi K. (2007), « La confiance : « La plate-forme » de l'alliance stratégique », *Revue Management et Avenir*, p. 25-40.