

L'internationalisation des PME en contexte camerounais : une réponse cohérente face aux mutations de l'environnement

The internationalization of SMEs in the Cameroonian context: a coherent response to environmental changes

ANANGA ONANA Anaclet, Ph.D,

Enseignant-Chercheur, Coordonnateur du Master Contrôle-Audit,
/ Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
Université de Dschang, BP 110 Dschang,
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA),
Cameroun,
ananganaclet2@yahoo.fr, anaclet.ananga@univ-dschang.org,

SOBJIO NANGMO Sergéline Lakaine

Doctorante, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
Université de Dschang, BP 110 Dschang,
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA),
Cameroun
lakainenangmo@gmail.com

KEMEGNE blandine Nobit

Doctorante, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
Université de Dschang, BP 110 Dschang,
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA),
Cameroun
lakainenangmo@gmail.com ; blandinkemegne@yahoo.com

Date de soumission : 02/11/2019

Date d'acceptation : 10/01/2020

Pour citer cet article :

ANANGA ONANA. A & al. (2020) « L'internationalisation des PME en contexte camerounais : une réponse cohérente face aux mutations de l'environnement », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 83 - 103

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3632072>

Résumé

Recueillir dans le contexte du Cameroun les différents attributs qui poussent la PME à s'internationaliser est l'objectif assigné à cette contribution. En effet, il est question de mettre en évidence les facteurs endogènes et les facteurs exogènes à la décision de s'ouvrir aux opérations avec l'étranger. Afin d'attacher une réponse à cette étude, la démarche qualitative inductive a été utilisée au travers des entretiens semi-directifs dans le but de recenser la nature des différents attributs tandis que la démarche quantitative basée sur l'analyse en composante principale (ACP) et un modèle de régression logistique a permis de tester les hypothèses de l'étude. Les résultats obtenus sont en accord avec les prémisses de la littérature mais encore, le dirigeant de l'entreprise a encore tout à jouer du moment où il doit assurer la meilleure combinaison entre les ressources (internes et externes) et les compétences disponibles. Ainsi, les facteurs de nature interne à l'entreprise ont une certaine prévalence sur les autres sachant que les accords de partenariat économiques pour leur part n'influencent pas l'internationalisation de la PME au Cameroun.

Mots clés : internationalisation ; PME ; concurrence ; facteurs endogènes ; facteurs exogènes

Abstract

Collecting in the context of Cameroon the various attributes that push the SME to internationalize is the objective assigned to this contribution. Indeed, it is a question of highlighting the endogenous factors and the exogenous factors to the decision to open up to the operations with the foreigner. In order to attach a response to this study, the qualitative inductive approach was used through semi-structured interviews in order to identify the nature of the different attributes while the quantitative approach based on the principal component analysis (PCA). And a logistic regression model tested the hypotheses of the study. The results obtained are in agreement with the premises of the literature but still, the manager of the company still has everything to play from the moment when he has to ensure the best combination between the resources (internal and external) and the available skills. Thus, the factors of an internal nature to the company have a certain prevalence on the others knowing that the agreements of economic partnership for their part do not influence the internationalization of the SME in Cameroon

Key words: internationalization, SMEs, competition, endogenous factors, exogenous factors



Introduction

La montée en puissance de la propension d'implantation des entreprises étrangères en particulier des grands espaces de distribution tels SPAR, SUPER U, FNAC, Mahima, Casino, Carrefour entre autres sur le marché local inflige aux industries locales une concurrence très poussée et très développée. En effet, l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, les phénomènes d'ordre mondial gagnent de plus en plus d'ampleur et la mondialisation devient d'une question indissociable de la réalité économique. La croissance des entreprises à l'échelle mondiale est ainsi projetée dans une perspective de mise en place de stratégies d'expansion dont l'une des composantes est l'internationalisation (Ramadan et Levratto, 2011).

L'internationalisation des entreprises constitue une tendance dominante à laquelle peu d'organisations peuvent se soustraire, sans risque de compromettre la bonne marche de leurs activités. En effet, dans le but d'assurer leur compétitivité et leur survie, plusieurs entreprises trouvent en l'internationalisation un exercice primordial (Savall, 2015). Dans le cadre de cette étude, l'internationalisation se trouve être une option adéquate pour les PME qui veulent rester sur le marché et réussir à maîtriser la concurrence qui se fait rude. Ainsi, l'internationalisation constitue un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance (St-Pierre et Perrault, 2009). Dans le secteur bancaire marocain, Nemrouri, et al. (2019) pose le problème du développement international des banques.

De multiples travaux sur la question de l'internationalisation permettent d'entrevoir plusieurs stratégies dont le but essentiel est de mettre en contact l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales (Mballa et Djoum, 2018 ; Basly, 2002). On distingue deux types de stratégies ; à savoir les stratégies solitaires ou en cavalier seul et les stratégies relationnelles ou collectives (Poisson, 1997 ; St-Pierre et Perrault, 2009). Le premier groupe recèle l'importation, l'exportation, la filiale tandis que le second groupe prend en compte les co-entreprises et différents accords coopératifs tels que le franchisage, la licence entre autres.

Le statut actuel de développement de l'économie camerounaise, amène à l'observation que les activités des entreprises et plus particulièrement des PME sont de plus en plus reliées aux économies internationales à travers les accords de partenariat économiques (APE) dont les effets possibles portent sur le bien-être, la concurrence, les économies d'échelle, la fiscalité entre autres. Ces accords ont ainsi contribué à accentuer le processus d'intégration et de

mondialisation caractérisé par la réduction des barrières commerciales, l'accélération des opportunités d'affaires et plus encore l'exacerbation de la concurrence (Berisha-Krasniqi et al, 2008). Ils constituent le volet commercial de l'accord de Cotonou et leur application pose les fondements d'un profond changement dans les relations commerciales entre les partenaires.

Afin d'étoffer la compréhension du phénomène d'internationalisation des PME camerounaises, cette recherche vise à mettre en exergue les éléments discriminants de la quête vers l'internationalisation de ces PME tout en détectant ceux qui ont une certaine prévalence. Dès lors, la nature de l'élément qui permet de déclencher la décision d'internationalisation des PME camerounaises est à déterminer. Dans ce cadre, quels sont les attributs dans le contexte du Cameroun qui pousseraient une PME à s'internationaliser mieux encore à s'ouvrir au marché extérieur à l'aune des APE ?

Toutefois il est adéquat de préciser que l'internationalisation s'explique par plusieurs facteurs (Lin, 2009 ; Basly, 2002 ; Djuatio, 1997) circonscrits dans les deux principaux groupes que sont les facteurs internes relatifs aux ressources de l'entreprise d'une part et les facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise d'autre part.

La présente recherche s'articule autour de différents points qui aident à procurer un éclairage sur la question centrale de l'internationalisation des PME en contexte camerounais. Il est question tout d'abord d'excaver la littérature afin de présenter un état des lieux exhaustif des recherches sur le sujet suivi par la présentation de la démarche méthodologique employée. Les résultats relatifs au dénouement de l'internationalisation sont présentés et les discussions et recommandations suivant différentes perspectives sont élaborées.

1. Revue de l'existant, appréhension théorique et conceptualisation

1.1.L'internationalisation sous différents aspects

Laghzaoui (2009) voit en l'internationalisation « *l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger etc.* ». D'un autre côté, l'importation et plus particulièrement l'exportation sont perçues comme modes d'internationalisation classiques les plus privilégiés (Niosi et Zhegu, 2011 ; Pantin, 2010 ; St-Pierre et al, 2009 ; Dhanaraj et Beamish, 2003 ; Galan et al, 1999) pour les entreprises de toutes tailles disposant du minimum de ressources et d'expérience. En outre, il est erroné de réduire l'internationalisation à la seule opération d'exportation (Mballa et Djoum, 2018). Par ailleurs, l'exportation est considérée comme une des étapes du processus d'internationalisation



(Johanson et Vahlne, 1977) permettant l'intégration d'opérations dispersées géographiquement (Milliot, 2005).

Au Cameroun, Mballa et Djoum (2018), à travers une démarche méthodologique hypothético-déductive, effectuent une recherche dans le but de fournir une explication aux déterminants de l'internationalisation et mettent en exergue trois groupes de déterminants qui favorisent l'expansion internationale de ces PME ; il s'agit des déterminants économiques, des déterminants sociodémographiques et des déterminants politico-institutionnels. En Algérie, Kadi et Harizi (2016) mènent une recherche portant sur l'analyse des facteurs influençant la décision d'exportation d'un échantillon de 300 PME manufacturières et en viennent aux faits que les facilitations douanières, la fiscalité et le transport n'ont aucun effet sur l'engagement de ces PME à l'exportation.

Lecerf (2012) réalise une étude suivant laquelle elle utilise les ressources internes à l'entreprise pour expliquer son internationalisation (le chiffre d'affaires Export est utilisé pour mesurer l'intensité de cette opération). Elle estime que l'ancienneté de la structure (l'âge), le niveau de qualification général, le milieu internationalisant, la personnalisation des services au client, la formation et l'expérience à l'international du dirigeant influencent directement mais pas significativement le succès des PME de l'échantillon ; de plus le secteur, la taille critique et les critères financiers (volume d'affaires, valeur ajoutée¹, rentabilité²) sont peu déterminants dans le cadre de cette internationalisation.

Basly (2002) effectue une recherche sur l'internationalisation des entreprises familiales et admet que pour réussir son internationalisation, l'entreprise familiale doit disposer de certaines ressources tant tangibles, objectives qu'intangibles. Ces ressources, sont pour Basly (2002) des ressources dont le développement et la mobilisation procure à l'entreprise le succès de son internationalisation. La littérature distingue à cet effet les ressources rattachées aux compétences, aux capacités et aux aptitudes.

1.2. Les théories à la base de l'internationalisation

Des théories minent le processus d'internationalisation, allant de l'idée de mettre sur pied une telle démarche à son application. En effet, il existe deux stades de développement des entreprises aux activités internationales soit progressivement soit spontanément à la création d'où sont mises en exergue les théories processuelles ou incrémentales de l'internationalisation (modèle d'Uppsala, modèle de l'innovation) et les théories de

¹ VA = CA – (bénéfice ou perte + capitaux + FRNG)

² Rentabilité nette = (EBE / CA net + subventions d'exploitation)*100



l'internationalisation précoce (INV). Les unes attestent que pour s'internationaliser, la PME a besoin de s'implanter localement et d'acquérir une certaine force avant de se lancer à l'international en commençant par les activités les moins risquées et les moins coûteuses avant de s'insérer pleinement à l'étranger. Par contre, les secondes montrent que les PME peuvent sans l'ombre d'un doute exercer à l'international dès leur création tout dépendant des ressources à leur disposition.

1.2.1. Les échanges internationaux et behavioristes au service de l'internationalisation

Plusieurs cadres théoriques apportent une ébauche de définition à ce qui représente pour les entreprises un gage de développement et de survie : l'internationalisation. A partir des théories des échanges internationaux se développant dans un cadre macroéconomique, les auteurs ont pu tirer des opérations globales entre nations, un type d'engagement qui puisse se transposer aux firmes. L'accent est mis sur la théorie des avantages absolus (Smith, 1776) et la théorie des avantages comparatifs (Ricardo, 1817). Ces théories marquent les bases de l'explication et de la compréhension du commerce international mais se limitent cependant aux opérations entre les nations sans toutefois se pencher sur les spécificités des entreprises présentes dans le pays.

Bien que l'internationalisation s'observe comme une stratégie fortement influencée par des théories économiques, il existe des modèles axés sur le management (U-Model, I-Model) qui s'intéressent au développement des PME et offrent à cet effet un cadre théorique qui leur soit propre. Ces théories axées sur la PME, quelque fois behavioristes, car observent le comportement des entreprises considérées comme individu offre une lecture fort intéressante du processus d'internationalisation en l'insérant dans une optique processuelle (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977). Il ressort que le processus d'internationalisation des entreprises est une démarche progressive qui s'élabore sur plusieurs étapes allant de la moins risquée à la plus sophistiquée suite à l'acquisition graduelle des connaissances et de l'expérience sur les marchés étrangers.

En s'intéressant de plus près à ces étapes, il se trouve que l'entreprise réagit à un stimulus qui la conduit à prendre la résolution d'exporter (Duval, 2015). En effet, dans une économie où les conditions liées aux échanges sont facilitées, les entreprises ont la possibilité de recevoir des commandes en provenance de l'extérieur (Savall, 2005) vu l'importance des produits qu'ils offrent et ainsi s'engager de façon orientée à l'exportation de ces produits. Dans le cadre des activités des entreprises camerounaises, il suffirait qu'un dirigeant trouve



l'opportunité de vendre ses produits à l'étranger pour s'engager graduellement sur les marchés internationaux (approche des réseaux).

Cependant, l'internationalisation n'est pas toujours un processus et il n'est pas toujours nécessaire d'acquérir les compétences au fur et à mesure que les étapes sont franchies puisqu'il existe des entreprises dotées de ressources et de compétences convenables pour directement s'aventurer sur les marchés étrangers ; il s'agit des « International New Venture » (INV ou encore Entreprises à internationalisation rapide ou précoce) et « Born Globals »³ dont l'approche repose sur un modèle économique pour lequel les entreprises développent des avantages concurrentiels en commercialisant leurs produits directement sur les marchés étrangers (Angué et Mayrhofer, 2010).

1.2.2. Les coûts de transaction, les ressources et les compétences au cœur de l'internationalisation

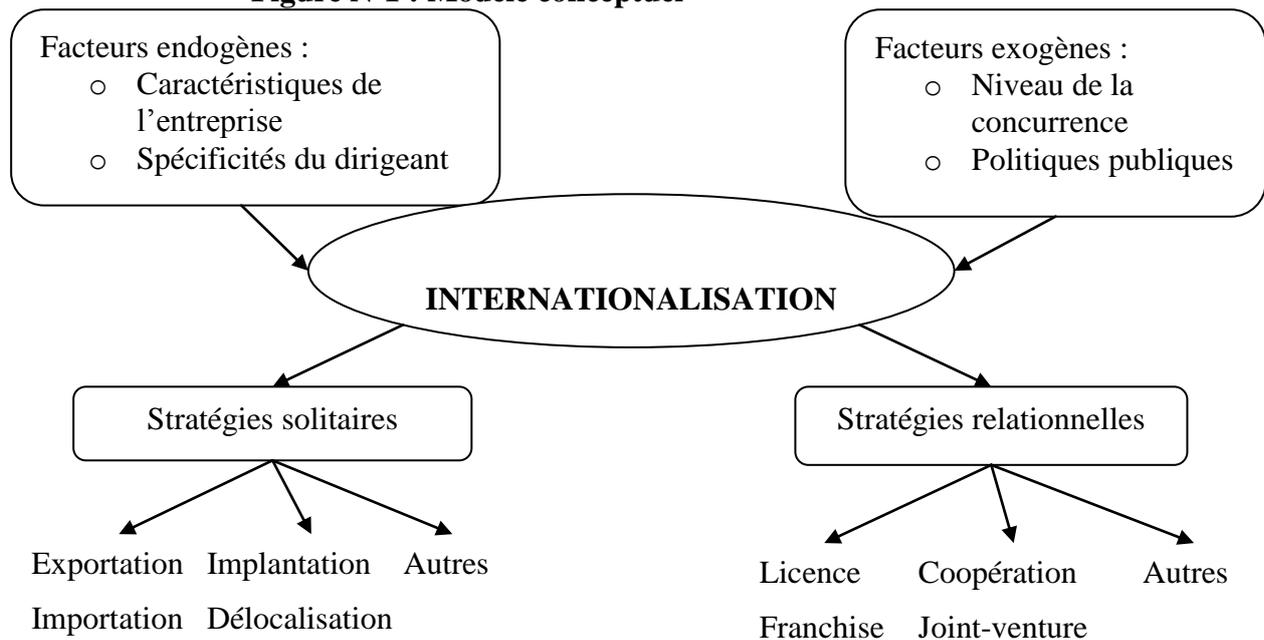
Les coûts de transaction reposent sur un arbitrage entre le marché et l'organisation en tenant compte de l'opportunisme et la spécificité des actifs (Coase, 1932 ; Williamson, 1985). La théorie des coûts de transaction émet que les modes d'entrée de l'internationalisation sont vu comme le résultat d'un choix effectué par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités (Laghzaoui, 2009). Depuis que la mondialisation des économies et des marchés a été amorcée dans le but de créer un marché planétaire, les entreprises de toutes les économies en général et celles du Cameroun en particulier ont la possibilité de choisir entre rester enclavées dans leur économie nationale pour la réalisation de leurs activités ou entrer en relation avec les marchés étrangers pour accroître le développement de leurs activités et élargir leur champ d'action.

La bonne gestion et la combinaison adéquate d'un ensemble de ressources et de compétences offre à l'entreprise de remplir différents services pour l'engagement dans diverses activités (Penrose, 1959). Selon Laghzaoui (2009) les concepts de ressources et compétences sont le plus souvent indissociables dans l'entreprise. Par ailleurs, nombre de chercheurs estiment que les ressources d'une entreprise sont représentées par ses actifs tangibles et intangibles (Ramadan et Levratto, 2011 ; Pantin, 2010 ; Hamel et Prahalad, 1990). Il est donc nécessaire que l'entreprise possédant ces ressources dispose de compétences requises afin de les combiner, les transformer et de présenter un produit qui lui est spécifique sur le marché (Julien, 2005 ; Pantin, 2006). Pour s'internationaliser, l'entreprise doit pouvoir mobiliser un

³ Terme introduit dans la littérature par Rennie (1993)

nombre suffisant de ressources et de compétences qui influencent considérablement chaque composante de l'entreprise, qu'elles soient liées aux opérations internes ou qu'elles soient orientées vers l'environnement (Laghaoui, 2009). Une bonne organisation de ses ressources à travers les compétences dont elle dispose permet à l'entreprise de réaliser un certain avantage face à la compétition (Basly, 2005). Dans la figure suivante, il s'est fait un résumé de la littérature.

Figure N°1 : Modèle conceptuel



Source: Des auteurs à partir de la littérature

2. Méthodologie de la recherche

De façon succincte, sont présentés les caractéristiques de l'échantillon, les hypothèses de l'étude, les instruments de mesure statistiques entre autres.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

L'investigation a été menée sur un échantillon de 31 PME du secteur privé dans les villes de Douala et Yaoundé au Cameroun du fait de la forte concentration industrielle qui s'y trouve. Notre étude s'est axée tout particulièrement d'une part sur les entreprises manufacturières (industries de transformation des biens, industries de transformation pour compte propre mais également de réparation et d'installation d'équipements industriels.) vu leur capacité indéniable à créer de la richesse pour l'économie nationale à travers les économies d'échelles observées sur leurs productions. Par ailleurs, la population est constituée des entreprises primaires, secondaires et tertiaires internationalisées dont la condition à considérer est de

réaliser des opérations à l'étranger et plus particulièrement les activités d'importation et d'exportation.

Tableau 1 : Récapitulatif des cas de l'étude

Cas de l'analyse qualitative		Cas de l'analyse quantitative	
Nombres d'entreprises	Modes d'insertion à l'étranger	Modes d'insertion à l'étranger	Nombres d'entreprises
Exportation	4	Création de filiales	3
Importation	3	Joint-venture	10
Exportation et exportation	2	Exportation directe	5
Filiale, X et M	1	Exportation indirecte	13

Source : Des auteurs à partir des données de l'enquête

Les écrits révèlent qu'il existe deux types d'approches méthodologiques : l'approche qualitative et l'approche quantitative et notre étude ne s'en défait d'aucune.

❖ La démarche qualitative, à travers un guide d'entretien a été orientée sur une étude de 10 cas de PME manufacturières et a permis de ressortir les différentes positions des acteurs d'entreprises en ce qui concerne l'internationalisation tant l'importation que l'exportation. L'entretien du type semi-directif a été effectué et prenait en moyenne quarante-cinq minutes par interviewé. Sur demande, les interviewés ont accepté de se faire enregistrer par magnétophone. Ces enregistrements devaient être exploités afin de retranscrire dans les verbatim à travers l'analyse de contenu.

❖ la démarche quantitative a été réalisée grâce à un questionnaire administré à une centaine d'entreprises (95) exportatrices ou importatrices opérant sur le territoire camerounais. Le questionnaire a été administré en face à face pendant une trentaine de minutes. Quarante-sept questionnaires ont été retournés et seule une trentaine était exploitable. A partir de ceux-ci, l'analyse en composantes principales a été menée ainsi qu'une régression logistique.

2.2. Corpus d'hypothèses

L'internationalisation implique le commencement d'une activité autre mais sensiblement liée à l'activité principale qui implique de mettre en œuvre des ressources (Laghzaoui, 2009 ; Basly, 2002) adéquates et adaptées à la conquête de nouveaux marchés, clients, concurrents entre autres. De plus, le dirigeant de l'entreprise constitue une pièce maitresse à travers des compétences spécifiques (Pantin, 2010 ; Durand, 2006) que ce dernier doit observer pour mener à bien le processus de prise de décision dans le cadre de l'internationalisation de la PME. De cet élan d'idées découle l'axiome suivante :

H1 : les facteurs endogènes de la PME lui pourraient lui offrir l'accès aux marchés étrangers

En outre, le processus d'internationalisation est le résultat des comportements et des choix d'entrepreneurs influencés par les relations formelles et informelles qu'ils nouent avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise (Laghzaoui, 2006). Ceci pour pouvoir améliorer la compétitivité de la PME afin de faire face à la concurrence des produits manufacturiers en particulier (Djemmo, 2009) et donc intégrer à son fonctionnement les aspects liés à l'environnement (Kadi et Harizi, 2016 ; Djuatio, 1997). Ceci étant, place à la présomption suivante :

H2 : les facteurs exogènes de la PME lui garantiraient une ouverture aux marchés étrangers.

2.3. Instruments de mesure statistique utilisés

Des analyses ont été faites sur les données collectées, plus précisément l'analyse descriptive et l'analyse explicative. En effet, l'analyse de contenu a permis de déceler les divers avis des participants sur la question de l'internationalisation de leur PME tout en mettant en exergue l'effet qu'a eu la signature des APE sur la gestion de ces entreprises.

L'utilisation du logiciel N'vivo 10 a permis de préciser des unités de codage qui devront être conservées tout au long de l'analyse. Le but étant de présenter des fréquences d'apparition sous forme de pourcentages, un passage est codé par un seul nœud et chaque passage codé en se reposant sur les prescriptions en vigueur dans l'analyse de contenu. Le traitement des données permet de ressortir d'un côté les variables dépendantes qui sont les indicateurs de l'internationalisation prenant en compte les stratégies d'ouverture telles que l'exportation, l'importation en particulier mais aussi la délocalisation, les franchises, les partenariats et de l'autre côté les deux variables indépendantes constituant les facteurs de l'internationalisation matérialisés par les ressources internes de l'entreprise et les conditions environnementales.

Le logiciel SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) quant à lui a permis d'effectuer deux types d'analyses. Tout d'abord l'évaluation de la fiabilité des mesures au moyen de l'alpha de Cronbach et ensuite, le recours à l'analyse factorielle qui permet de réduire un grand nombre de variables en un petit nombre de variables de synthèse (appelées facteurs). Compte tenu de la nature des variables de l'étude, l'analyse de corrélation et une analyse de régression logistique sont adaptées. Le coefficient de corrélation servant à caractériser une relation linéaire positive ou négative. La suite de notre investigation

empirique est accentuée par la transformation des coefficients avec pour but d'obtenir des ratios (rapport de chance) et dont une interprétation pertinente.

2.4. Modèle économétrique

L'équation de régression linéaire utilisée prend en considération y la variable expliquée, et $x = (x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ les variables explicatives. Dans le cadre de la régression logistique binaire, la variable y peut prendre deux modalités : l'entreprise fait dans l'exportation (0) ou l'entreprise est implantée à l'étranger (1). Les variables x_i sont qualitatives et possèdent plusieurs modalités. Le modèle économétrique se présente comme suit :

$$y_i = \beta_0 \sum_i^n \beta_i x_i + \varepsilon_i$$

Avec x_i : variable explicative ; β_i : coefficient de la régression ; β_0 : terme constant ; ε_i : terme d'erreur.

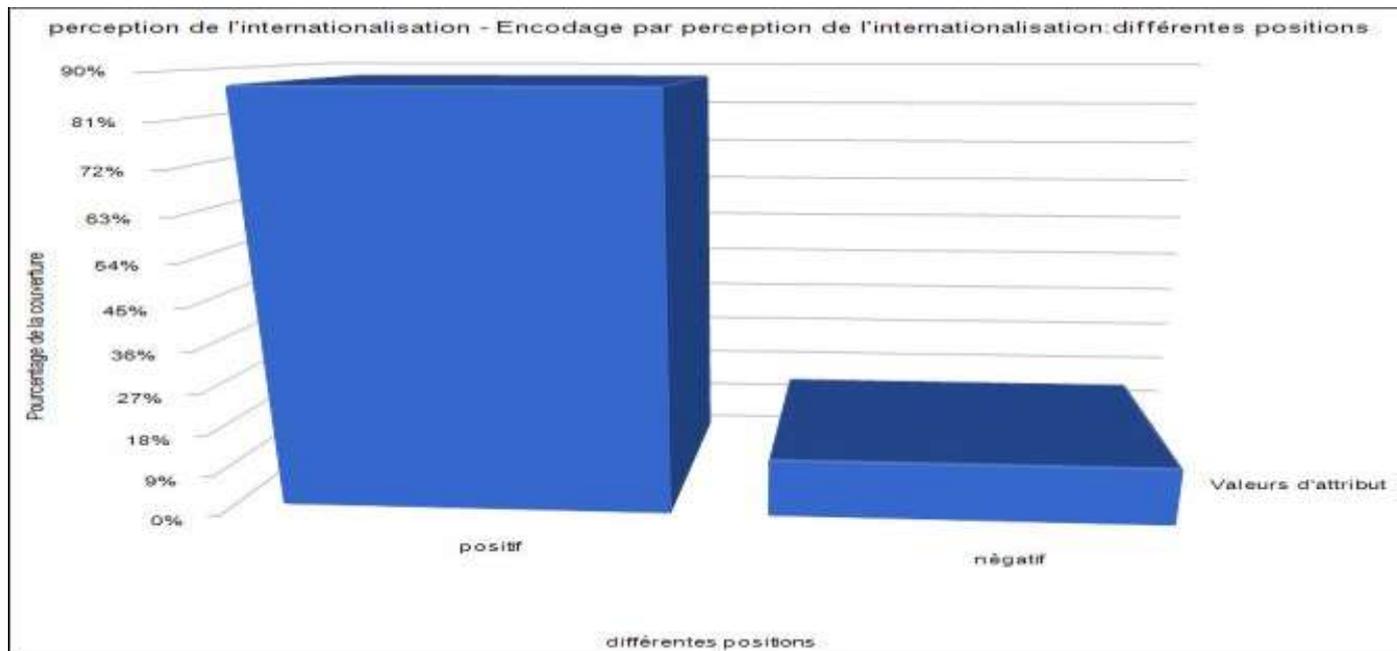
3. Les résultats de l'étude

3.1 Appréciation de l'internationalisation en contexte camerounais

Tel que le présente la figure ci-dessous, les responsables des PME de l'échantillon trouvent en l'internationalisation une activité intéressante et bénéfique. Ceci étant, l'attitude positive des interviewés face à l'idée d'internationaliser leur entreprise est matérialisée à 87,35% de leurs propos alors que 12,65% s'inscrivent en opposition.

D'ores et déjà, pour toute spéculation dans le cadre de la prise d'une quelconque décision, la primauté revient à la bonne conception de la chose et de sa considération en tant que bonne ou mauvaise. Penser à l'internationalisation de ses activités est un atout pour l'entreprise tant qu'elle lui permet de bénéficier d'avantages sous plusieurs ordres et lui donne la possibilité de croître en découvrant d'autres zones de compétences. Il est également plausible pour l'entreprise de s'internationaliser en considération de l'image qu'elle veut montrer à ses concurrents et la position qu'elle veut se créer dans l'esprit des clients, ou tout simplement affirmer sa présence dans le monde. Le graphique suivant fait montre de l'attention tant positive que négative des responsables des PME face à la question de l'internationalisation de leurs activités.

Figure 2 : Perception de l'internationalisation



Source : Des auteurs à partir de l'enquête

En effet, l'internationalisation se trouve être une bonne chose au travers des propos tels : « *L'internationalisation est un facteur d'ouverture par rapport aux parts de marchés potentielles qu'on peut avoir à gagner, ouverture par rapport à la concurrence qui va être négative pour les paresseux, mais pour les entreprises sérieuses, cette concurrence va être plutôt un atout* » ou encore « *L'internationalisation pour une entreprise c'est le fait de se trouver à l'étranger pour réaliser des gains* ».

3.2. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation

Une analyse factorielle dans le cadre de l'analyse quantitative présente des variables synthétisées ainsi qu'il suit :

Tableau 2 : Synthèse des variables après analyse factorielle

Variables	Items	Nombres d'items	Alpha de Cronbach	
Endogènes	La taille de l'entreprise	-L'effectif de l'entreprise -Le chiffre d'affaires	2	0,739
	La stratégie de développement de l'entreprise	-Moyen de progresser -Diversification géographique	2	0,563
	Les besoins de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • L'accès au financement • Trouver les nouveaux débouchés • L'obtention de la taille optimale 	3	0,613
	Les opportunités sur le marché étranger	-La main d'œuvre plus avantageuse -La conjoncture plus favorable	2	0,634
Exogènes	Le niveau de concurrence	-La saturation du marché -La qualité et la quantité de la demande	2	0,713

Source : Adapté des auteurs

Le tri à plat a permis de réduire le nombre d'item par variable et de ne retenir que les items qui expliquent de manière significative le phénomène à mettre en exergue, le tri croisé est nécessaire suivant le tableau ci-après :

Tableau 3 : Tableau de synthèse de l'analyse par le tri croisé

Facteurs d'internationalisation	Mode d'internationalisation	Test de khi-deux Degré de signification
Endogènes	Moyen de progresser	0,028
	Entreprise se développe	0,040
	Accès à des nouveaux débouchés	0,017
Exogènes	Conjoncture favorable	0,035
	Qualité et la quantité de la demande	0,048

Source : Adapté des auteurs

3.3.Estimation du modèle de décision d'internationalisation

Il est question ici, de mettre en exergue les relations entre les facteurs endogènes et exogènes qui militent en faveur de l'internationalisation des entreprises camerounaises. Pour ce faire,

nous nous sommes accommodés aux techniques de la régression logistique multi variée par la méthode du maximum de vraisemblance appliquée sur les données de nature qualitative qui sont collectées à l'aide du questionnaire. Les résultats de cette analyse sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Récapitulatif des modèles

Pas	Log de vraisemblance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	13,003	,610	,820
2	3,819	,710	,955
Variables	Score	Ddl	Sig.
Effectif	1,719	1	,190
Chiffre d'affaires	2,775	1	,096**
Taille plus importante	23,608	1	,000***
Se diversifier géographiquement	10,661	1	,001***
Moyen de progresser	4,841	1	,028**
Raison majeure	,980	1	,322
Rôle joué par le dirigeant	3,324	1	,068**
Entreprise se développe	4,218	1	,040**
Accès au financement	3,298	1	,069**
Avoir accès nouveau débouchés	5,743	1	,017**
Réduire les risques	,566	1	,452
Taille optimale	,112	1	,738
Les facteurs exogènes			
Main d'œuvre avantageuse	1,304	1	,253
Réglementation stable	,746	1	,388
Conjoncture favorable	4,464	1	,035**
Raison primordiale	,645	1	,422
Saturation du marché	6,850	1	,009***
Qualité et quantité de la demande	3,895		0,048**
Statistiques générales	29,091	17	,034

Source : Adapté des auteurs, calcul à partir des données de l'enquête.

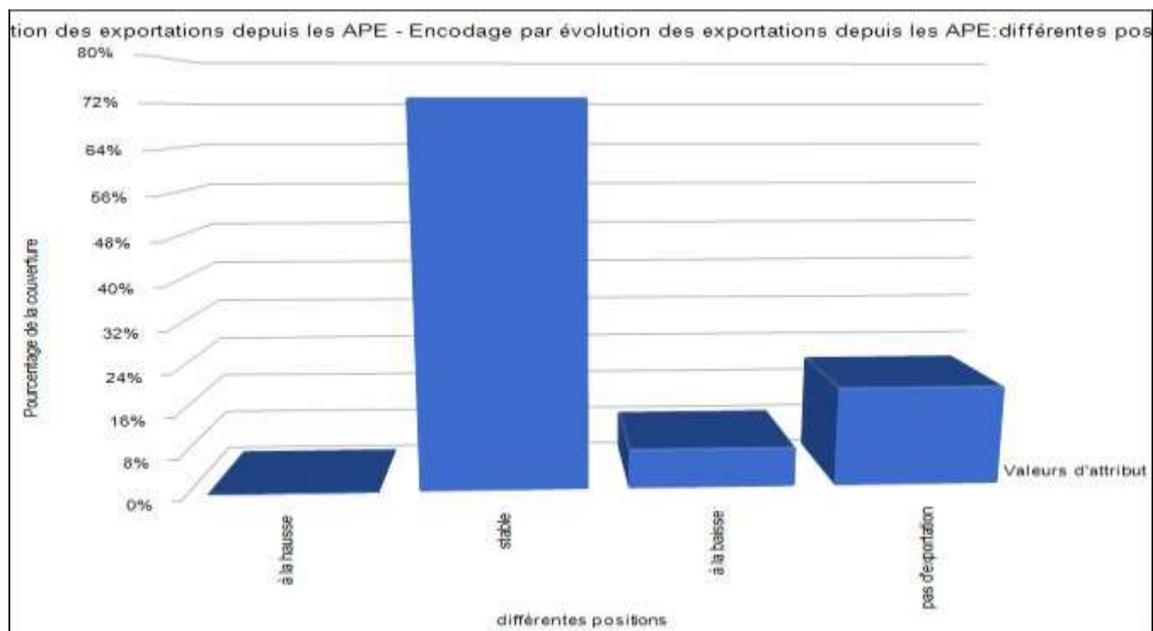
* significativité à 10%, ** significativité à 5%, *** significativité à 1%.

Note : La méthode d'estimation a été la régression logistique et la variable dépendante est l'internationalisation des entreprises camerounaises ; la base de données a servi à l'estimation dans un souci de robustesse des résultats.

3.4.Prise en compte des APE comme stimulant de l'internationalisation des PME camerounaises

Considérer deux variables particulières de l'internationalisation (l'exportation et l'importation) d'une part et d'autre part un facteur spécifique (facteur externe) lié aux politiques gouvernementales sur les entreprises (signature des accords de partenariat économiques) permet d'avoir une idée concise de l'évolution de l'internationalisation depuis que ces APE ont pris effet. Les figures suivantes sont ainsi présentées :

Figure 3 : Evolution des exportations depuis les APE

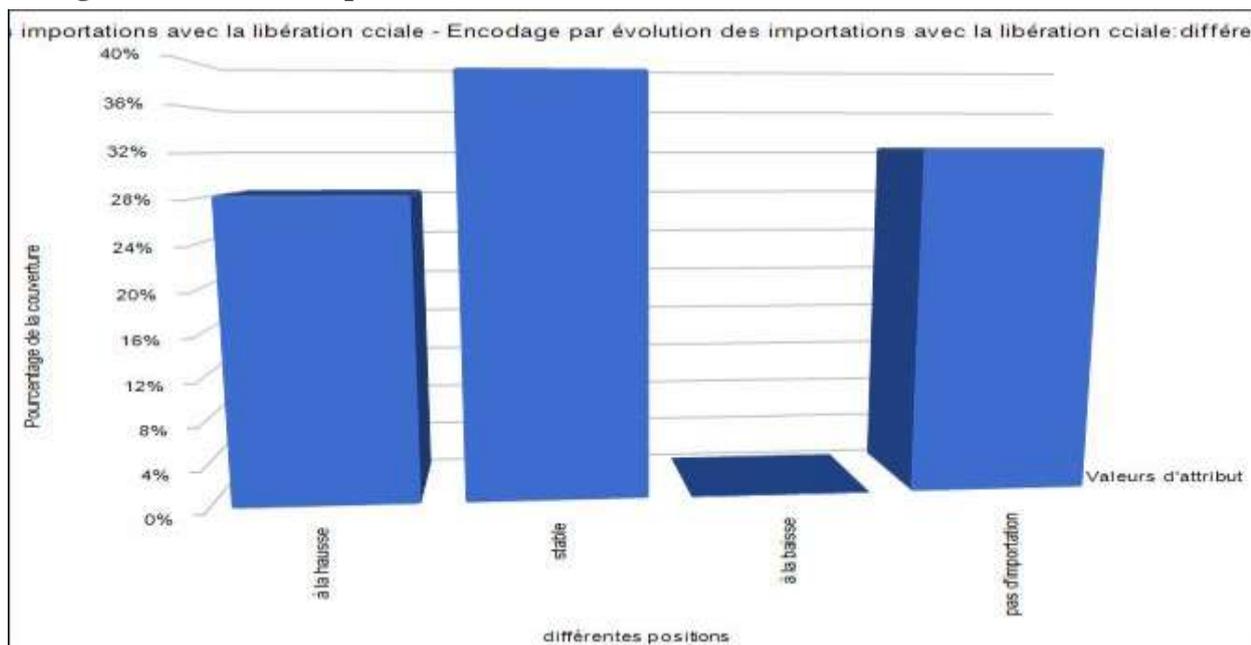


Source : Des auteurs à partir de l'analyse des données

Le constat fait est celui selon lequel les intervenants estiment à 73% que les exportations de leurs PME sont restées stables depuis les APE et à 7,7% qu'elles ont évolué à la baisse pendant qu'aucun ne remarque une hausse et à 19,31% ils n'effectuent pas d'exportation (30% de l'effectif total de l'échantillon). Les PME observant une stabilité de leurs exportations caractérisent 60% de l'échantillon et 10% en constate une baisse.

En effet, la stabilité des exportations est due soit au comportement des consommateurs soit à l'évolution du marché. Ceci est expliqué par les propos tels : « ...nous n'avons pas senti un quelconque changement sur la valeur de nos ventes à l'étranger... », « Les APE n'ont pas influencé nos exportations » ou « Aucun effet n'a été observé sur les activités de l'entreprise depuis la mise sur pied des APE, le volume de nos exportations reste le même vu que c'est en réponse à une commande que nous le faisons ».

Figure 1 : Etat des importations suite à la libéralisation commerciale



Source : Des auteurs à partir de l'analyse des données

De la présentation de ce graphique, il ressort que les interviewés dont le poids des arguments est orienté vers la stabilité des importations depuis la libéralisation commerciale se chiffre à 39,90% pendant que 28,28% caractérisent ceux qui constatent une hausse de la valeur des importations. Les propos démontrant une absence des importations parmi les activités de l'entreprise valent 32,41% et ce pour un effectif de 40% de l'échantillon total. Parmi les cas effectuant des achats à l'étranger, 40% par rapport à l'effectif total notent une stabilité conforme de leurs importations depuis la signature des APE tandis que 20% en notent une évolution à la hausse.

4. Discussion et implications

Afin de repousser les limites de la connaissance concernant la problématique de cette étude, un double objectif est relevé :

- D'une part, il est question de mettre en exergue les facteurs qui poussent les PME en contexte camerounais à se tourner vers l'internationalisation.
- D'autre part, il est question de déterminer la répercussion des APE sur certaines variables de l'internationalisation. En effet, la décision des entreprises à étendre leurs activités sur les marchés étrangers est souvent le fruit de la mise en œuvre de plusieurs aspects de leurs réalités qui leur sont propres et la décision d'expansion internationale diffère d'une entreprise à une autre y compris le choix d'expansion.

4.1.Facteurs internes et internationalisation des PME camerounaises



Les conclusions qui ressortent après analyse des résultats relativement aux raisons qui poussent les entreprises camerounaises vis-à-vis de l'ouverture à l'international orientent vers le constat que des facteurs internes à la PME contribuent fortement à son entrée sur les marchés internationaux. En effet, la structure et le fonctionnement de toute entreprise est la base de la prise de toute décision stratégique permettant la croissance et le développement de celle-ci. De plus, une accumulation croissante de ressources et de compétences permet aux entreprises de s'internationaliser progressivement (Mballa et Djoum, 2018) ; ceci est en accord avec les conclusions tirées par le modèle d'Uppsala (Ngock Evina, 2017) selon lequel l'internationalisation des entreprises suit un processus qui repose sur l'acquisition des connaissances et de l'expérience au fur et à mesure sur les marchés étrangers tout en réduisant la distance psychologique (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

En particulier, l'ensemble des ressources disponibles dans la PME lui permettent de vendre ses produits à l'étranger en passant par la stratégie d'internationalisation qu'est l'exportation. Résultat qui corrobore avec ceux de Ngock-Evina (2018), Basly (2012), Lecerf (2012), Lin (2009) et Djuatio (1997) ayant mis en exergue certains éléments internes à l'entreprise tels la spécificité du produit, la taille de l'entreprise, le chiffre d'affaires export entre autres pouvant influencer son intensité d'internationalisation. De plus, des études telles que celle Savall (2015) ont montré que les entreprises peuvent user de leurs structures organisationnelles, la capacité d'innovation et la détention d'un savoir-faire comme moteur de la décision d'internationalisation. De même, d'autres stimulants face à l'internationalisation des entreprises de l'échantillon permettent de voir l'ouverture à l'étranger comme un moyen de progresser, de développer la PME ou d'accéder à des nouveaux débouchés (Benziane, 2002 ; Djuatio, 1997).

4.2.Facteurs externes et internationalisation des PME camerounaises

Les entreprises dans leur décision d'internationalisation ne sont pas indifférentes aux contraintes imposées par l'environnement dans lequel elles effectuent la quasi-totalité de leurs transactions. Ainsi, les conditions liées à l'environnement de la PME camerounaise dont la pression concurrentielle, les aides et incitations des pouvoirs publics ont une incidence sur la décision d'ouverture de leur marché (Mballa et Djoum, 2018 ; Benziane, 2002 ; Djuatio, 1997). Par ailleurs, d'autres facteurs tels les incitations politiques jouent sur l'intention d'internationalisation des entreprises à travers leurs encouragements. Les informations provenant de certains agents publics permettent aux entreprises d'identifier des opportunités d'internationalisation (Reid, 1981).



4.3. Variabilité de la décision d'internationalisation au travers des APE.

Les PME de l'échantillon, en particulier celles du secteur manufacturier ont des stratégies tournées vers l'international très peu dominées par les APE. En effet, les avantages qu'offrent les APE en termes d'exportation et d'importation sont limités et n'ouvrent pas la possibilité d'en tirer un grand profit. Ce résultat prend à contrepied les attentes que reflètent ces accords afin de faciliter les échanges entre entreprises de différents pays ; il s'agit de la diminution des barrières commerciales, l'accélération des opportunités d'affaires et l'exacerbation de la concurrence (Nummela, 2004) qui sont tous axés vers la facilitation de l'échange international. Dans le même ordre, signer des accords commerciaux constituerait un moyen d'accès à des marchés étrangers (Ramadan et Levratto, 2011). Ce résultat est lié au fait que plusieurs articles dont ont besoin les PME pour parfaire leur production ne font pas parti du démantèlement et ont donc le même coût en ce qui concerne les dépenses qui y sont rattachées. Mais aussi, les activités d'importations et d'exportations ou toute autre activité d'échange avec l'extérieur n'intéresse pas les PME locales qui n'ont parfois pas à leur disposition toutes les prérogatives nécessaires. En tout état de cause, les APE ont une influence certaine sur les activités des entreprises des pays concernés ; elle peut être néfaste ou positive et donner une orientation à la performance des entreprises (Steen et Danau, 2014 ; Deblock, 2012 ; Berisha-Krasniqi, 2008 ; Ba, 2006).

5. Conclusion et recommandations

L'objectif de cette étude était de montrer dans quelle mesure les PME camerounaises présentent des éléments les incitant à orienter leurs activités sur les marchés internationaux. En effet, pour s'internationaliser, la PME doit considérer les facteurs à la fois individuels, d'entreprise et d'environnement car un des facteurs à lui seul ne saurait déclencher la démarche internationale de celle-ci. Mais aussi, elle doit s'interroger sur la gestion de ses activités hors de son contexte en présence d'un environnement nouveau et dont elle n'a pas bien connaissance (Mballa et Djoum, 2018 ; Johanson et Valhne, 1977). De fait, le niveau d'expérience et de compétitivité de la PME portent les germes d'une meilleure considération de la décision de s'internationaliser (Vahlne et Nordstöm, 1993). En considération de facteurs à la fois internes et externes, les PME disposent non seulement des moyens pour intégrer à leurs circuits des intrants et équipements en provenance de l'étranger mais ont également la capacité de réaliser des gains de distribution à l'extérieur de leur territoire en respectant des normes qualité rigoureuses.

A travers une approche méthodologique à deux volets constituée de l'analyse qualitative et de l'analyse quantitative, nous avons pu décrire et expliquer le processus d'internationalisation dans notre contexte d'étude et d'en tirer les résultats conséquents. En tout état de cause, les besoins des entreprises camerounaises (financement, réduction des risques, atteinte d'une taille optimale) sont corrélés positivement à leur ouverture à l'international. De plus le même effet est observé en ce qui concerne les opportunités qu'offre le marché étranger (réglementation politique, économique et sociale plus stable, conjoncture favorable) et le niveau de concurrence (saturation du marché local, qualité et quantité de la demande).

En outre, les APE seraient un vecteur de l'internationalisation des PME camerounaises si et seulement si les dispositions relatives à ces accords apportaient des modifications certaines et effectives à la structure ou au schéma de fonctionnement interne desdites entreprises. En effet, la décision de s'ouvrir à l'extérieur ne vient que suite à la meilleure évaluation faite par les gestionnaires de la PME en fonction des ressources dont elle dispose (feudjo et Gonne, 2017 ; Laghzaoui, 2009). Ainsi, cette décision ne découle pas de la mise en place de politiques quelconques dans le but de lever des barrières tarifaires mais d'éléments liés à l'organisation structurelle de la PME (Villechenon et Rizzo, 2012 ; Laghzaoui, 2009) à travers l'attitude du dirigeant (St-Pierre et Perrault, 2009).



BIBLIOGRAPHIE

- Angué K. & Mayrhofer U. (2010)**, « Le modèle Uppsala remis en question: une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents. » *Management international*, 15(1), pp. 33-46.
- Ba A. (2006)**, *Impact des Accords de Partenariat Economique (APE) Union Européenne-Afrique de l'Ouest sur l'Economie et la Pauvreté au Mali*, 32p.
- Basly S. (2002)**, *L'internationalisation de l'Entreprise Familiale*. Economica, 24p.
- Benziane-Taibi I. (2002)**, « Les déterminants de l'internationalisation des entreprises : cas du secteur de la distribution en France », Thèse de Doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille, 563p.
- Berisha-Krasniqi V., Bouët A. & Mevel S. (2008)**, « Les Accords de Partenariat Economique: Quels Enjeux pour le Sénégal? » *Revue de l'OFCE*, 4(107), pp. 65-116.
- Bilkey W. J. et Tesar G. (1977)**, « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. » *Journal of International Business Studies*, pp. 93-98.
- Chen H. et Hu M. Y. (2002)**, « An Analysis of Determinants of Entry Mode and its Impact on Performance. » *International Business Review*, 11, pp. 193-210.
- Deblock C. (2012)**, « Accords commerciaux: entre coopération et compétition. » *Politique étrangère*, pp. 819-831.
- Dhanaraj C. A. et P. W. Beamish (2003)**, « Resource-based approach to the study of export performance », *Journal of Small Business Management*, 41(3), pp. 242-261.
- Djemmo A. F. (2009)**, « L'aide pour le commerce dans le secteur manufacturier : le cas du Cameroun. » *MPRA*, 25p.
- Djuatio E. T. (1997)**, « Les déterminants de l'internationalisation de la PME: cas des PME françaises et camerounaises », Thèse de Doctorat, Université des sciences et technologies de Lille, 385p.
- Durand T. (2006)**, « L'alchimie de la compétence. » *Revue française de gestion*, 160, pp. 161-192.
- Duval E. (2015)**, « Internationalisation des PME : étude d'un processus idiosyncratique », Mémoire de Master, Université du Québec à trois rivières, 170 p.
- Galan, J.I., Galende J. and Gonzalez-Benito J. (1999)**, « Determinants of international development: Some empirical evidence », *Management Decision*, 37(10), pp. 778-785.
- Gonne J., et Feudjo J. R. (2017)**, « Comportement des entreprises en matière d'investissements immatériels: état des lieux des déterminants en contexte camerounais. » *La revue gestion et organisation*, 9(1), pp. 37-50.
- Johanson J. et Vahlne J. E. (1977)**, « The Internationalization Process of the Firm: A Model Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. » *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Johanson J. et Wiedersheim-Paul F. (1975)**, « The Internationalization of the Firms: Four Swedish Cases. » *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305-322.
- Julien P. A. (2005)**, *Les PME: bilan et perspectives*, Québec: Presses Inter Universitaires, 533p.
- Julien P.-A., Léo P.-Y. et Philippe J. (1995)**, *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan.
- Kadi M., et Harizi R. (2017)**, « Le processus d'internationalisation des PME algériennes: les déterminants de la décision d'exporter. » *Les cahiers du Cread*(117), pp. 5-31.
- Laghzaoui S. (2009)**, « Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. » *Management & Avenir*, 2(22), pp. 52-69.
- Laghzaoui S. (2007)**, « Ressources et compétences: une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME. », pp. 1-16.



- Lecerf M.-A. (2012)**, « Déterminants de l'internationalisation des PME françaises: Les leviers du développement international des PME françaises: proposition et test d'une hiérarchisation. » *Revue Internationale P.M.E.*, 25(1), pp. 117-149.
- Lin S. (2012)**, « Les caractéristiques et les contraintes des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang », 5ème Colloque de l'IFBAE (Institut FrancoBrésilien d'Administration des Entreprises), France, 28 p.
- Mballa A. Y. V. et Djoum K. S. (2018)**, « Les déterminants de l'internationalisation des PME camerounaises : vers une quête de légitimité internationale ? », *Revue Internationale de Management et d'Economie Appliquée*, 1(1), pp. 91-121
- Milliot E. (2005)**, « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter », *Management et Avenir*, 1(3), pp 43-60.
- Nemrouri A. et al. (2019)**, « la stratégie d'expansion géographique des banques Marocaines en Afrique : une étude exploratoire », *Revue internationale des sciences de gestion*, 42p
- Ngock E. J. F. (2018)**, « L'internationalisation des PME africaines : vers une approche contingente », 27ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 17 p.
- Ngock E. J. F. (2017)**, « Stratégie d'internationalisation des PME camerounaises : véritable pomme de discorde ou simple logique de développement ? » 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation AEI DAKAR, 19 p.
- Niosi, J. & Zhegu, M. (2011)**, « Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des PME québécoises », Document de travail, ESG-UQAM, Département de management et technologie, 40 p.
- Pantin F. (2006)**, « L'internationalisation: un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME. » *Gestion*, 31(1), pp. 77-87.
- Pantin F. (2010)**, « Conduire l'internationalisation des PME: un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante. » *Revue internationale PME*, 23(3-4), pp. 13-42.
- Ramadan M., et Levratto N. (2011)**, « Conceptualisation de l'internationalisation des PME: Une application au cas du Liban. » *Revue internationale P.M.E.*, 24(1), pp. 71-106.
- Reid S.D. (1981)**, « The Decision Maker and Export Entry and Expansion », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, no 2, pp. 101-112.
- Savall A. (2015)**, « Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention », Ecole doctorale Abbé Grégoire, Gestion et Management, 447p.
- Steen D. V. et Danau A. (2014)**, « L'Accord de partenariat économique (APE) entre l'Afrique de l'Ouest et l'Union européenne. Quels enjeux pour les exploitations paysannes et familiales? » *Collectif Stratégies Alimentaires*, 96p.
- St-Pierre J. et Perrault J.-L. (2009)**, « Motivations et déterminants de l'internationalisation des PME: Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. » *Colloque international*, Alger: Algérie, 22p.
- Vahlne J.E. et Nordström K.A. (1993)**, « The internationalization process: Impact of competition and experience », *The International Trade Journal*, 7(5), pp. 529-548
- Villechenon F. P. et Rizzo H. L. (2012)**, « L'internationalisation des PME françaises en Amérique latine: regards sur le Mexique. » *Les PME à l'international*, CERALE, pp. 1-32.
- Welch L. S. et Luostarinen R. (1988)**, « Internationalization: Evolution of a Concept », *Journal of General Management*, 14(2), pp. 34-55
- Zobo C. A. (2017)**, *L'économie camerounaise face aux Accords de Partenariat Economique ACP/UE*, L'Afrique des idées