

Stratégies d'internationalisation et rentabilité des entreprises spécialisées : le cas des PMI camerounaises

Internationalization strategies and profitability of specialized companies: the case of cameroonian SMIs

OLINGA Barthélémy

Enseignant-chercheur

Université de Yaoundé 2-Soa (Cameroun)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Centre de Recherche en Economie et Gestion (CEREG)

(Cameroun)

bartolinga@yahoo.fr

Date de soumission : 06/05/2020

Date d'acceptation : 21/07/2020

Pour citer cet article :

OLINGA B. (2020) « Stratégies d'internationalisation et rentabilité des entreprises spécialisées : le cas des PMI camerounaises », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 307 - 332

Résumé

L'objectif central de cet article, à visée exploratoire, s'attelle à l'analyse de l'internationalisation des PMI, et notamment pour celles qui s'engagent dans cette option en valorisant les stratégies d'exportation. En effet, un des aspects dominants des pays en développement, qui ambitionnent de progresser, est de viser l'insertion de leur tissu industriel dans les chaînes de valeur à l'international. De ce fait, notre contribution appréhende un volet spécifique du processus d'internationalisation des PMI camerounaises en plaçant au cœur de la réflexion la question de recherche suivante : les PMI exportatrices sont-elles plus rentables que celles non exportatrices ? L'orientation méthodologique met en relief les données de 296 PMI appartenant à quatre secteurs d'activités, et une mesure « perceptuelle » des principales variables est retenue. Des analyses bivariées en coupe instantanée effectuées au cours de la période 2016/2018, au travers notamment de la statistique de Kruskal-Wallis, il ressort qu'une certaine stabilité en matière de rentabilité existe entre les deux profils d'entreprises. Finalement, bien que les écarts de rentabilité soient non significatifs, on peut penser que la prime à l'exportation ne peut être obtenue que si cette stratégie s'accompagne simultanément de certaines formes d'innovation sur les marchés étrangers.

Mots-clés : « Exportation » ; « Innovation » ; « Internationalisation » ; « PMI » ; « Rentabilité »

Abstract

The main purpose of this article deals with the topic of internationalization SMIs. It offers a synthesis of the researches dedicated to the study of export strategies. Concerning the developing countries, one major objective aim to insert their industrial sector in international value chains. Therefore, our contribution addresses a specific aspect of the internationalization process of Cameroonian SMIs. One main question is developed: are exporting SMIs more profitable than non-exporting ones? On the first hand, the methodological approach uses data of 296 SMIs based on four different sectors, while on the second hand, a "perceptual" measure of the main variables is selected. From bivariate cross-section analyses over the 2016-2018 period, using Kruskal-Wallis statistics, findings indicate a relative stability between the two company profiles in terms of profitability in Cameroonian context. Finally, although the differences in profitability are not significant, it suggest that the export premium commitment of SMIs seems to be compatible with innovation forms in foreign markets.

Keywords: « Export »; « Innovation »; « Internationalization »; « SMIs »; « Profitability ».

Introduction

Dans la mesure où la montée en puissance des firmes multinationales constitue aujourd'hui le corollaire manifeste du phénomène d'internationalisation, nul doute que cette stratégie soit également perçue comme la voie de développement des unités de dimension réduite (Marchesnay, et al., 2015). Le volet international semble donc être considéré comme une évidente exigence s'imposant à tous. Bien plus, les pratiques de gestion inclinent davantage à soutenir que de nombreuses entreprises conçoivent leur développement au-delà de leurs frontières nationales. Cette contrainte, qui pose avec acuité la question de la survie des organisations, dans un univers en proie à des changements constants, nécessite d'inventer en permanence des solutions adéquates afin de s'adapter au mieux aux évolutions du marché (Duval, 2017). Au-delà de la considération largement partagée que l'internationalisation impose actuellement une complexité organisationnelle, au regard notamment des différences culturelles des pays d'accueil, l'on ne saurait occulter l'idée que cette manœuvre soit à même d'apporter un supplément de chiffre d'affaires à condition qu'elle s'accompagne simultanément de certaines formes d'innovation (Enjolras, et al., 2019 ; Bellone & Guillou, 2011).

Au cours des 30 dernières années, divers corpus théoriques ont essayé de conceptualiser le processus par lequel les entreprises amorcent, développent et soutiennent leur engagement à l'étranger (Zhang, 2019). L'idée maîtresse consistant alors à concevoir l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe (Pantin, 2010), qui, sur la base de ses compétences, permet une construction dynamique de ce phénomène stratégique. Bien qu'il faille relever les limites d'une telle approche et plaider en faveur de nouvelles contributions consistant à enrichir la compréhension de ce processus, il faudrait insister sur l'idée que les trois récentes décades ont connu un nombre impressionnant de recherches autour de cette stratégie qui constitue aujourd'hui un champ thématique distinct, bien vivant et riche de promesses (Alsaaty & Makhlouf, 2012 ; Brouthers, et al., 2009). Si l'on met de côté les facteurs contribuant à limiter la réussite de cette manœuvre (Arrouche & Chitti, 2017, Durand, 2011), l'on observe de plus en plus au plan mondial un nombre croissant d'entreprises « vivant à l'étranger »¹. Un tel constat réside dans l'idée que les entreprises

¹ Les pratiques établies par bon nombre d'entreprises spécialisées font état de ce que même les firmes exportatrices de ce groupe réalisent aujourd'hui plus de 2/3 de leurs ventes sur les marchés étrangers. Pour plus de précisions, cf. Morin (2019).

tournées vers l'extérieur se révéleraient plus aptes à atteindre leurs objectifs (en termes de rentabilité par exemple) que celles qui se cantonnent sur le marché local.

A divers égards, si les avantages liés à l'internationalisation sont avancés depuis longtemps par nos devanciers (Allali, 2002 ; Gankema, et al., 2000), il faudrait signaler comme le notent Arcand et al., (2019), qu'il est rare en effet qu'à l'échelle mondiale les crises sectorielles soient simultanées. Par conséquent, l'engagement international dilue les risques liés aux perturbations conjoncturelles pouvant surgir sur le marché domestique et prolonge dans le même temps la durée du cycle de vie du produit (Buigues & Lacoste, 2016). D'autre part, un engagement plus soutenu à l'international contribuerait à rehausser l'image de marque de l'entreprise (Barthélemy, 2014).

Même s'il est admis aujourd'hui que les facteurs qui président à cette forme de développement soient de plus en plus discutables (Durand, 2007), une idée relativement bien acceptée indique que l'internationalisation assure la croissance des profits pour les entreprises qui s'y sont engagées (Besanger & Roth, 2016 ; Camison & Lopez, 2010). Pourtant, les travaux empiriques consacrés à cette question restent partagés et clairsemés de contradictions ; certaines firmes domestiques et de moyenne dimension en général estimant que les profits liés à l'internationalisation seraient bien inférieurs à ceux procurés par le marché local (Bommier, et al., 2019). Lorsque Buigues, et al., (2015) revisitent cette hypothèse sur un échantillon de 217 entreprises britanniques spécialisées et réparties parmi 48 industries, leurs conclusions sont sans appel : les entreprises internationales ont plus de savoir-faire que celles se cantonnant au seul marché local, en matière par exemple de promotion des produits et de communication avec la clientèle. De leur côté, en analysant la relation entre l'origine du capital et la performance de 505 banques multinationales jordaniennes cotées durant la période 2005-2015, Kouzez & Séjourné (2019) trouvent que les banques internationales dont l'actionnariat étranger est dominant ont une meilleure performance que celles agissant localement.

En ce qui concerne les économies en développement, les recherches de Singh et Mahmood (2014) au sujet des PME manufacturières malaisiennes confirmaient déjà que la diversification géographique est une option profitable étant donné qu'elle contribue à rehausser les performances financières des entreprises (Doukas & Kan, 2006). Des résultats presque similaires avaient déjà été avancés par Yang, et al., (2004) concernant les PME taïwanaises. Pour autant, une synthèse des travaux relativement récents de Benkraiem &

Miloudi (2014) qui (re)questionnent en profondeur les possibilités de financement bancaire des PME marocaines entre 1992 et 2001 indique que l'internationalisation est négativement liée à l'endettement bancaire. Cette conclusion qui remet au goût du jour la problématique des choix de financement des entreprises, semble soutenir également la thèse selon laquelle les difficultés de financement des PMI/PME s'accroissent lorsque celles-ci désirent s'ouvrir aux marchés internationaux. A divers égards, même si l'on note des initiatives plus soutenues de certains gouvernements visant à soutenir les activités d'internationalisation des PME/PMI (Njinyah, 2018), il est également pensable que cette stratégie s'accompagne parfois d'une diminution des bénéfices et d'une hausse significative des coûts (Berger, et al., 2010).

Compte tenu pour partie des controverses sus-évoquées, la question de recherche qui guide notre réflexion d'ensemble peut s'articuler de la manière ci-après : **les PMI spécialisées exportatrices sont-elles plus rentables que celles non exportatrices en contexte camerounais?**

Le protocole méthodologique prend appui sur une approche qualitative en adoptant une démarche hypothético-déductive. Ce papier se structure comme suit : la première partie présente les fondements théoriques du processus d'internationalisation et défend l'intérêt de l'approche par les ressources. Puis nous synthétisons les principaux apports empiriques discutant des liens entre la quête des marchés à l'étranger et la rentabilité. Par la suite, nous présentons et discutons dans la seconde partie, les premiers résultats de cette étude empirique.

1. Les fondements théoriques de l'internationalisation

Si l'on se réfère à la théorie des organisations, il est clairement signalé que le développement international s'avère être un concept fondateur puisqu'il renvoie à une vision croissante de l'entreprise. En effet, depuis plusieurs décennies, les entreprises exposées à la concurrence internationale sont insérées dans un contexte économique où les décisions stratégiques et les changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenir indissociables (Alaoui, 2013). Dans ces conditions, les chercheurs ont abordé la problématique de l'internationalisation à travers de nombreux cadres théoriques pour tenter d'expliquer, compte tenu des principales caractéristiques de l'entreprise, les déterminants de son expansion sur les marchés extérieurs.

1.1. Les approches théoriques de l'internationalisation

La théorie « comportementale » de l'entreprise (Ageron & Hault, 2002) considère l'internationalisation comme le produit d'une série de décisions incrémentielles. Même un survol très sommaire de la littérature en la matière permet de relever au minimum deux types d'explications dominantes : l'approche par étapes et l'approche économique.

1.1.1. L'approche par étapes

Parmi les travaux les plus remarquables de ce corpus, deux modèles d'analyse spécifiquement peuvent être relevés (Gankema, et al., op.cit.). D'une part le modèle d'Uppsala défendu initialement par des auteurs comme Johanson & Vahlne (1977). D'autre part, le modèle d'innovation en référence aux travaux fondateurs de Bilkey & Tesar (1977). Synthétiquement, dans le modèle d'Uppsala (U-model), on peut mettre en avant deux principaux concepts à savoir le *processus d'apprentissage* et la *distance psychologique* (Johanson & Vahlme, 1977).

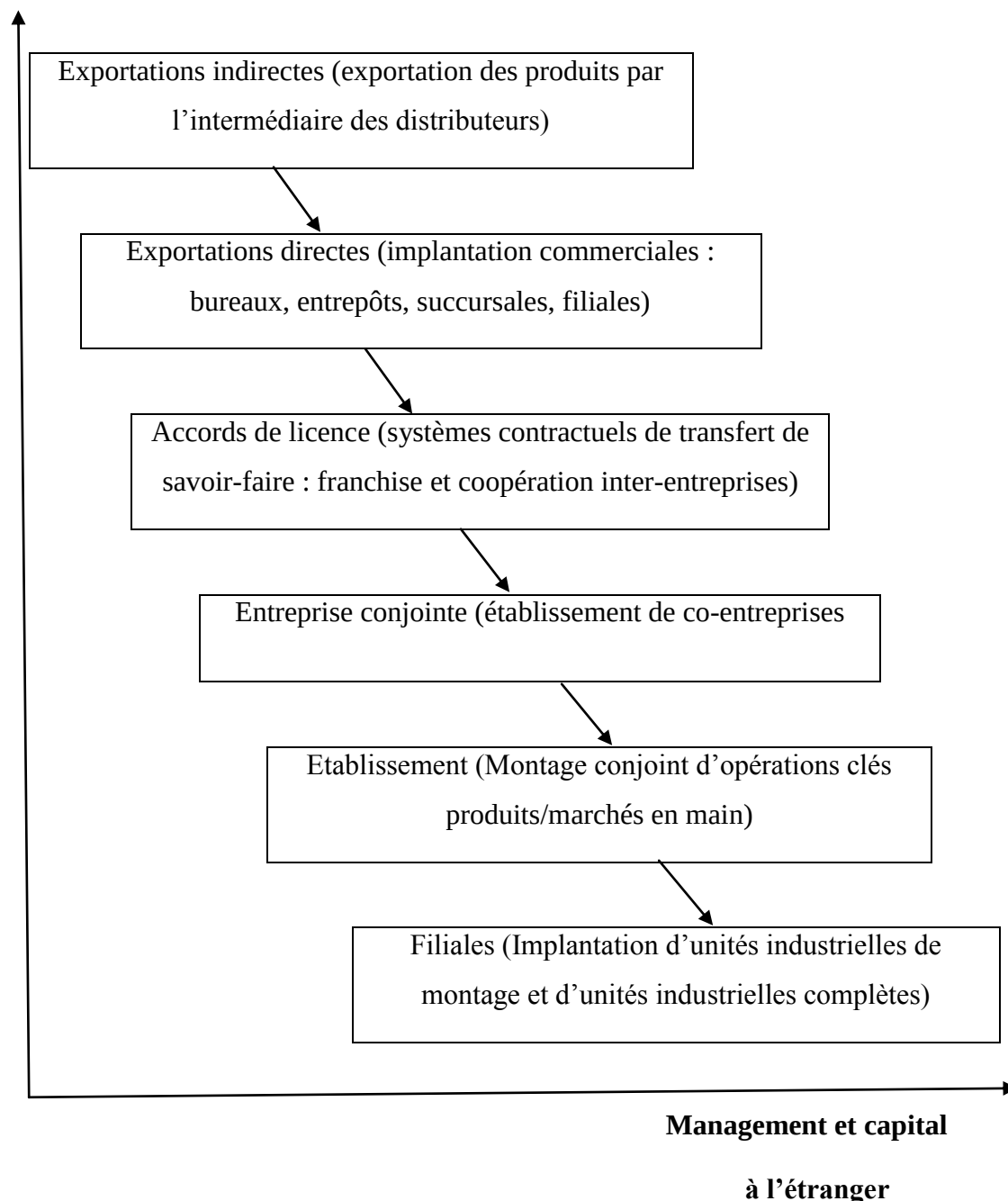
D'une part, lorsqu'ils conçoivent l'internationalisation comme un phénomène d'apprentissage graduel, Johanson & Vahlme (1977) signalent que l'expérience acquise semble être la clé de réussite des firmes internationales. D'autre part, et en ce qui concerne la distance psychologique, les auteurs avancent qu'il s'agit d'un éventail des différences culturelles et linguistiques influençant les prises de décisions à l'international. Tout compte fait, il n'est pas exclu de considérer qu'à mesure que l'expérience internationale prend de l'ampleur, l'écart psychologique qui sépare l'entreprise des nouveaux territoires étrangers se réduit presque simultanément (Gankema, et al., 2000).

En ce qui concerne le modèle d'innovation (I-model), celui-ci conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être rapprochées à celles d'adoption d'un produit nouveau (Gemser, et al., 2004).

Au final, un apport majeur de ces modèles est la mise en évidence d'un processus d'internationalisation évolutif comportant des stades que l'entreprise franchit successivement (Koenig, 1992), et qui tend à se réaliser de manière séquentielle en respectant les exigences d'un lent apprentissage, dont les étapes peuvent être représentées de la manière suivante (figure n°1 ci-après) :

Figure n°1 : Les étapes de l'engagement international

Management et capital sur le territoire national



Source: Koenig, G. (1992), Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, Paris, 543p, p. 468.

Bien que d'autres modes d'engagement international s'écartent de cette séquence (utilisation simultanée de plusieurs formes d'internationalisation par exemple), il faut dire que l'ouverture

internationale relève d'un processus d'apprentissage qui s'inscrit généralement dans le long terme.

Par ailleurs, malgré la contribution manifeste des modèles d'Uppsala et d'innovation, et les nombreux travaux qui y adhèrent, il ne faut pas pour autant croire qu'ils sont exempts de limites (Ageron, 2001). D'abord l'hypothèse d'un processus séquentiel aux étapes successives et bien distinctes est battue en brèche par maints travaux (Ramadan & Levratto, 2011 ; Gaussens & Movahedi, 2016). Ensuite, ces modèles paraissent trop déterministes dans le choix des modalités de pénétration des marchés étrangers (d'un engagement léger et flexible à un engagement de plus en plus massif et irréversible) (Allali, 2002). Enfin, à ces critiques vient également s'ajouter celle de l'unité d'analyse la plus souvent retenue. La plupart des travaux se concentrant sur de grandes firmes et envisageant le comportement des PMI face à l'étranger comme étant seulement réactif et non proactif (Gankema, et al., op.cit.).

Quoi qu'il en soit, même si ces limites n'invalident pas l'ensemble des travaux par ailleurs largement admis, les recherches les plus actuelles (Cheriet, 2015 ; Mayrhofer et Meschi, 2018 ; Marchand et Vieu, 2018 ; Basly, 2017) portent à s'intéresser à la nécessité de remettre en question la portée générale de ces approches dans l'analyse du processus d'internationalisation, en ouvrant la voie à d'autres approches, et notamment l'approche économique, et plus spécifiquement celle basée sur les ressources et compétences (Laghzaoui, 2009), sachant que celle-ci s'attache à l'organisation et au fonctionnement interne de l'entreprise comme source du processus de son expansion ; et pourrait enrichir les contributions sur leur comportement international.

1.1.2. Pour un positionnement théorique dans l'approche par les ressources

Les écrits de Penrose (1959) marquent les origines de l'approche basée sur les ressources. Par la suite, nombre de travaux se réclamant notamment des jalons posés par Penrose sont apparus, constituant aujourd'hui un véritable corpus théorique. Bien qu'il soit possible de distinguer différents courants, notamment la théorie des compétences fondamentales (Hamel & Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece, et al., 1997) ou encore l'école évolutionniste (Nelson & Winter, 1982), nous focalisons notre attention sur le courant des

ressources dynamiques, qui intègre à la fois la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques.

Selon cette approche, une défaillance en ressources ne conduit pas systématiquement l'entreprise à la perte et inversement, des moyens illimités ne constituent pas une stratégie infaillible pour se prémunir de l'échec (Hessels & Terjesen, 2010). L'enjeu pour l'entreprise se situe donc dans la mobilisation et la coordination efficace de ces ressources, permettant de dégager un avantage concurrentiel durable (Safari & Saleh, 2020), et non dans sa seule dotation en ressources uniques. Cette idée est d'autant plus intéressante que nous inscrivons notre raisonnement dans le cadre des PMI, dont on mentionne souvent leur handicap quant à la taille et aux ressources, face notamment au fait international auquel il est nécessaire pour cette catégorie d'entreprises, de trouver un modèle spécifique d'internationalisation (Love, et al. 2016).

Par ailleurs, bien que les travaux empiriques sur les questions liées à l'internationalisation des entreprises soient aujourd'hui en constante progression (Glaum & Oesterle, 2007), nul doute que les axes de recherche les plus prometteurs appellent de leurs vœux à mieux distinguer les différents modes de présence à l'étranger (comme on peut le visualiser dans le tableau précédent), l'idée sous-jacente étant d'apprécier plus finement l'impact de cette manœuvre sur les résultats financiers. Par conséquent, dans le cadre de ce papier, et dans la mesure où intuitivement, la présence à l'international des PMI camerounaises en termes d'investissements physiques lourds semble encore au stade embryonnaire, nous nous intéressons exclusivement au phénomène bien connu de leur présence à l'étranger à travers *l'exportation*². Quid donc de l'incidence de cette dynamique élémentaire d'attaque des marchés sur la rentabilité ?

² Cette variable retient l'attention d'un nombre assez croissant de travaux. Dans le cadre de ce papier, elle est mesurée qualitativement sur une échelle de Likert à trois points avec pour modalités : 1= part des ventes faibles, 2= part des ventes moyennes et 3= part de ventes élevées. Pour plus de précisions, cf. Landolo & Ferragina, (2019).

1.2. Exportations et rentabilité des entreprises spécialisées : une synthèse de quelques travaux empiriques récents

La plupart des travaux empiriques qui se sont intéressés au phénomène d'exportation l'ont situé dans le cadre plus global de la stratégie de diversification géographique (Hitt, et al., 2006). Une littérature dense et bien enrichie s'est construite autour de cette problématique avec en creux l'idée de s'imprégner et de cerner au mieux les enjeux de flexibilité et de réactivité auxquels sont soumises les entreprises exportatrices

1.2.1. Une articulation autour du processus d'innovation

Les travaux pionniers de St-Pierre (2003) sur un échantillon de 256 PME canadiennes du secteur de la métallurgie aboutissent à la conclusion qu'un volume d'exportations important permet aux unités de production d'accroître leur productivité grâce aux économies d'échelle qu'elles réalisent. Dans une étude menée auprès de 120 PME du secteur agro-alimentaire en France, visant à examiner les caractéristiques des PME qui exportent de façon régulière et en quantité plus importante que celles qui exportent plutôt de façon sporadique, Duval (op.cit.) note que les firmes ayant une forte orientation vers l'exportation accordent plus d'importance au développement de nouveaux produits ainsi qu'à l'amélioration des méthodes de production existantes. En effet, il y a aujourd'hui moins de dissensus que la technologie soit devenue une source majeure d'avantage compétitif. Par conséquent, une relecture des principales conclusions des travaux de Bardaji, et al., (2015) souligne que les firmes qui exportent des produits à forte valeur technologique ont de meilleures chances de percer sur les marchés étrangers. Les travaux d'Arès et Huang (2016) par exemple, portant sur l'internationalisation de la firme chinoise « LENOVO », devenue en trente ans le principal fabricant d'ordinateurs personnels (PC), mettent en relief les efforts chinois pour gravir les échelons de l'intensité technologique. Pour réussir à l'exportation, il importe donc d'offrir des produits relativement originaux et innovateurs. Les recherches d'Oura (2016) au sujet de quelques 307 PME brésiliennes venant corroborer l'hypothèse que le produit de haute technologie exporté est positivement associé à une hausse de la rentabilité. Un résultat largement approuvé dans d'autres études empiriques récentes (Faroque, et al., 2017; Legouy, 2019).

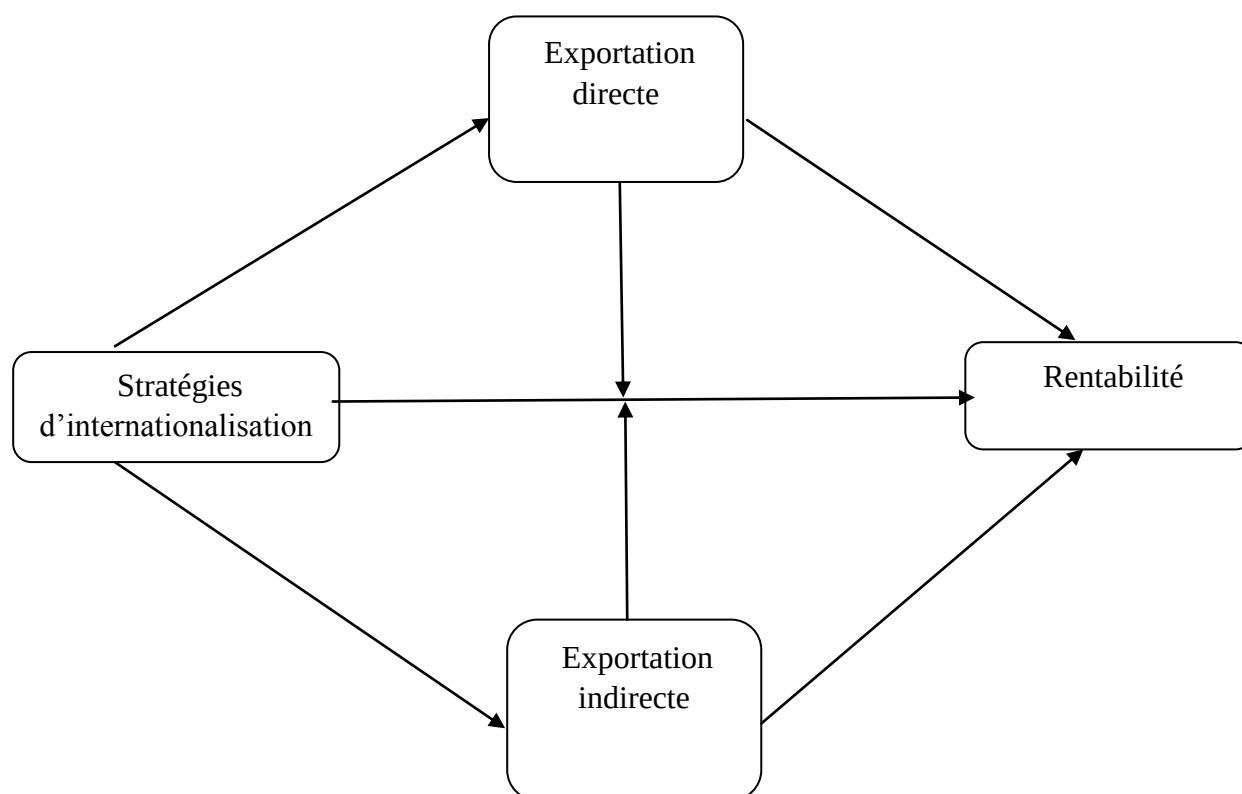
1.2.2. L'hypothèse de la diversification des risques

Dans une étude rassemblant 13 sociétés canadiennes cotées dans le secteur des équipements électriques, Besanger & Roth (2016) trouvent que le nombre de marchés dans lesquels chaque entreprise distribue ses produits est lié positivement au succès de l'exportation. Toutefois, les auteurs indiquent l'existence d'une relation non linéaire entre la performance financière et le chiffre d'affaires à l'international. De leur côté, lorsque Rua, et al., (2018) s'intéressent aux pratiques de gestion associées à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable et à l'émergence mondiale de quelques PME espagnoles, ils notent que la pénétration dans différents marchés évoluant à des rythmes non synchronisés constitue un facteur de différenciation important puisque cette stratégie permet de diversifier les risques d'échec. Même s'il n'est pas exclu comme l'ont souligné Krammer, et al., (2018), d'insister sur les coûts relatifs au choix de l'exportation, il faudrait noter que les entreprises qui réussissent le mieux à l'étranger aujourd'hui sont également celles qui, au départ, se sont bâties une image relativement satisfaisante sur leurs marchés d'origine (Gnizy, et al., 2017). Empiriquement, même s'ils paraissent quelque peu anciens, les travaux de Bodnar, et al., (2003) s'attellent à mesurer l'impact de la diversification internationale sur la capitalisation boursière d'un échantillon de plus de 6200 entreprises françaises entre 1984 et 1998. Les auteurs observent que les firmes exportatrices et présentes dans plusieurs marchés disposent d'une rentabilité supplémentaire de 1,4% par rapport aux firmes non exportatrices. Pourtant, lorsque Troudart (2012) revisite cette question en récoltant les opinions des dirigeants de quelques 293 banques commerciales dans six pays d'Europe ayant marqué leur volonté de s'investir à l'international, ses résultats sont synthétisés en deux volets principalement. Dans un premier temps, l'internationalisation via des filiales rapporte davantage aux banques européennes qu'une implantation à travers leurs propres enseignes. De plus, il est démontré que la performance diminue avec l'augmentation de la distance socio-culturelle. De ce fait, les banques qui s'installent dans des territoires dont la réussite économique est éloignée de celle de leur pays d'origine, possèdent une performance moindre. A en croire les conclusions de Berger et al., (op.cit.) au sujet de l'internationalisation des banques chinoises, il est peu discutable que cette stratégie apporte une baisse substantielle des profits et une hausse significative des coûts. Bien qu'une relative différenciation des résultats soit observée dans l'analyse empirique des organisations, les recherches de Nguyen et Wolf (2016) sont assez proches de celles qui précèdent. En effet, en s'intéressant à un échantillon de 107 banques

commerciales vietnamiennes actives à l'international, les auteurs observent que les banques détenant beaucoup de filiales à l'étranger réalisent en général moins de bénéfice. Dans cette optique, on peut comprendre pourquoi Pinho et Martin (2010) avaient déjà mis en garde contre les échecs en nombre sans cesse croissant connus par les entreprises exportatrices par rapport à celles non exportatrices au cours des vingt dernières années lorsqu'ils mobilisent un échantillon de 63 PME portugaises cotées.

Compte tenu pour partie de ces contrastes, il paraît utile d'illustrer notre argumentation d'ensemble à travers le modèle conceptuel de la recherche (figure 2 ci-après) dont l'hypothèse fondamentale stipule que **l'internationalisation via l'exportation agit positivement sur la rentabilité des PMI camerounaises.**

Figure n°2 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

Légende : —————> **Effets directs sur la rentabilité**

2. Méthodologie de la recherche

Le protocole méthodologique s'appuie dans un premier temps sur la description du terrain de recherche. Dans un second temps, nous finirons par une présentation et une discussion des principaux résultats.

2.1. Sélection de l'échantillon, sources des données et mesure des variables

Commençons à ce niveau par présenter en détail notre échantillon de recherche

2.1.1. Sélection de l'échantillon

Dans cette recherche de type exploratoire, seules les PMI ayant un effectif salarié inférieur à 100 et supérieur ou égal à 10 ont été retenues. En effet, en prenant appui aux travaux de St-Pierre (op.cit.) qui soulignent, notamment dans les décisions d'internationalisation, l'hétérogénéité et les différences de fonctionnement entre des structures mobilisant quelques salariés et celles pouvant en compter un ou plusieurs, le choix de cette grille de lecture permettrait ainsi d'éviter d'analyser des PMI/PME avec les TPI/TPE présentant des trajectoires organisationnelles sensiblement différenciées. Egalement, afin de constituer un échantillon de PMI/PME relativement homogène, différentes décisions ont été prises. Dans un premier temps, nous avons gardé les entreprises dont la durée de vie est supérieure à un an. L'objectif consistant alors à éviter de mettre ensemble les entreprises exerçant depuis moins d'un an avec celles existant au-delà de cette borne. Dans un second temps, dans la mesure où l'appartenance sectorielle peut être tenue pour un facteur d'hétérogénéité et de différenciation important entre les entreprises (Julien, et al., 2003), seules les PMI appartenant au secteur industriel ont été sélectionnées. L'objectif étant de limiter au maximum les biais susceptibles d'apparaître dans les résultats d'ensemble.

A la suite de ces différents filtres, et en faisant recours à la technique de « **boule de neige** » (Maurand-Valet, 2010), l'échantillon définitif est donc de 296 PMI dont l'effectif salarié est compris entre 10 et 100. Toutes ces entreprises appartiennent à l'un des quatre secteurs d'activités indiqué dans le tableau 1 ci-après.

Tableau n°1 : Affectation des entreprises par secteur d'activité

Secteurs d'activités	Désignation	Nombre d'entreprises
Agroalimentaire	IAA	104
Textile et Habillement	ITH	76
Bois et Ameublement	IBA	82
Mécanique et Associés	IMA	34
Total		296

Source : D'après les informations collectées sur le terrain

2.1.2. Sources de données

Afin de mener à bien notre étude empirique, nous avons combiné plusieurs méthodes de production de données. En effet, dans un premier temps, nous avons eu recours à des sources de données secondaires telles que les documents financiers (bilans, comptes de résultats, etc.) disponibles à l'Institut National de la Statistique (INS). Dans un second temps, la collecte de données a été réalisée au moyen des questionnaires, couplées à des visites dans les différents sites des entreprises concernées (production, administration, service export, etc.) et des entretiens semi-directifs de 90 à 120 minutes en moyenne auprès de l'ensemble des membres des équipes dirigeantes associés aux stratégies d'exportation (le PDG, le DG, le directeur export, le directeur financier, le directeur marketing et communication, le directeur commercial, etc.). L'ensemble des données récoltées a ensuite été recoupé dans un processus de triangulation. Cette démarche avait pour objectif de répondre à la question de la validité de la collecte de données à partir d'entretiens rétrospectifs (Yin, 1989), et en particulier du risque de la rationalisation *a posteriori* par nos interlocuteurs du processus d'internationalisation via l'exportation de l'entreprise. En termes d'informations secondaires également, les données sur

la rentabilité des entreprises ont été collectées dans les comptes de résultats toujours disponibles à l'INS.

Par ailleurs, les tests classiques sont relatifs l'analyse de la variance des rangs de Kruskal-Wallis. La volonté de circonscrire l'analyse des données à ce test tient au fait qu'il aide à mesurer la force de la relation entre les variables (Croutsche, 1997).

2.1.3. Mesure des variables de la recherche

✓ *L'exportation*

En ce qui concerne le volet international, les responsables avaient à préciser si leur organisation était présente ou non sur des marchés internationaux. Rappelons que dans cet article, les entreprises proposant des produits et/ou services sur des marchés internationaux uniquement par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs distributeurs, n'ont pas été définies comme des PMI internationales. Seules les structures ayant une présence physique sur un ou plusieurs marchés étrangers (c'est-à-dire, pratiquant par elles-mêmes une exportation directe) ont été ainsi définies.

A divers égards, le recensement de la littérature indique que dans la plupart des recherches la variable « exportation » est saisie empiriquement en rapportant la part (en %) que représentent les ventes sur les marchés étrangers dans le total du chiffre d'affaires de l'entreprise (Landolo & Ferragina, 2019). Pour faire simple, nous avons opté, compte tenu des informations disponibles et relativement homogènes, à titre de rappel, pour une mesure perceptuelle de l'exportation³ en retenant une échelle de Likert à trois points et à ancrage numérique, avec pour modalités : 1= part des ventes faible, 2= part des ventes moyenne et 3= part des ventes élevée.

³ Les parts (en % du CA) que représente cette variable étant définies comme suit : 0 – 10%= part des ventes faible, 10 – 15%= part des ventes moyenne, et 15% et plus= parts des ventes élevée. Ce découpage ayant reçu l'assentiment de certains chefs d'entreprises avec lesquels nous avons eu des entretiens confidentiels.

✓ *La rentabilité*⁴

Fondamentalement, mesurer la rentabilité d'une entreprise consisterait à évaluer le degré de réussite de cette entreprise à atteindre ses objectifs (notamment financiers). Dans sa conception classique, la notion de rentabilité paraît relativement souple et éclatée. En effet, si l'on se réfère à certains travaux, il est très vite signalé l'existence d'une multitude d'indicateurs en la matière, faisant de la notion de rentabilité un fourre-tout ou un mot valise (Guérard, et al., 2013). Dans la mesure où le choix des critères de mesure de la rentabilité s'avère déterminant, les chercheurs dans le champ du management stratégique se sont régulièrement inspirés des mesures issues des disciplines spécialisées (contrôle de gestion, comptabilité, etc.).

Empiriquement, plusieurs indicateurs peuvent rendre compte de la rentabilité de l'entreprise (Sbai, 2019). Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons le Return On Equity (ROE) dans la mesure où il s'agit de la mesure de la rentabilité utilisée dans la plupart des travaux visant à analyser la performance des entreprises (Azzouzi & Haoudi, 2020). Le ROE est une mesure basée sur les données comptables dont la technique la plus utilisée pour le calculer est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres (Bauweraerts & Vandernoot, 2018). Pour rappel, les tests sont effectués au seuil usuel de 5%. Le tableau 2 qui suit synthétise les différentes mesures de la rentabilité.

Tableau n°2: Mesures de la rentabilité

Indicateur de rentabilité financière	Modalités de mesure
<i>ROE</i>	1= rentabilité faible 2= rentabilité moyenne 3= forte rentabilité

Source : D'après les informations recueillies sur le terrain

⁴ Cet indicateur est défini selon trois classes spécifiquement : 1= faible rentabilité si $T_x < 10\%$; 2= rentabilité moyenne si $10\% \leq T_x \leq 15\%$; et 3= rentabilité élevée si $T_x > 15\%$. T_x étant le taux de rentabilité. Une telle segmentation est relativement consensuelle dans de nombreux travaux empiriques. Pour plus de précisions, cf. Hoque (2005).

La suite du papier synthétise les résultats majeurs.

2.2. Présentation des résultats et discussions

Les résultats présentés ici sont relatifs aux effets de l'exportation sur la rentabilité.

2.2.1. Exportations et rentabilité

Relativement à cet aspect, l'application du test de Kruskal-Wallis aux données d'ensemble indique qu'une relation positive mais **non significative** (au seuil de 5 %) existe entre les deux variables pour l'ensemble des années passées en revue (2016-2018). Un tel résultat implique qu'une rentabilité « **exceptionnelle** » n'est pas déterminée par la politique d'exportation. Autrement dit, les PMI exportatrices ne disposent pas d'un supplément de rentabilité **statistiquement significatif** par rapport aux PMI non exportatrices en contexte camerounais. Le tableau 3 qui suit synthétise ce qui vient d'être dit.

Tableau n°3 : Liaisons entre Exportation et rentabilité » (Années 2016-2018)

Années	2016	2017	2018
Parts des ventes (%) à l'étranger dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise	(+)	(+)	(+)

(+) Corrélation positive mais non significative au seuil de 5 %

Source : Calculs effectués sur la base des données d'enquête SPSS 20.0.

2.2.2. Discussions

Une des leçons à retenir des résultats précédents concernant l'influence des exportations sur la rentabilité est que cette manœuvre ne contribue pas à l'obtention d'une rentabilité exceptionnelle au sein des PMI camerounaises. Différents éléments peuvent aider à expliquer ce résultat.

D'une part, on peut s'arc-bouter sur l'hypothèse stipulant que la rentabilité des exportations dépend, en règle générale, de la dynamique des marchés locaux et de l'état de la concurrence étrangère. L'idée sous-jacente étant que les exportations se révéleraient plus rentables

lorsqu'elles compensent en première approche les difficultés observées sur le marché local. Dans cette optique, la pénétration des marchés étrangers relancerait les ventes et pourrait donc produire un effet « volume » sur les bénéfices de l'entreprise. A contrario, lorsque l'exportation n'est pas un palliatif à une insuffisance de la demande intérieure, l'effet « volume » est inhibé. Cette hypothèse est d'autant plus intéressante qu'au sein de la plupart des PMI camerounaises exportatrices, la relative désillusion observée en matière de rentabilité des exportations pourrait être révélatrice de leur incapacité à saisir plus promptement les opportunités que recèlent les marchés étrangers. En effet, il est probable que les PMI camerounaises, confrontées aujourd'hui à une demande nationale en net recul/stagnation pourraient éviter une diminution des bénéfices en desservant les marchés extérieurs dans des secteurs/marchés en forte croissance. Or, à l'évidence, lorsque le déclin de leurs activités, déjà positionnées en phase de stagnation, est devenu plus prononcé, et qu'en parallèle la concurrence internationale s'est intensifiée, l'impact positif des exportations sur la rentabilité s'est progressivement estompé.

Par ailleurs, les discussions engagées ces dernières décennies insistent aussi sur l'hypothèse que pour s'approprier des profits à l'exportation, il est préférable de mettre l'accent sur la qualité de celle-ci plutôt que sur le volume des ventes à enregistrer à l'étranger. Sur ce point encore, il est notable malheureusement aujourd'hui qu'au sein de la plupart des PMI camerounaises exportatrices, les produits « made in Cameroon » demeurent de qualité approximative et à faible valeur technologique et par conséquent peu compétitifs sur les marchés étrangers.

Egalement, on ne doit pas ignorer actuellement qu'une stratégie d'exportation clairement définie est plus profitable qu'une stratégie d'exportation non claire. Cette conclusion qui revient à étendre aux décisions relatives à l'exportation l'hypothèse fondamentale, chère à Porter (1987), présume que les adeptes d'une **stratégie générique claire** doivent surclasser les entreprises engagées dans une voie médiane. Malheureusement, on note sur la base de cette hypothèse que la majorité des PMI camerounaises exportatrices navigue à vue dans un « océan rouge de précarité »⁵ sans une stratégie claire d'attaque des marchés étrangers. Ce qui, inéluctablement, les conduit à s'enliser dans cette voie médiane.

⁵ Cette expression est empruntée à Kim et Mauborgne (2005).

En outre, compte tenu de la saturation et de l'intensification des difficultés sur leurs marchés nationaux, la décision d'exporter est apparue pour beaucoup de PMI camerounaises comme un exutoire et non comme une volonté délibérée. Cette sorte de « fuite précipitée » vers l'extérieur, sans au préalable adapter le management de leurs ressources de façon à mener avec assurance un engagement international, ne s'est pas soldé par une situation « exceptionnelle » au plan des résultats.

D'autre part, au-delà du sentiment souvent négatif des effets de la concurrence internationale, il est patent que la rentabilité des entreprises exportatrices est affectée aujourd'hui par leur aptitude à s'émanciper des contraintes financières engendrées par l'engagement sur les marchés extérieurs (délais de paiement des clients allongés, risques d'insolvabilité des débiteurs, etc.). Là encore, le constat en ce qui concerne les PMI camerounaises exportatrices est particulièrement alarmant. En effet, le resserrement des contraintes financières de tous bords ainsi que le renchérissement des coûts à l'échelle mondiale/planétaire auraient influencé les marges de celles-ci, disposant de peu de ressources et d'alternatives pour s'en émanciper. Ce qui, indéniablement, aurait contribué à réduire substantiellement leur bénéfice. Finalement, il est peu contesté aujourd'hui que les retombées à espérer d'une orientation à l'exportation dépendent autant de la dynamique des marchés que de la capacité à recueillir l'information concernant l'état de la concurrence sur les marchés étrangers. Malheureusement encore, il est manifestement gênant de constater que sur cette dernière condition, la plupart des PMI camerounaises engagées à l'international accusent un énorme retard en ce qui concerne leurs capacités prospectives destinées à tester les marchés internationaux.

.

Conclusion

S'il est une évidence que la mondialisation incite les entreprises à bâtir durablement leur succès en dehors de leur espace national, nul doute que la compréhension de leurs modes de développement soit aujourd'hui à la croisée des interrogations fondamentales. L'objectif central de cet article, à visée exploratoire a consisté à tester l'existence ou non d'une différence de rentabilité entre les PMI exportatrices et celles non exportatrices en contexte camerounais. Synthétiquement, nos principaux résultats indiquent que la vitalité dont font preuve les PMI exportatrices, comparativement à leurs consœurs non exportatrices, n'est pas un élément suffisant pour conduire à une rentabilité exceptionnelle. Ce résultat rappelle par

ailleurs l'hétérogénéité qui caractérise les PMI camerounaises et la diversité de leurs modes de développement.

D'un point de vue théorique, la principale contribution de ce papier permet d'enrichir les travaux antérieurs sur l'internationalisation en faisant ressortir non seulement le déroulement complet de ce processus, mais aussi certaines modalités conceptuelles, de même que ses déterminants (cf. schéma 1, p. 7) pour un type particulier d'entreprises à savoir la PMI., souvent mise à l'écart des réflexions sur ce phénomène.

Sur le plan de la gestion, cet article tente d'apporter des éléments de compréhension des facteurs qui détermineraient à long terme la rentabilité des stratégies d'exportation, et incite à considérer notamment les stratégies d'innovation (via le développement de nouveaux produits et services), puisque de celles-ci, dépend le succès de toute unité de production.

Toutefois, nos résultats doivent être saisis relativement aux limites de notre protocole de recherche qui porte sur les enquêtes en coupe instantanée réalisées sur des centaines de PMI. Il peut sembler intéressant d'élargir cette étude par le biais des méthodes qualitatives en mettant en relief d'une part les récits des acteurs interrogés, et d'autre part, en situant l'analyse dans une dynamique de long terme. Ce qui nous permettrait d'approfondir nos résultats au regard de cette population d'entreprises. Enfin, il convient de rappeler que les PMI de notre échantillon proviennent d'un seul grand secteur d'activité : celui de l'industrie. L'extension de cette recherche au secteur des services par exemple constituerait également une voie de recherche prometteuse.

Bibliographie

- Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, *Revue Internationale PME Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(2), 9-39.
- Ageron, B., & Huault, I. (2002). Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste, *Management international*, 6(2), 43-53.
- Alaoui, A. (2013). Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes, *Humanisme et Entreprises*, 21-40.
- Allali, B. (2002). Vision des dirigeants et internationalisation des P.M.E. : ébauche d'un cadre conceptuel, *Actes du 6e Congrès international francophone sur la P.M.E.*, HEC Montréal.

- Alsaaty, F.M., & Makhlouf, H.H. (2012). The internationalization of small entrepreneurial firms: a conceptual framework, *Academy of Business Journal*, 2, p. 52.
- Arcand, S., Cloutier, M.L., Contant, A., & Gaignaire, A. (2019). Les exportations bioalimentaires : une voie incontournable pour les PME québécoises, *Gestion*, 44(4), 34-39.
- Arès, M., & Huang, P. (2016). L'internationalisation des firmes multinationales technologiques chinoises : le modèle LENOVO ?, *Etudes Internationales*, 47(4), 411-429.
- Arrouche, N., & Chitti, M. (2017). Les barrières à l'export : essai d'analyse de la situation des entreprises algériennes hors hydrocarbures, *El- Bahith review*, 183-195.
- Azzouzi, B., & Haoudi A. (2020). Actionnariat familial et performance financière : le cas marocain, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2), 86-108.
- Bardaji, J., Boicongne, J.C., Campagne, B., & Gaulier, G. (2015). Performance comparée des entreprises françaises sur le marché domestique et à l'étranger, *L'économie française, comptes et dossiers*, INSEE références.
- Barthelemy, J. (2014). L'influence du statut social et de la réputation à l'international sur la capacité à exporter : le cas des propriétés viticoles bordelaises, *Management International*, 18(4), 97-106.
- Basly, S. (2017). L'internationalisation de la firme : les théories de l'apprentissage organisationnel sont-elles caduques ?, *Marché et Organisation*, 15-34.
- Bauweraerts, J., & Vandernoot, J. (2018). Détresse financière et performance au sein des PME familiales, *Revue internationale P.M.E.*, 31(3/4), 199-225.
- Bellone, F., & Guillou, S. (2011). Innovation et prime à l'exportation : une analyse empirique sur données d'entreprises françaises, *Economie Prévision*, 45-61.
- Benkraiem, R., & Miloudi, A. (2014). L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ? *Management International*, 18(2), 70-79.
- Berger, A.N., Hasan, I., & Zhou, M. (2010). The effects of focus versus diversification on bank performance: Evidence of Chinese banks, *Journal of banking and finance*, 34, 1417-1435.
- Besanger, S., & Roth, F. (2016). Internationalisation et performance : une approche matricielle appliquée au secteur des équipements électriques, *Recherches en Sciences de Gestion*, 23-41.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.

- Bodnar, G., Tang, C., & Weintrop, J. (2003). The value of corporate international diversification, Working Paper, John Hopkins University, 45 p.
- Bommier, S., Viora, M., Chaillou, A., Roblin, L., & Noisette, H. (2019). L'ancrage territorial des entreprises : un levier durable, *Revue Projet*, 3(370), 63-70.
- Brouthers, L.E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Buiges, P-A., & Lacoste, D. (2016). Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés, *Annales des Mines-Gerer et Comprendre*, 2(124), 52-61.
- Buigues, P-A., Lacoste, D., & Saïas, M. (2015). Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ?, *Annales des Mines-Gerer et Comprendre*, 1(119), 62-72.
- Camison, C., & Lopez, V. (2010). Effects of SMEs' International experience on foreign intensity and economic performance, *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116-151.
- Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of firms, *European Research*, 8, 273-280.
- Cheriet, F. (2015). Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ?, *Management International*, 19(4), 121-139.
- Croutsche, J.J. (1997). *Pratique de l'analyse des données en marketing et gestion*, Eska, Paris, 479 p.
- Doukas, J., & Kan, B. (2006). Does global diversification destroy value? *Journal of International Business studies*, 37, 352-371.
- Durand, C. (2007). Pourquoi les firmes métallurgiques russes s'internationalisent-elles ? une perspective institutionnelle et systémique, *Revue d'études Comparatives Est-Ouest*, 1(1), 149-190.
- Durand, C. (2011). Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent à l'étranger ? une analyse comparée de l'internationalisation de wal-mart et carrefour, *Entreprises et Histoires*, 118-145.
- Duval, I. (2017). Performance export des entreprises vitivinicoles françaises : influence des stratégies et des politiques à l'exportation, *Economie Rurale, Agriculture, Alimentations, Territoires*, 65-89.

- Enjolras, M., Camargo, M., & Schmitt, C. (2019). Are high-tech companies more competitive than others? an empirical study of innovation and exporting french SMEs », *Technology Innovation Management Review*, 9, N1.
- Faroque, A.R., Morrish, S.C., & Ferdous, A.S. (2017). Networking, business process innovativeness and export performance: the case of south asian low-tech industry », *Journal of Business And Industrial Marketing*, 32(6), 864-875.
- Gankema, H.G., Snuif, H.R., & Zwart, P.S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- Gaussens, O., & Movahedi, M. (2016). Les effets de l'exportation sur l'innovation et la productivité : le rôle clé de l'apprentissage par l'exportation : analyse empirique sur un échantillon de PMI, *Revue Internationale PME*, 29(1), 101-141.
- Gemser, G., Brand, M.J., & Sorge, A. (2004). Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms, *Management International Review*, 44(2), 127-150
- Glaum, M., & Oesterle, M. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers?, *Management International Review*, 47(3), 307-318.
- Gnizy, I., Cadogan, J.W., Oliviera, J.S., & Nizam, A. (2017). The empirical link between export dispersion and export performance: a contingency-based approach, *International Business Review*, 26(2), 239-249.
- Guerard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective, *M@n@gement*, 16, 566-578.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, pp. 79-91.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices, *Small Business Economics*, 34(2), 203-220.
- Hitt, M.A., Laszlo Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly B. (2006). International diversification: antecedents, outcomes and moderators, *Journal of Management*, 32(6), p.831.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance ». *The British Accounting Review*, 37(4), 471-489.

- Johanson, J., & 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), 23-32.
- Julien, P.A., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information search and Competencies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 227-245.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris : Edition Nouveaux Horizons.
- Kouze, M., & Séjourné, B. (2019). Propriété étrangère des banques jordaniennes : conséquences sur la performance, le risque et la stabilité, *Revue Economique*, 70(2), 273-292.
- Krammer, S.M., Strange, R., & Lashitew, A. (2018). The export performance of emerging economy firms: the influence of firm capabilities and institutional environments », *International Business Review*, 27(1), 218-230.
- Laghzaoui, S. (2009). Processus d'internationalisation des PME : proposition d'un cadre conceptuel autour du concept de ressources et compétences, *Revue Management & Avenir*, (22), 50-64.
- Landolo, S., & Ferragina, A.M. (2019). Does persistence in internationalization and innovation influence firms performance?, *Journal of Economic Studies*, 46(7), 1345-1364.
- Legouy, F. (2019). La mondialisation du vin par les exportations ou le modèle français en transition, *Pour*, 1/2(237/238), 55-72.
- Love, J.H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs, *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Marchand, M., & Vieu, M. (2018). Chemins d'internationalisation des multinationales émergentes : vers une extension des modèles théoriques d'internationalisation, *Finance Contrôle Stratégie*, 24 p.
- Marchesnay, M., Mayrhofer, U., & Torres, O. (2015). L'internationalisation : une question de taille ?, HAL Post-Print.
- Martinet, A.C., & Reynaud, E. (2015). Shareholders, Stakeholders et Stratégie, *Revue Française de Gestion*, (253).
- Maurand-Valet, A. (2010). Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? » Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, 17 p.
- Mayrhofer, U., & Meschi, P.X. (2018). PME et multinationales émergentes : quels modèles d'internationalisation ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 7 p.

- Morin, A. (2019). Le monde selon l'harmonie chinoise : stratégies d'implantation des entreprises publiques chinoises en Malaisie et au Cambodge (Thèse de doctorat en Sciences économiques). Université de Rennes 2, 273 p.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982), *An evolutionary Theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nguyen, S., & Wolfe, S. (2016). Determinants of successful access to bank loans by vietnamese SMEs : new evidence from the red river delta, *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(1).
- Njinyah, S.Z. (2018). The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEs cocoa exporters in Cameroon, *International Marketing Review*, 35(1), 164-185.
- Oura, M.M. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil, *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Pantin F. (2010). Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante, *Revue Internationale PME Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(4), 13-42.
- Penrose, E.T. (1989). *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, traduction française : Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Éditions Hommes et Techniques, 1963
- Pinho, J., & Martin, L. (2010). Exporting barriers: insights from portuguese small and medium size exporters and non-exporters, *Journal Of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Ramadan, M., & Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : une application au cas du Liban, *Revue Internationale PME Economie Et Gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(1), 71-106.
- Rua, O., França, A., & Fernandez-Ortiz, R. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage, *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 257-279.
- Safari, A., & Saleh, A.S. (2020). Key determinants of SMEs export performance: a resource-based-view and contingency theory approach using potential mediators, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654.

Sbai, h. (2019). La performance boursière des opérations de fusions et acquisitions : une revue de la littérature, *Question(s) de management*, 2(24), 37-48.

Singh, H., & Mahmood, R. (2014). Manufacturing strategy and export performance of SMEs in Malaysia: moderating role of external environment, *International Journal of Business and Commerce*, 2(5), 37-52.

St-Pierre, J. (2003). Relation entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, *Revue Internationale PME, Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise*, 16(2), 61-82.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Troudart, J. (2012). Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion). Université Montesquieu – Bordeaux IV, France, 351p.

Yang, C.H., Chen, J.R., & Chuang, W.B. (2004). Technology and Export Decision, *Small Business Economics*, 22(5), 349-365.

Yin, R. (1989). *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications.

Zhang, B. (2019). Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises (Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion). Université de Pau et des pays de L'Adour, 269 p.