

Internationalisation et performance des PME : essai de synthèse perceptuelle des managers de PME camerounaises

Internationalization and performance of SMEs : perceptual synthesis of managers of cameroonian SMEs

BIKOAH Robert

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé 2

Centre de Recherche en Economie et Gestion (CEREG)

Cameroun

robbikoah@yahoo.fr

OLINGA Barthélémy

Enseignant-Chercheur et Maître-Assistant CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé 2

Centre d'Etudes en Economie et Gestion (CEREG)

Cameroun

bartolinga@yahoo.fr

Date de soumission : 17/09/2023

Date d'acceptation : 15/11/2023

Pour citer cet article :

BIKOAH. R. & OLINGA. B. (2023) «Internationalisation et performance des PME : essai de synthèse perceptuelle des managers de PME camerounaises», Revue Internationale du chercheur «Volume 4: Numéro 4» pp : 302-328

Résumé

L'objectif de cet article consiste à déterminer la dimension contributive de l'internationalisation à la performance des PME en contexte camerounais, dès lors que celles-ci souhaitent s'émanciper pour partie des contraintes au plan local. Il met en lumière, d'une part, les raisons pour lesquelles certains dirigeants se lancent à l'assaut des marchés étrangers, et d'autre part, les retombées sous l'angle perceptuel des performances des entreprises en question. Concrètement, notre démarche de nature qualitative et exploratoire est basée sur des entretiens semi-directifs d'une durée totale de 2150 minutes, avec 40 managers de quatre secteurs d'activités différents. De la sorte, les principaux résultats autorisent à conclure que le simple choix d'internationalisation n'alimente pas de manière décisive la performance des PME, sachant que la valorisation du label « *Made in Cameroon* » sur les espaces étrangers accuse encore de grandes faiblesses. Cette conclusion invite à souligner que « *les primes de performances à l'international* » ne peuvent être effectives qu'à condition que les dirigeants mettent en place entre autres des stratégies d'innovation, de recherche et développement visant à consolider davantage la qualité de leur offre au sein des marchés internationaux.

Mots clés : Internationalisation ; performance ; PME ; secteur d'activité, stratégies d'innovation

Abstract

The aims of this article is to determine the contributory dimension of internationalization to the performance of SMEs in the cameroonian context, since they wish to partly emancipate themselves from local constraints. It shows, on the one hand, the reasons why managers launch an attack on foreign markets, and on the other hand, the repercussions from a perceptual angle of the performance of the companies in question. To progress, our qualitative and exploratory approach is based on semi-structured interviews lasting a total of 2150 minutes, with 40 managers from four different sectors of activity. In this way, the main results allow us to conclude that the simple choice of internationalization does not decisively boost the performance of SMEs, knowing that the promotion of the "Made in Cameroon" label in foreign areas still shows great weaknesses. This conclusion invites us to emphasize that "international performance bonuses" can only be effective on the condition that managers implement innovation, research and development strategies aimed at further consolidating the quality of their offer in international markets.

Keywords : Internationalization; performance ; SMEs; sector of activity, innovation strategies

Introduction

Incontestablement, pour un nombre toujours croissant de PME en quête de survie, fabriquer et vendre à l'international (Mintzberg, 2023) est devenu une nécessité stratégique (Bouveret-Rivat, Mercier-Suissa & Saoudi, 2020). En effet, le contexte actuel de mondialisation des affaires, avec les exigences et contraintes qu'il impose aux entreprises, a conduit celles-ci au cours des récentes décades à explorer de nouvelles opportunités à travers le monde (Mintzberg, 2023 ; Fernandez & Noel, 1994). Cette promptitude à s'adresser à un marché plus vaste qui participe du processus de revitalisation des entreprises en s'adaptant à un environnement évolutif occupe, depuis plusieurs années, une place centrale dans l'agenda des chercheurs en stratégie (Avenier, 1984 ; Thiétart, 1986). Cet engouement peut se justifier par la volonté d'augmenter ses parts de marché et sa rentabilité, la nécessité de recourir aux technologies étrangères permettant d'acquérir les compétences internationales requises pour faire face aux imprévus, la nécessité de collaborer et de renforcer les relations avec des partenaires extérieurs, l'impératif de rallonger le cycle de vie des produits/services et surtout le besoin parfois de sous-traiter une partie de ses activités entre autres (Fernandez & Noël, 1994 ; Dominguez et al., 2020 ; Castellaci, 2010 ; Gallouj & Gallouj, 1997 ; Deprince & Arnone, 2018). Dans cette quête absolue de « performances », on admet que l'internationalisation, considérée dans toutes ses variantes, apparaît déjà, pour les grandes entreprises, comme une tendance singulièrement lourde. Par contre, il est notable que pour certaines PME, dont une grande part des activités est essentiellement nationale, une tentative d'extension à l'international permettrait, certes, de saisir les opportunités majeures que recèlent les environnements étrangers, mais pourrait davantage conduire celles-ci à se heurter, à plus ou moins brève échéance, aux difficultés que présente cette nouvelle réalité (Dominguez et Mayrhofer, 2018 ; Marchesnay, Mayrhofer & Torres, 2015 ; Lvet & Paturel, 1997). En parallèle de cette idée qui apparaît davantage comme un truisme, il y a lieu de souligner que pour toutes les entreprises en général, la cristallisation à l'international participe depuis des décades au renforcement des acquis visant à faire émerger dans la durée, des champions transnationaux (Bah, Catanzaro & Ndione, 2020).

Par ailleurs, et d'un point de vue théorique, plusieurs courants de recherche¹ analysent l'expansion internationale, elle-même, en tant que processus inscrit sur la durée, et pour lequel l'étape initiale est le « volet exportation », voire des formes plus ou moins complexes de

¹ Sur ce point, on peut sommairement distinguer trois perspectives à savoir : la perspective économique, le courant dit séquentialiste et le courant articulé sur les réseaux. Pour plus de détails, cf. Joffre P. et Koenig G., *Stratégie d'entreprise*, Antimanuel, Economica, Paris, 1985, 247 p. (p. 220-231).

présence commerciale à l'étranger. Sous ce rapport, et en premier lieu, l'approche dite *économique* qui met en avant les facteurs ou déterminants de l'internationalisation et l'appréhende comme une interface entre la stratégie d'internalisation et l'option d'externalisation². En deuxième lieu, le courant dit *processuel* dans lequel l'internationalisation est vue comme le résultat d'un apprentissage graduel et séquentiel dont les étapes peuvent être représentées selon les différents stades de développement international, partant de la simple exportation jusqu'aux accords contractuels (Johanson & Vahlne, 1977, cités par Dominguez & Mayrhofer, 2017). Prenant appui sur la notion d'expérience, cette approche se laisse mieux interpréter par l'idée que le processus de séquentialisation, qui est une manière de « se tester » sur les marchés étrangers, contribue à réduire les risques plutôt inhérents à une approche globale. En troisième lieu, l'approche articulée autour des « réseaux », qui insiste sur l'idée que les connexions inter-organisationnelles et la configuration en réseaux permettent la mobilisation et l'accumulation des ressources (technologiques, commerciales, informationnelles, financières...) d'une part, et d'autre part, de créer des connaissances nouvelles tout en réalisant des économies d'échelle et en créant de nouvelles opportunités d'affaires (Porter, 1987 ; Angué & Mayrhofer, 2010 ; Deprince & Arnone, 2018). A bien des égards, l'une des convictions largement partagée aujourd'hui par les tenants de ces courants de recherche est que l'internationalisation permet aux différents acteurs économiques d'adopter une démarche anticipative et non réactive face aux mutations incessantes de l'environnement de compétition.

Si une littérature abondante exalte les mérites et le dynamisme spécifique PME à l'échelle nationale, les tendances les plus récentes semblent davantage créditer celles-ci, au regard de leurs spécificités, d'une capacité génératrice de flux informationnels susceptibles de faciliter l'accès aux marchés étrangers par le biais notamment des contacts internationaux (Dominguez, Mayrhofer & Obadia, 2020). Sur ce point de vue en effet, Ndjambou & Arfi (2019) avancent que l'internationalisation est aujourd'hui une opportunité réelle pour les PME dans la mesure où elle permet non seulement d'accroître leur chiffre d'affaires, mais surtout de se soustraire, même pour partie, des écueils de saturation des marchés locaux. Elle permet d'optimiser la

² D'une part, l'externalisation est le processus par lequel une organisation confie à un prestataire extérieur spécialisé, la responsabilité d'un domaine ou d'une fonction qu'elle-même assumait auparavant en interne. Quant à la stratégie d'internalisation, celle-ci consiste à inclure dans le processus de fabrication la production de biens intermédiaires que l'on achetait auparavant auprès des fournisseurs indépendants. Pour davantage de précisions, cf. Ansoff I. (1989).

durée du cycle de vie des produits transférant ceux-ci vers des espaces où les perspectives de croissance demeurent envisageables (Feenstra & Rose, 2000).

Pourtant, un survol très sommaire de quelques recherches antérieures sur les capacités des PME à « survivre » et à se « tester » à l'étranger indique précisément que celles-ci accusent un large retard en la matière³. L'idée étant qu'un engagement plus décisif à l'international nécessite un certain temps de préparation et d'adaptation, faute de délivrer des produits très rarement à forte valeur ajoutée, voire peu compétitifs (Mayer, Lavie & Delios, 2016).

Par ailleurs, bien que les travaux sur l'internationalisation soient foisonnants, on observe au plan empirique que les résultats en la matière demeurent effectivement controversés du fait non seulement des profils d'activités différenciées à l'international (*spécialisation vs diversification*), mais aussi de la multitude des mesures utilisées pour appréhender ces concepts (Lücke & Favre-Bonté, 2021).

Au sujet de la plupart des pays en développement et notamment au Cameroun, il est clair que cette problématique soit encore embryonnaire où précisément les produits « *Made in Cameroon* » peinent à trouver leur lettre de noblesse sur les marchés étrangers. Dès lors, la question centrale de notre travail s'énonce comme suit : ***quelle est la contribution du choix d'internationalisation à la performance des PME camerounaises ?*** Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation, nous exposons dans une première section les différentes notions et pré-requis utiles à la compréhension de notre travail. La méthodologie retenue dans le cadre de cet article, qui s'inscrit essentiellement dans une approche qualitative exploratoire, est déclinée en deuxième section. Dans la troisième section, nous synthétisons et restituons les principaux résultats issus des entretiens effectués. Enfin, la quatrième et dernière section est celle de la discussion desdits résultats.

1. Internationalisation et performance : cadre conceptuel d'analyse

Comme nous l'avons synthétiquement déjà mentionné, le corpus des connaissances en matière de développement international s'est construit autour de deux approches théoriques plus complémentaires qu'opposées : l'approche séquentielle et l'approche par les ressources.

³ Les résultats d'une étude réalisée par la Banque Mondiale en 2018 sur plus de 25000 PME du secteur industriel indiquent que les ventes à l'étranger de celles-ci ne représentent que 7.6 % du total de leurs activités contre environ 25 % pour les grandes entreprises.

1.1. Le concept d'internationalisation : un phénomène complexe et multiforme

Le processus d'internationalisation des entreprises, considéré comme l'un des moteurs de la mondialisation, représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui touche aussi bien les Etats que les entreprises (Raufflet, 2006). Dans un contexte marqué par une amplification des luttes concurrentielles, l'ouverture vers les marchés extérieurs apparaît, dans bien des cas, comme l'un des leviers indispensables et l'une des stratégies de revitalisation essentielles (Levrato, Ntouko & Ramadan, 2021 ; Thiétart, 1986). Pendant longtemps, la question de l'internationalisation des entreprises a été abordée sous le seul prisme des stratégies d'exportation (Crozet & Fontagné, 2011). Or, la vaste littérature consacrée aujourd'hui à cette thématique montre bien qu'il s'agit d'un phénomène complexe dont la grille de lecture peut être multidimensionnelle voire multifonctionnelle (Johanson & Vahlne 1977). Cette conception globalisante permet ainsi d'appréhender l'internationalisation comme un processus par lequel l'entreprise accroît, au fil du temps, non seulement son implication mais également son degré d'engagement à l'international (Welch & Luostarinen, 1988). Une telle perception nécessite la prise en compte à la fois des activités « *sortantes* » et « *entrantes* » au sens de Basly (2005) tout au long de la chaîne de valeur. Par ailleurs, cette perception trouve aussi son ancrage dans les travaux de Basly (2017) qui définit l'internationalisation comme un processus par lequel les entreprises augmentent de plus en plus leur prise de conscience des influences directes et indirectes sur le devenir des transactions internationales et l'importance de créer et de développer des transactions avec d'autres pays. En s'internationalisant, l'entreprise noue des relations à l'étranger qui lui sont indispensables si elle souhaite atteindre ses objectifs stratégiques. Elle représente donc, comme le souligne Joffre (1989), à la fois une « *une expansion de marché et une diversification d'activités de nature géographique. C'est une expansion de marché, lorsqu'il s'agit de développer une activité existante dans un autre espace géographique ; c'est une diversification lorsqu'il s'agit de proposer des produits nouveaux sur des marchés géographiques nouveaux* ». Dans la littérature, bien qu'il ne semble pas exister un modèle théorique universel expliquant la dynamique du processus d'internationalisation des entreprises, au regard notamment du caractère hétérogène de celles-ci, il est clair cependant, comme nous l'avons déjà souligné, que différents paradigmes contribuent à expliquer les schémas d'internationalisation. En effet, alors que certaines entreprises se lancent à l'assaut des marchés extérieurs en suivant une logique dite graduelle ou par étapes au travers des exportations, la plupart du temps sporadiques, d'autres par contre, s'y engagent au moment même de leur « naissance » ou juste après, tandis que certaines encore s'insèrent simplement

dans des chaînes de valeur pour tirer bénéfice des réseaux relationnels de leurs divers partenaires (Kalinic & Forza, 2012). En ce sens, Joffre (1997) répertorie principalement trois schémas d'accès sur les marchés extérieurs dont les frontières sont difficilement identifiables. En premier lieu, les modalités dites « *marchandes* » où l'exportation à partir du marché local demeure la voie privilégiée. En deuxième lieu, les modalités « *intégrées* » avec des prises de propriété des entreprises étrangères. Troisièmement, les modalités « *concertées ou relationnelles* » qui privilégient les accords de long terme entre de multiples partenaires (des franchises ou des joint-ventures). De son côté, Ramamurti (2012) explique que le premier stade de l'internationalisation, celui de « *l'enfance* » est considéré comme un mode d'entrée sans engagement en capital. Durant cette phase, l'entreprise est fortement dépendante des exportations et ne produit pas beaucoup à l'étranger. En outre, la marque qu'elle véhicule n'est pas connue. Dans le deuxième stade, celui de « *l'adolescence* », l'entreprise investit et produit dans de nombreux pays étrangers (pays plutôt proches géographiquement et culturellement) ; sa marque commençant à être connue. Le troisième et dernier stade de l'internationalisation concerne « *l'âge adulte* ». Les entreprises arrivées à ce stade opèrent dans la plupart des marchés et régions majeures du monde. Elles ont une vaste production à l'international ainsi que des centres de recherche (R&D). Leurs marques sont globales et fortes (*cf. par exemple les grands fabricants mondiaux d'ordinateurs, de voitures utilitaires, d'électronique grand public,...*). Il est notable que divers travaux récents renforcent en suffisance cette analyse (Williamson, Ramamurti, Fleury & Fleury, 2013 ; Narula, 2012).

Par ailleurs, même s'il y a lieu de souligner que les motivations pour s'internationaliser constituent un volet essentiel différenciant les entreprises qui réussissent de celles qui affichent des résultats décevants dans la durée, les premiers déterminants sont relatifs à l'orientation stratégique de l'entreprise (Vieu, Guieu & Meschi, 2014). En ce sens, certaines caractéristiques des entreprises internationales permettent de constater qu'elles s'accompagnent « *d'actifs spécifiques* » ou « *d'avantages concurrentiels* » (Guillen & Garcia-Canal, 2010 ; Ramamurti & Singh, 2009), conçus comme un ensemble de connaissances, de capacités d'apprentissage, de reflet des compétences managériales et/ou marketing mais également de relations privilégiées avec des acteurs externes (Rugman, 2009). A divers égards, et mises à part celles déjà soulignées, d'autres typologies d'internationalisation permettent de catégoriser les entreprises en fonction de leur maturité sur le marché international. Par exemple, celles répertoriées par Guillen & Garcia-Canal (op. cit.) paraissent des plus abouties. En effet, les auteurs identifient deux dimensions clés qui déterminent les stratégies d'internationalisation à

savoir : *l'intégration globale et l'étendue du produit*. La première dimension permet d'identifier les entreprises, qui, pour certaines, adoptent une approche multidomestique en adaptant leurs produits à chaque pays visé, et pour d'autres, choisissent une approche globale en reproduisant la même stratégie quel que soit le pays. La seconde dimension quant à elle permet de distinguer les entreprises qui se spécialisent dans un segment de marché spécifique de celles qui gardent une approche généraliste. En synthèse, les auteurs dressent quatre positionnement-types en la matière : les « *spécialistes globalisés* », les « *différenciateurs* », les « *généralistes multidomestiques* » et les « *généralistes globalisés* ».

Au-delà de ce qui précède, l'un des volets déterminants consiste précisément à souligner que le processus d'internationalisation, au travers de ses illustrations emblématiques dont les retombées médiatiques sont sans appel, contribue indéniablement à nourrir la performance des entreprises. Pour autant, que signifie concrètement cette dernière notion ?

1.2. La notion de performance : un regard pluriel

Comme d'autres termes associés à l'exigence de résultats, le concept de performance est souvent évoqué dans un contexte incitant au minimum à l'efficacité. Il s'agit d'une notion fondamentalement liée à la réussite, à la compétitivité, à l'effort et au progrès, visant à atteindre les objectifs prédéfinis par l'entreprise (Aoufir & Safaa, 2023).

Dans le discours des entreprises, la performance est un mot complexe, un mot-éponge ou valise (Bourguignon, 1996). Dans sa polysémie naturelle, la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer à savoir économiques (rentabilité, compétitivité...), organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (satisfaction des salariés, qualité de vie au travail...). En fait, elle est de plus en plus perçue comme une combinatoire socio-économique et organisationnelle durable (Serre, 2023, p. 30).

Synthétiquement, la notion de performance prend appui sur trois orientations possibles. La première est celle choisie par Bourguignon (op. cit.). Elle consiste à montrer en quoi l'idée de performance reste floue. Dans la pratique, c'est une notion qui superpose trois types de significations : celle d'un succès, celle de résultats mesurables et celle d'un processus organisationnel permettant de parvenir aux résultats souhaités (Issor, 2017). Une deuxième orientation vise à conceptualiser la performance par opposition aux termes de sens voisin tels que la rentabilité, l'efficacité ou la compétitivité (Messonnet, 1996). Sous cet angle, la performance n'est ni un ratio productif (l'efficacité), ni une mesure synthétique de résultats, ni une capacité d'atteindre ses objectifs (efficacité). Il s'agit simplement pour l'entreprise, de

l'appréciation par ses publics des utilités qu'elle produit (Messonnet, op. cit.). Un troisième et dernier axe part du fait que les acteurs organisationnels interprètent les performances avec des enjeux hétérogènes (Lorino, 1996). Cette perception de la performance, dans le cas où celle-ci serait exprimée sous-forme métrique, pourrait alors être le reflet de l'agrégation des indicateurs financiers et non financiers.

En définitive, comme le souligne Déry (1990), l'idée de performance répond à deux types d'enjeux. Premièrement, c'est un moyen parmi d'autres pour comprendre des résultats ou des processus d'action. C'est également en second lieu un cadre idéologique pour organiser le réel et le justifier en mobilisant les individus à partir des discours opérationnels qui en sont tirés. Au-delà des enjeux sus-évoqués à plusieurs niveaux, la performance dans cet article est appréhendée de manière globale au moyen de ses trois variantes « universelles » (économique, sociale et organisationnel). Le principal avantage tenant au fait qu'une telle conceptualisation, qui combine les trois dimensions simultanément, autorise une lecture plus enrichie du phénomène organisationnel. Cependant, que nous rappelle la littérature sur l'état de la relation entre internationalisation-performance ?

1.3. Internationalisation et performance : les messages de la littérature empirique

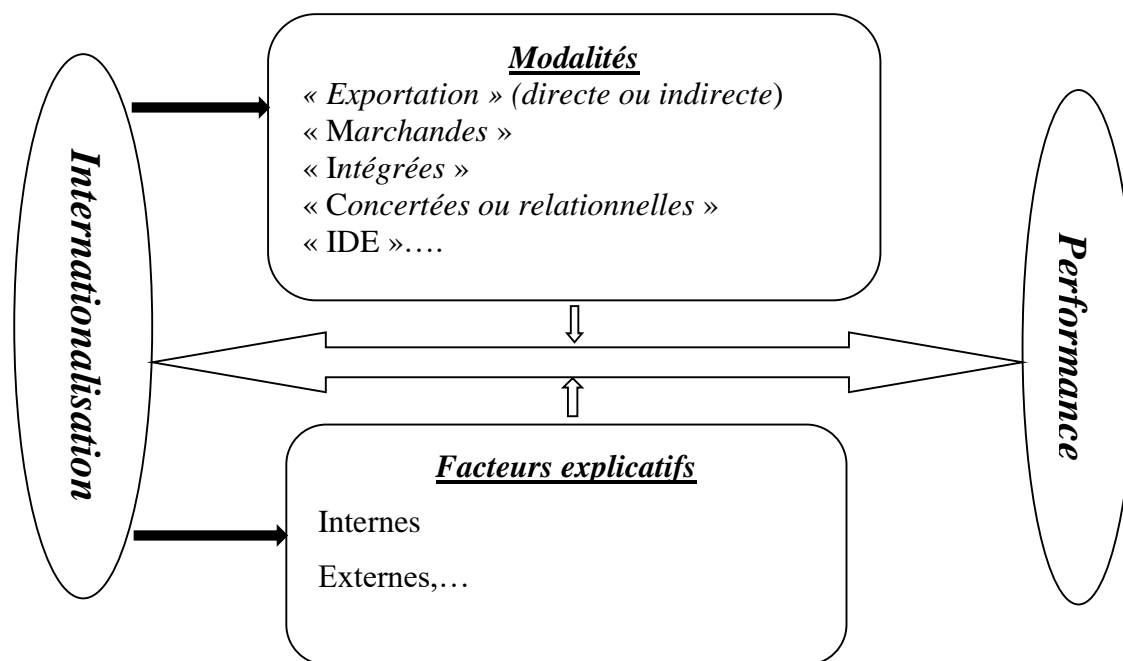
Plusieurs travaux ont démontré qu'en matière de diversification géographique, les PME sont créditées d'une grande flexibilité et aptitude à s'adapter aux changements, une meilleure réactivité, d'une meilleure résistance aux environnements mutants, d'une exposition limitée aux risques et d'une capacité d'innovation élevée (Bouveret-Rivat, Mercier-Suissa & Saoudi, 2020 ; Levet & Paturel, 1997 ; Wu, Ma & Liu, 2018), sans perdre de vue la nécessité permanente d'innover pour exceller dans cet environnement concurrentiel et complexe. Par exemple, dans leurs travaux sur les entreprises taïwanaises, Chiang & Yu (2005) concluent que le fait de concentrer trop d'investissements dans un seul un pays détruit la performance dans la phase croissante du processus d'internationalisation. En analysant les liens entre l'intensité internationale et la performance financière des multinationales japonaises, Wagner (2012) trouve que celles dont la part du chiffre d'affaires à l'international est élevée enregistrent de bien meilleures performances comparativement à celles dont la proportion des ventes dégagées des marchés internationaux est faible. De leur côté, Miller et al. (2016) démontrent que la dispersion des ventes dans plusieurs zones géographiques contribue à réduire les risques d'échec et permet de bénéficier des économies d'échelle et de dimension. Bardaji, Boicongne, Campagne & Gaulier (2015) montrent que les entreprises offrant des produits à fort contenu

technologique à l'étranger accroissent en suffisance leurs chances de survie. Pour ne prendre qu'un exemple, il y a tout lieu de mentionner la contribution de Arès & Huang (2016) qui met en exergue l'intensité de l'orientation technologique de la firme chinoise « LENOVO » qui est devenue en l'espace d'une trentaine d'années, un des leaders mondiaux du marché des ordinateurs personnels. Une synthèse des travaux de Lücke & Favre-Bonté (2021) démontre des liens significatifs entre l'internationalisation (*mesurée par les parts des exportations vers les dix (10) premiers pays destinataires*) et la performance financière.

De leur côté, lorsqu'ils examinent les liens entre la distance géographique et la performance financière, Rugman et ses collaborateurs (2011, cités par Magnani, Zucchella & Floriani, 2018) concluent à un impact négatif de cette dimension de l'internationalisation sur la performance. La logique étant simple : plus la distance par rapport au pays destinataire augmente, plus les frais d'exportation, les coûts de transport et de transactions sont importants entraînant un impact négatif sur la performance. Ce constat nécessitant néanmoins une nuance dans le cas de la nouvelle économie où la livraison de certains biens/services peut se faire dans les meilleurs délais entraînant des coûts faibles, voire négligeables (*cf. le Business-model, géant mondial de la distribution en ligne comme Amazone*). Egalement, Denis et al. (2002) concluent, au terme de leurs travaux, à un lien négatif entre la diversité géographique et la performance. Pinho & Martin (2010) signalent quant à eux des taux d'échec avoisinant 25 % enregistrés par les entreprises fortement tournées à l'international, du fait notamment de la complexité de gestion de leurs multiples activités, parfois aux logiques différentes. En définitive, comme on peut le constater à l'évidence, le processus d'internationalisation cristallise, dans sa dimension pratique, critiques et recommandations.

Au demeurant, le modèle conceptuel et simplifié ci-dessous offre une vue schématique de la problématique développée.

Figure : Modèle conceptuel et simplifié de la recherche



Source : Auteurs

Compte tenu pour partie de ces contrastes, et du fait que les recherches les plus avancées dans ce domaine aient majoritairement été menées dans des économies développées, il paraît utile d'investiguer dans un champ moins bien connu comme l'univers entrepreneurial camerounais. Ainsi, commençons par décliner le canevas méthodologique retenu.

2. Méthodologie de la recherche

Nous décrivons dans cette partie les principales caractéristiques de l'échantillon ainsi la stratégie de collecte et d'analyse des données de la recherche.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

Partant du rapport annuel l'Institut national de la statistique (INS, 2021), complété par les documents exploités au sein du Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat, nous avons retenu une liste de 50 PME opérant notamment à l'international et appartenant aux secteurs des biens d'équipements et fours pour pâtisserie, des produits d'entretien des sols, de la distribution de parfums et cosmétiques et de la confection des sandales pour femmes. La sélection des PME en question reposait sur deux critères essentiels. Dans un premier temps, nous avons décidé de ne retenir que celles réalisant au moins 10 % de leur chiffre d'affaires à l'international (*marge plancher qui ressort des échanges informels avec quelques répondants*) et présentes au minimum hors de la sous-région d'Afrique Centrale. Dans un second temps, nous nous sommes basés sur l'ancienneté et n'avons retenu

sous ce critère, que les PME ayant une expérience d'au moins 10 ans à l'international et employant moins de 100 salariés (*des critères usuels pour caractériser la PME dans notre sous-région*). Un tel délai nous semblait être en phase avec la maîtrise et la compréhension du « fait international » (*cf. les entretiens confidentiels avec les dirigeants de PME bien installés de notre environnement*). Des entretiens semi-directifs, menés notamment auprès des responsables fonctionnels des entreprises identifiées (fonction de production, fonction administrative, département/fonction export...) et par ailleurs complétés par des échanges en profondeur avec le top management en charge des orientations stratégiques d'internationalisation, en l'occurrence les directeurs commerciaux, les directeurs marketing et communication, les directeurs financiers, les directeurs export, et pour couronner le tout, de brèves entrevues quelques directeurs généraux ont été effectuées. Partant de cette première trame d'information, nous avons procédé à un échantillonnage par saturation (Yin, 2013) et retenir finalement 30 PME actives à l'international. Ceci revient à dire que le processus de sélection des 30 PME s'est fondé sur le constat que chaque nouvelle réponse n'apportait plus davantage d'informations supplémentaires sur celles recueillies antérieurement. Finalement, quelques caractéristiques majeures des PME interrogées sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau : Les principales caractéristiques des PME étudiées

Critères de sélect	Expérience à l'international	CA moyen à l'export (%)	Forme juridique
Secteurs			
Biens d'équipements et fours pour pâtisserie	15 ans	30 %	SA
Produits d'entretien des sols	12 ans	15 %	SARL
Parfums et cosmétiques	18 ans	20 %	SARL
Confection des sandales pour femmes	16 ans	25 %	SA

Source : Auteurs, à partir des données de terrain

2.2. Stratégie d'analyse et de collecte des données

Afin de cerner au mieux la contribution de la stratégie d'internationalisation à la performance des PME, nous avons opté à titre de rappel, pour une approche qualitative de type exploratoire prenant appui sur des entretiens semi-directifs au moyen du guide d'entretien (Yin, 2013 ; Dumez, 2016). Ceux-ci ont vocation en matière d'exploration à aligner les propos/discours des intervenants afin de les insérer dans différentes thématiques préalablement conçu (Blanchet &

Gotman, 2010). Sous cet angle, un des points avantageux est que le protocole qui s'en suit s'insère dans le cadre des différents thèmes élaborés ; ce qui sert de pâture aux dépouillements ultimes. En se fondant sur l'analyse des discours des dirigeants enquêtés, nous avons retranscrit leurs propos en prenant le soin de respecter fidèlement le contenu de ceux-ci.

En l'espace de trois mois (juin 2023 et août 2023), nous avons réalisé quarante (40) entretiens auprès des responsables des PME retenues. Relativement aux questions posées, les réponses de nos interlocuteurs étaient codifiées de façon ordonnée allant de « E1 à E40 »⁴ et regroupées par tendances similaires. Ces entretiens ont duré au total 2150 minutes, soit 35 heures et 8 minutes. L'exercice entre nos interlocuteurs et nous consistait à leur poser d'une part une question relative aux déterminants du choix d'internationalisation, et d'autre part, la contribution de cette option sur la performance de leur entreprise. Sur ce dernier aspect, l'un des acteurs interrogés a d'ailleurs spontanément rétorqué : « *la performance ? ça dépend de l'aspect que vous considérez.....* » (E3). Nous avons dû préciser notre propos en convoquant à la fois des éléments d'ordre financier, économique, organisationnel, social voire sociétal. Le répondant avait donc la possibilité de restituer toutes les informations qu'il souhaitait véhiculer. A l'issue des informations obtenues, et compte tenu de notre immersion profonde dans le vécu quotidien des dirigeants de PME en question, il était possible de rebondir sur quelques aspects pas suffisamment cernés.

Notre ambition consiste à observer les discours des dirigeants de PME. Par conséquent, nous avons retenu pour technique de traitement des données, l'analyse de contenu thématique (Yin, 2013). L'idée maîtresse étant de cerner au mieux la contribution du choix d'internationalisation à la performance, laquelle intègre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Essentiellement, deux axes thématiques ont été retenus à savoir :

- *Les déterminants du choix d'internationalisation des PME sélectionnées ;*
- *La contribution de l'internationalisation des PME à la performance*

3. Résultats de la recherche

Les résultats de cette étude sont d'abord présentés en synthétisant les différents points de vue des acteurs interrogés sur les principaux déterminants, ou facteurs explicatifs de l'internationalisation. Après quoi, nous examinerons la contribution de cette option de développement sur la performance des PME.

⁴ E traduisant les entretiens allant du numéro 1 au numéro 40.

3.1. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation des PME

Pour ce qui a trait à la connaissance des déterminants de l'internationalisation, nous avons demandé aux dirigeants de classer, selon le degré d'importance accordé entre les facteurs externes à l'entreprise et les déterminants internes, ceux qui expliquent ou qui justifient davantage la décision de se lancer à l'international. Une première immersion dans notre champ de recherche conduit à considérer que la plupart des acteurs questionnés sont en mesure de fournir des raisons plus ou moins unanimes mettant un point d'honneur sur les déterminants internes. Toutefois, les principales analyses indiquent que parmi la liste par ailleurs très large des facteurs internes, 60 % des dirigeants soutiennent notamment que la recherche d'une meilleure rentabilité ou d'une croissance élevée (*parts de marché, chiffre d'affaires, prolongement des cycles de vie des produits et réduction des risques,...*) viennent en tête de peloton. Ensuite, est mentionnée la question de la survie (46 %). Enfin, la recherche d'une bonne réputation ou d'une image forte (24 %)⁵. En synthèse, sur les 40 entretiens menés, il ressort que 78 % des avis fournis par les répondants, convergent sur ce sujet. Concernant les 22 % des répondants restants qui ont convoqué une liste des facteurs externes de cette réalité complexe, il apparaît que l'internationalisation soit plutôt perçue comme un phénomène subi et non pas comme un choix délibéré. Au demeurant, les dirigeants qui ont pu répondre avec exactitude sont certainement ceux ayant connu des moments de gloire sur les marchés étrangers. Quoi qu'il en soit, quelques extraits de verbatim synthétisent les points de vue de tous les acteurs abordés : « *S'engager dans les marchés internationaux vise à assurer la croissance des profits, à hausser l'image de marque, à minimiser les risques liés aux bouleversements conjoncturels du marché domestique et à prolonger la durée du cycle de vie de nos produits* » (E1 à E40). Il apparaît clairement que le volet international participe de la consolidation des acquis. Pour corroborer cette idée, les réponses de certains PDG sont assez claires : « *Puisque le marché local était devenu plus restreint, l'idée première était donc de faire des produits qu'on pourrait vendre à la grandeur de la planète et partir en grand afin de consolider les acquis, au lieu de se dire qu'on va faire du très local* » (E4, E6, E8). La décision de s'internationaliser traduit à la fois la volonté du dirigeant d'étendre son réseau relationnel : « *En général, nous commenceront par dire que cela permet d'étendre notre portefeuille de clients en le rendant sans doute plus diversifié, ce qui participe de notre point de vue des stratégies visant à élargir notre réseau relationnel* » (E39, E2), et de bénéficier des expériences diverses :

⁵ Ces pourcentages sont au-delà de 100 % dès lors qu'il y a cumul de réponses dans la perception des répondants.

« En effet, étendre nos actions sur de nouveaux marchés voire de nouveaux pays contribue sans aucun doute notre portefeuille clientèle et produits en même temps que nous faisons face à de nouvelles exigences, de nouvelles attentes et de comportements. Nous gagnons en fait sur le volet de l'expérience » (E38). Il est donc permis de préciser que faire des affaires à l'étranger nourrit davantage la confiance dont le manager peut avoir vis-à-vis de ses partenaires. Certains responsables des opérations exports sont formels à ce sujet : « Nous ne cessons de dire à nos partenaires que rayonner au niveau international renforce le degré d'engagement et de confiance qu'éprouvent nos clients actuels et potentiels. Comme vous le savez bien, une bonne réputation auprès de nos partenaires d'affaires, pour nous qui exportons déjà, augure de solides et avantageuses opportunités vis-à-vis des marchés existants et surtout en émergence » (E19, E21, E27) (...) il s'agit d'avoir accès aussi à des catégories variées découlant des dimensions culturelles diverses qui renforcent nos équipes en capacités et compétences tout en consolidant notre bonne tenue du point de vue de la performance et de la compétitivité. Le fait d'être confrontés à tout moment aux différences culturelles nous donne un certain avantage face aux autres et apporte donc une meilleure compréhension des attentes des clients » (E34, E35). Il est utile de souligner qu'une meilleure insertion dans les marchés étrangers réduit le doute et la pression psychologique qu'a le dirigeant de PME camerounaise. Très clairement, c'est une option stratégique permettant d'échapper pour partie aux écueils et difficultés des espaces locaux : « Vous savez dans certains secteurs, au sein de bien des secteurs, la concurrence est évidemment très forte voire très rude ; de ce fait, notre choix d'internationalisation participe crucialement des questions d'ordre stratégiques comme la survie. Pour tirer notre épingle du jeu, nous visons prioritairement les pays plus ou moins convoités relativement à notre secteur ; l'idée sous-jacente étant de tirer avantage de notre posture de premier arrivé. Bien sûr, une telle posture nous donne le temps de prendre pied, de nous adapter au mieux et d'offrir à la population un maximum d'informations quant à l'utilisation de nos produits » (E29, E11, E16).

Au travers de ces quelques vifs témoignages des dirigeants interviewés, nous percevons la très grande importance des déterminants externes et même internes de l'internationalisation. En effet, dans le contexte des pays en développement où les marchés étrangers sont devenus en réalité le reflet ou mieux encore le cadre de référence des acteurs locaux, l'importance prise par les éléments à la fois internes et externes n'est plus à démontrer. En ce sens, Misati, Walumbwa, Lahiri & Kundu (2017) soulignent par exemple que les PME s'internationalisent dans l'optique de trouver des marchés plus vastes, à forte valeur et autorisant une meilleure rentabilité dans

l'espoir de faire pièce ou d'échapper aux difficultés connues par les économies locales, la plupart du temps instables.

3.2. La contribution de la stratégie d'internationalisation à la performance des PME

Commençons par circonscrire l'idée que se font les dirigeants de PME camerounaises au sujet de leur perception de la notion de performance. Au plan mental et/ou psychologique, la stabilité dont jouit le dirigeant pour avoir réussi une bonne insertion à l'étranger favorise la bonne ambiance au sein du groupe et assure la sécurité sociale de ses collaborateurs. C'est pourquoi nos répondants (**E9, E40**) soulignent : *« pour notre part, l'important consiste assurer un équilibre salubre entre le social et l'économique. Bien sûr, l'activité doit nous permettre de vivre et surtout de bien vivre. D'autre part, il est nécessaire et souhaitable que nos entreprises assurent une sécurité sociale minimale. »*. Un autre dirigeant rajoute en effet : *« œuvrer au bénéfice de la population est effectivement un indice de performance. Vous savez, si une entreprise soutient la population, il est clair que les choses vont plutôt bien. En revanche, lorsqu'on est confronté à des écueils ou obstacles, venir au secours des autres au-delà de la mesure devient problématique. (...) Cependant et heureusement pour nous, notre entreprise recouvre progressivement plus de souplesse et de flexibilité à partir du moment où les mesures barrières en lien avec la Covid 19 sont tombées ; ce qui nous a permis de gagner en rentabilité et surtout en chiffre d'affaires. Très clairement, nous investissons et l'avenir s'avère optimiste de notre point de vue. Parallèlement, comprenons-nous bien, une entreprise performante aujourd'hui est celle qui garantit la croissance, participe à la création de valeur et qui, in fine, induit un développement dans son secteur d'appartenance mais aussi transforme et contribue à la croissance et dynamisme dans les « à cotés », voire même dans les secteurs les plus éloignés. C'est clairement notre challenge »* (**E14**). En toute logique, il est permis de penser qu'une entreprise brille par de meilleures performances si, au minimum, les conditions de vie des acteurs qui y travaillent sont nettement améliorées : *« Comprendons-nous bien : permettre aux hommes et femmes de l'entreprise de satisfaire au moins leurs besoins primaires est le cœur même de notre projet social (en termes de style et qualité de vie, d'équilibre/cohésion sociale...). Pour notre part et indépendamment des chiffres, si nos structures voire nos entités participent de la détente sociale, il est clair qu'il s'agit incontestablement là d'un référentiel qui participe du projet organisationnel en soi »* (**E7, E18, E37**).

Globalement, ces vifs récits autorisent à confirmer que les indicateurs d'efficacité, d'efficience et plus largement de performance évoqués par nos interlocuteurs participent de la volonté et de l'urgence de favoriser ici la congruence des indicateurs à la fois d'ordre économique, financier, social, environnemental, culturel, etc. ; bref construire comme on l'a déjà évoqué avec Serre (2023) une combinatoire socio-économique et organisationnelle en suffisance durable.

Dans les affaires, pour grandir et s'enrichir d'expériences, il est utile de s'inscrire dans une continuité et de s'armer de beaucoup de patience notamment à l'international. En approchant notre cible, à savoir les dirigeants de quelques PME retenues, encore une fois, nous leur avons demandé au concret, de donner leurs points de vue en ce qui concerne la contribution du choix d'internationalisation à la performance de leurs entreprises. Les différents avis recueillis nous ont confortés à l'idée que le choix d'internationalisation ne semble pas s'accompagner d'une performance « hors normes » dans les PME en question. Quelques extraits de verbatim peuvent être retranscrits à cet effet. Clairement, une tendance lourde qui se dégage de tous les entretiens réalisés conduit à conclure que : «... la croissance notamment des ventes, des parts de marché, de la rentabilité, de la qualité de vie organisationnelle,.....était devenue (pour tous) et au concret un objectif stratégique » (E1 à E40). Les propos du directeur marketing et communication des emballages industriels sont incisifs : « Au départ, notre société se trouvait dans une situation stable. Les affaires fonctionnaient sans entraves. Cependant, la progression dans le périmètre naturel devenait quasi nulle. L'entreprise se trouvait alors face à ce qu'on appelle la saturation du marché domestique. Ainsi, le développement à l'international était pour nous un vecteur de croissance prioritaire afin de sortir de cette impasse. Certes, ça coûte de l'argent en termes d'investissements..., mais se développer hors des frontières, c'est payant. Il faut juste être patient et bien se préparer. Et tout cela nous a permis de gagner près de 10 points des parts de marché en plus au cours des quatre dernières années » (E24).

Un fait majeur de l'internationalisation et donc de la mondialisation aujourd'hui est sans nul doute, le décloisonnement des marchés, qui apparaît de plus en plus comme l'une des évolutions déterminantes en ce début du 21^{ème} siècle. A ce titre, il est clair que pour certaines PME camerounaises actives au-delà des frontières locales, qui n'auraient pas perçu à temps ce changement radical de l'environnement des affaires, et s'ajuster aussi rapidement que possible, cette erreur a été un constat d'échec : « En tant que leaders des enseignes des biens d'équipement et d'emballages industriels au plan national, nous avons tenté de nous faire une place plus confortable sur le marché de la sous-région d'Afrique Centrale et surtout au-delà. Mais, en connaissant mal les environnements culturels étrangers et même les habitudes et

cycles d'investissement de nos clients, cette tentative a été en partie un constat d'échec au plan des résultats financiers, en particulier lors nos premières tentatives il y a respectivement 6 ans et 4 ans. Heureusement, nous avons progressivement corrigé le tir et nous sommes désormais à flot du point de vue des équilibres financiers » (E40, E23). Egalement, sous l'hypothèse que dans un contexte hyper compétitif, les entreprises qui réalisent de meilleures performances sont celles qui ont pu saisir promptement les facteurs clés de succès essentiels afin de faire face aux réactions antagonistes des autres concurrents (Kombou, 1998). Sur ce point, certains propos de quelques responsables interrogés sont alarmants : *« Ces dernières années, l'accélération à l'international n'a pas été particulièrement probante. Certes, avec plus de 1500 points de vente dans toute l'Afrique et une grande réputation, nous avons pensé, hélas à tort, que nos consommateurs trahiraient leurs habitudes surtout pour des produits bien plus chers comme les nôtres, et ce d'autant plus que les offres de nos principaux concurrents n'apportaient rien de plus que les offres locales. Cela nous a été particulièrement fatal en termes d'équilibre financier, de pouvoir de marché et de réduction du risque d'activité » (E28, E33, E12, E5).*

En matière de stratégie d'attaque des marchés étrangers, la capacité des dirigeants à adapter leurs produits aux préférences et coutumes locales des pays hôtes constitue un facteur qui influence de manière décisive la performance de l'entreprise. En effet, comme le souligne Lécluse (2008), l'histoire du marketing regorge aujourd'hui d'exemples d'échecs pour cause d'adaptation insuffisante aux spécificités locales étrangères. Pour certains répondants (E25, E13) par exemple : *« Avec des enseignes à grande échelle dans le continent africain et notamment dans le secteur de la distribution de parfums et cosmétiques, nous pouvons vous assurer que nous étions, à en croire certains de nos concurrents directs, l'exemple même d'une expansion internationale réussie. Mais, nous avons oublié un détail c'est qu'en fonction des zones culturelles, certains personnes ne se parfument pas outre mesure (respect de leurs valeurs socio-culturelles) et ne veulent donc pas imposer une odeur, bonne ou mauvaise, aux autres. A cause de cette erreur, nous n'avons pas brillé sur toute la ligne, et le recul du chiffre d'affaires a été de près de 5 points (...) Pour couronner le tout, certains de nos consommateurs étrangers préféreraient être conseillés avant d'acheter un de nos produits plutôt que de se servir eux-mêmes, alors que notre concept repose sur le libre-service ». Les propos du responsable des achats en biens d'équipement et fours pour pâtisserie confirment d'ailleurs cette perception : «...tenez par exemple, depuis notre irruption sur le marché tchadien, notre société a gaspillé des millions de franc cfa en essayant d'introduire des préparations pâtisseries pour faciliter la confection des gâteaux. Cela a été une expérience décevante étant donné que la*

société n'a pas pris en compte le fait que moins de 5 % des foyers tchadiens sont équipés d'un four » (E26). Il est toutefois notable qu'un tel taux de pénétration des équipements ménagers n'est pas exclusif au Tchad, étant donné que cela semble être le cas dans beaucoup de pays d'Afrique Centrale. Même pour certains produits chimiques, les propos de certains responsables sont alarmants : *« nous avons remporté un succès limité dans certaines zones à obédience musulmane avec la cire pour entretenir les sols intérieurs des grandes résidences. Elle rendait en fait les sols trop glissants, d'autant que les musulmans ne portent pas systématiquement les chaussures chez eux » (E20, E30, E32).* Également, l'un des directeurs exports de la confection des sandales pour femmes abonde dans le même sens : *« nous avons dû retirer du Maghreb des millions de paires de sandales après s'être rendu compte que la typographie du nom inscrit sous la semelle évoquait le mot « Allah » en arabe ; un symbole qui, porté aux pieds, était offensant » (E15).* Au niveau international, il suffit que les canaux de distribution des produits soient inefficaces pour que les consommateurs visés ne soient pas satisfaits et que l'entreprise n'atteigne pas ses objectifs. Un extrait de verbatim illustre bien ce propos : *« nous dominons, il est vrai, le secteur de la grande distribution des cosmétiques dans la sous-région. Cependant, nous pouvons vous rassurer que ce palmarès n'a pas suffi à convaincre certains de nos clients étrangers ; et cela s'est joué à peu de choses (...) non seulement, nous n'avons pas pu tisser des liens assez solides avec nos distributeurs/intermédiaires et ainsi respecter nos promesses de prix bas, mais à cela, il faut ajouter la grande désaffection et donc l'accueil un peu moins chaleureux de certains de nos clients, qui nous ont mis quelque peu en difficulté, avec des tensions de trésorerie et des répercussions du point de vue de la solvabilité vis-à-vis de nos fournisseurs » (E22, E36).*

D'un point de vue culturel également, le style de communication peut constituer une entrave à la performance sociale de l'entreprise. En fait, la conception de certaines campagnes publicitaires influence la perception qu'ont les consommateurs sur les biens/services délivrés. Cette idée a été confirmée par certains responsables marketing du cosmétique : *« Nous avons connu quelques déconvenues en tentant d'exporter en Arabie Saoudite nos différentes marques de parfums et cosmétiques. Nos entreprises étaient sur ce point, pleines de bonnes intentions en fêtant à cette occasion leurs nombreuses années d'existence. Seulement voilà, les saoudiens ont une perception qui semble très différente de nos expériences dans ce secteur : il s'agit pour eux d'un symbole de saleté et d'impureté compte tenu précisément des ingrédients majeurs issus de nos terroirs que nous avons utilisés dans les processus de fabrication desdits produits. D'où leur indignation lorsqu'ils ont vu leur drapeau associé à ces biens » (E17, E6, E31).* Le

PDG du secteur de confection des sandales pour femmes rajoute : «...ça peut paraître prétentieux, mais je puis vous dire qu'au regard des moyens dont nous disposons et de notre grande réputation, qui nous ont permis de gagner de plus en plus de terrain dans la sous-région d'Afrique Centrale, nous avons tenté, dans l'espoir de renforcer cette notoriété à une échelle plus vaste, une aventure en Afrique du Sud. Mais, notre marque de sandale de couleur blanche, avec sa campagne publicitaire dont le slogan signifiait littéralement « Le blanc est la pureté », s'est rapidement attirée le mécontentement des autorités sud-africaines qui y voyaient des connotations racistes offensant ainsi la fierté nationale (...) elle a été interdite et à la clé, nous avons enregistré une perte financière non négligeable » (E10).

4. Discussions

Un des enseignements majeurs à tirer des investigations de terrain qui viennent d'être exposés au travers de ces récits de quelques chefs d'entreprises est que l'internationalisation, considérée sous sa forme la plus observable dans notre contexte, c'est-à-dire l'exportation, ne semble pas enrichir exceptionnellement la performance des PME camerounaises. Différents arguments pourraient étayer un tel constat.

Dans un premier temps, et en règle générale, on peut s'appuyer sur l'hypothèse que la performance à l'international dépend, entre autres, du dynamisme des marchés nationaux/locaux, du degré d'engagement de l'entreprise elle-même sur les marchés en question et de l'état de la concurrence étrangère. Parallèlement, il est pensable que la rentabilité dégagées du choix d'exportation semble plus confortable voire saine lorsque les entreprises en question ne sont pas confrontées à des difficultés initiales sur le plan local. Compte tenu de ces deux hypothèses, il est largement admis que l'accès à des marchés extérieurs tire les ventes et produit un « effet-volume » avantageux sur les gains/marges (bénéfices). Or, à l'observation, le recul relatif du point des performances pour les PME étudiées, semble en partie révélateur de leur incapacité à satisfaire, dans les meilleures conditions de délais et de compétitivité, une demande locale pourtant en constante progression. De ce fait, leur décision de s'internationaliser, sans préalablement s'assurer une base solide au plan local, n'aurait fait qu'amplifier leurs difficultés déjà établies, au regard *a fortiori* de la complexité et de l'hétérogénéité accrues des marchés étrangers ciblés.

En parallèle de ce qui précède, et des débats engagés au cours des dernières décades, lesquels insistent sur l'assertion dominante que s'approprier des profits à l'échelle l'internationale, condamne à polariser l'attention sur la qualité des produits et services (Kotler, Keller &

Manceau, 2015), plutôt que sur le seul et simple volume des ventes. Or, le constat est clair : beaucoup de PME camerounaises opérant à l'international, pâtissent du label « *Made in Cameroon* » (pour leurs produits/services), lequel demeure, à bien des égards, de qualité approximative voire à contenu technologique limité. Cela signifie que les produits et services en question restent peu concurrentiels/compétitifs au sein des marchés étrangers très dynamiques sur lesquels ils sont commercialisés (Olinga & Bikoah, 2022). Aussi, comme nous l'ont confirmé certains responsables interrogés, moins de 5 % du chiffre d'affaires de certaines PME (même les plus dynamiques) est alloué à des efforts en matière de recherche et développement, sachant que cette dernière est devenue de plus en plus un vecteur crucial de compétitivité dans la nouvelle économie de la connaissance, du savoir et de l'innovation (*cf. croissance spectaculaire des entreprises comme Facebook...*).

Parallèlement, on ne doit pas perdre de vue que la stratégie délibérée ou clairement définie au sens de Mintzberg (2023) peut être plus rentable qu'une option émergente voire non claire. Cette assertion, conduit à étendre au choix des marchés extérieurs, l'idée classique défendue par Porter (1987), laquelle présume que les adeptes d'une stratégie d'entreprise claire surclasseraient les entreprises enlisées dans une voie médiane. Sur cette base, nous notons malheureusement que la plupart des PME camerounaises naviguent à courte vue c'est-à-dire comme le disent Kim et Mauborgne (2005) dans un « *océan de précarité* » et sans une option explicite d'attaque des marchés internationaux. D'un côté, malgré la perception à bien des égards défavorable des répercussions de la concurrence internationale, il est constant que la performance des entreprises et des organisations à envergure internationale est tributaire de nos jours de leurs capacités à s'affranchir des difficultés/écueils de nature financière auxquels l'on fait face lorsqu'on se déploie sur les marchés étrangers (allongements des échéances de paiement de la clientèle, insolvabilité des débiteurs plus accrues...). Là aussi, la situation est particulièrement alarmante. Du fait des contraintes financières plus serrées et de l'augmentation des coûts de tous bords (énergie, transport...) à l'échelle mondiale, il ressort que les marges des PME camerounaises se sont davantage érodées au cours de la période récente, et cela est d'autant plus préoccupant pour celles disposant de faibles ressources, de peu de capacités et d'alternatives pour s'en affranchir.

Au demeurant, nous pouvons aisément concevoir que les avantages à espérer du choix d'internationalisation sont fonction aussi bien du dynamisme des marchés eux-mêmes que de la capacité voire de la promptitude à glaner l'information relative au contexte de la concurrence

étrangère (Dominguez, Mayrhofer & Obadia, 2020). Malheureusement encore, il est gênant de constater que sur cette dernière condition, la plupart des PME camerounaises engagées à l'international accusent un énorme retard en ce qui concerne leurs capacités prospectives destinées à tester et à mieux comprendre les marchés internationaux/mondiaux.

Conclusion

La compréhension des modes de développement des PME est aujourd'hui à la croisée des chemins. A partir de là, cet article a eu vocation à examiner la contribution du choix d'internationalisation à la performance des PME camerounaises. Sur la base d'une approche qualitative fondée sur l'analyse de contenu thématique des entretiens avec les responsables d'entreprises concernées, les principales leçons à tirer autorisent à considérer que la relative bonne tenue ou la vitalité qu'affichent certaines PME internationales n'est pas un élément en suffisance décisif conduisant à ignorer que, dans l'ensemble, la perception que l'on retient de leurs performances demeure contrastée.

Sous l'angle théorique, cette contribution renforce le front de recherches antérieures sur l'internationalisation en mettant en relief aussi bien les éléments processuels de cette option, que ses modalités en termes de conceptualisation, sans perdre de vue les facteurs explicatifs voire déterminants pour la catégorie singulière d'entreprise à savoir les PME, à bien des égards, souvent ignorées des réflexions d'envergure en lien avec ce phénomène ; alors qu'elles demeurent un ingrédient majeur du tissu économique.

Au plan managérial, il s'agit avant tout de fournir aux dirigeants d'entreprises, une grille de lecture sur les facteurs-clés de succès essentiels prenant appui par exemple sur les efforts en termes d'innovation, de R&D, de maîtrise de la qualité et des facteurs d'ordre culturel, de connaissance des secteurs d'activités,...semblent légitimement gages d'une stratégie d'internationalisation réussie.

Plus fondamentalement, nos investigations de terrain doivent être comprises en lien avec les insuffisances du protocole de recherche qui a guidé nos enquêtes, à savoir entre autres que nous nous sommes focalisés sur une courte période (*cross sections studies*). Par conséquent, des recherches longitudinales ainsi que leur extension sur de grands échantillons, couplées à des approches qualimétriques, constitueraient une piste plus prometteuse, visant à consolider davantage ce front de connaissances.

BIBLIOGRAPHIE

- Angué, K. & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1), 1-37.
- Ansoff, I.H. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.
- Aoufir, M. & Safaa, E. (2023). Les déterminants de la performance des entreprises. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 7 (3), 384-407.
- Arès, M. & Huang, P. (2016). L'internationalisation des firmes multinationales technologiques chinoises : le modèle LENOVO ? *Etudes Internationales*, 47(4), 411-429.
- Avenier, M.J. (1984). *Pilotage de l'entreprise et environnement complexe*, Université d'Aix-Marseille III, thèse de doctorat d'Etat, 632 p.
- Bah, T., Catanzaro, A. & Ndione, L.C. (2020). L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises : déterminants et modalités ? *Management international*, 24(3), 78-91.
- 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*.
- Basly, S. (2005). *Internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*, Thèse de Doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV, Paris.
- Basly, S. (2017). L'internationalisation de la firme : les théories de l'apprentissage organisationnel sont-elles caduques ? *Marché et Organisation*, 15-34.
- Blanchet, A. & Gotman, A. (2010). *L'entretien : l'enquête et ses méthodes*, 2^{ème} édition, Armand Colin.
- Bourguignon, A. (1996). *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* In Fericelli A.-M., Sire B. (dir.), *Performances et ressources humaines* (pp. 18-31). Paris : Economica.
- Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C. & Saoudi, I. (2020). Risques et internationalisation des PME : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue Internationale P.M.E.*, 33(1), 147-175.
- Castellaci, F. (2010). The internationalization of firms in the services industries : Channels, determinants and sectoral patterns. *Technological Forecasting & Social Change*, 77(3), 500-513.
- Crozet, M. & Fontagné, L. (2011). L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation. *Economie et Statistique, Insee*.

Deprince, E. & Arnone, L. (2018). Les réseaux sociaux numériques : analyse de leurs utilisations dans le cadre de l'internationalisation des petites entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22, 17–29.

Déry, R. (1990). *De l'information à l'argumentation*, in Chanlat J.F., *L'individu dans l'organisation*, éd. Eska.

Dominguez, N. & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs : increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051-1063.

Dominguez, N. & Mayrhofer, U. (2018). *Key success factors of SME internationalization: a cross-country perspective*. Londres, Emerald.

Dominguez, N., Mayrhofer, U. & Obadia, C. (2020). Internationalisation des PME : le rôle du partage d'informations dans les réseaux. *Revue Internationale P.M.E.*, 33(1), 13-40.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert.

Feenstra, R. & Rose, A. (2000). Putting Things in Order: Trade Dynamics and Product Cycles. *Review of Economics and Statistics*, 83(3), 369-382.

Fernandez, G. & Noel, A. (1994). PME, mondialisation et stratégies. *Revue Internationale P.M.E.*, 6(3-4), 146-163.

Gallouj, C. & Gallouj, F. (1997). L'innovation dans les services et le modèle du cycle de vie inversé. *Revue française de gestion*.

Guillen, M.F. & Garcia-Canal, E. (2010). *The new multinationals : Spanish firms in a global context*, Cambridge : Cambridge University Press.

Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyética/Projectique*, 2(17), 93-103.

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.

Kalinic, I. & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs : Between gradualist models and born global. *International Business Review*, 21(2), 694-707.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). L'art et la manière de naviguer sur les océans bleus. *L'Expansion Management Review*, 1-18.

Kombou, L. (1998). L'impact de la mondialisation des marchés sur le positionnement stratégique des entreprises camerounaises. *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*, 2(1), 57-80.

Kotler, P., Keller, K-L. et Manceau, D. (2015), *Marketing Management*, 15e édition, Paris: Pearson.

Levet, J-L. & Paturel, R. (1997). Comparaison et explications des stratégies des PMI françaises et allemandes. *Revue internationale P.M.E*, 10(2), 81-108.

Levrato, N., Ntouko, C.N. & Ramadan, M. (2021). Diversité des formes d'internationalisation des entreprises et de leurs déterminants : analyse empirique sur trois pays du Moyen-Orient. *Management International*, 25(5), 188-205.

Lorino, P. (1996). Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, *In Cohérence, Pertinence et Evaluation*, ECOSIP, éd. Economica.

Lücke, K. & Favre-Bonté, V. (2021). Internationalisation-performance: les mesures les plus utilisées sont-elles pertinentes pour analyser ce lien? Une analyse des exportations des FMN allemandes. *Gestion 2000*, 38(1), 89-116.

Magnani, G., Zucchella, A. & Floriani, D. E. (2018). The logic behind foreign market selection : Objective distance dimensions vs Strategic objectives and psychic distance. *International Business Review*, 27(1), 1-20

Marchesnay, M., Mayrhofer, U. & Torres, O. (2015). *L'internationalisation : une question de taille ?*, HAL Post-Print.

Mayer, S.R., Lavie, D. & Delios, A. (2016). International intensity, diversity and distance : Unpacking the internationalization-performance relationship. *International Business Review*, 25(4), 907-920.

Messonnet, O. (1996), *Essai de définition de la performance de l'entreprise*, document de recherche de l'IAE de Rouen.

Miller, S. R., Lavie D., & Delios, A. (2016). International intensity, diversity, and distance : Unpacking the internationalization-performance relationship. *International Business Review*, 25(4), 907-920.

Mintzberg, H. (2023). *Comprendre les Organisations, enfin !*, Editions Eyrolles

Misati, E., Walumbwa, F.Q., Lahiri, S. & Kundu, S.k., (2017).The internationalization of african Small and Medium Entreprises (SMEs) : A South-North Pattern. *Africa Journal of Management*, 3(1), 53-81.

Narula, R. (2012). Do we need different framework to explain MNEs from developing countries ?. *Global Strategy Journal*, 2(1), 188-204.

Ndjambou, R. & Ben Arfi, W. (2019). De l'internationalisation à l'évolution des firmes en Afrique Subsaharienne: le cas du Groupe BGFIBANK GABON. *Gestion* 2000, 36, 133-157.

Olinga, B. & Bikoah, R. (2022). Qualité des produits et performance des pme à l'international : une étude exploratoire en contexte camerounais. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(6), 502-529.

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.

Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals ? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.

Ramamurti ; R., & Singh, J-V. (2009). *Emerging multinationals in emerging markets*, Cambridge : Cambridge University Press.

Raufflet, E. (2006). L'internationalisation des entreprises : défis et contextes en changement. *Gestion*, 31.

Rugman, A-M. (2009). Théoretical aspects of MNEs from emerging economies. In Ramamurti R. et Singh J.-V. (coord.), *Emerging Multinationals in Emerging Markets* (pp. 42-63). Cambridge : Cambridge University Press.

Serre, B. (2023). Changer le management. *Le Monde*, (24504), 15-16 octobre.

Thiéart R.A. (1986). Stratégies de revitalisation pour les activités en difficulté. *Revue française de gestion*, (38)

Vieu, M., Guieu, G. & Meschi, P-X. (2014). Multinationales émergentes. In F. Tannery, J-P. Denis, T. Hafsi et A.C. Martinet (coord.), *Encyclopédie de la stratégie* (pp. 819-838). Paris : Magnard-Vuibert.

Wagner, J. (2012). International trade and firm performance: a survey of empirical studies since 2006. *Review of World Economics*, 148(2), 235-267.

Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, (2).

Williamson, P., Ramamurti, R., Fleury A. & Fleury M. (2013). *The competitive advantage of emerging market multinationals*. Cambridge : Cambridge University Press.



Wu, J., Ma, Z., & Liu, Z. (2018). The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. *Journal of Business Research*.

Yin, R.K. (2013). *Case study research: design and methods* (4^{ème} édition). Thousands Oaks.