

# **EVALUATION EMPIRIQUE DU LIEN EXPORTATION-RENTABILITE : LES PREMIERS RESULTATS D'UNE RECHERCHE EXPLORATOIRE**

## **EMPIRICAL ASSESSMENT OF THE EXPORT- PROFITABILITY LINK: INITIAL RESULTS OF AN EXPLORATORY STUDY**

**OLINGA Barthélémy**

Université de Yaoundé 2, FSEG

### **Résumé :**

L'article tente de mettre en exergue l'incidence de la stratégie d'exportation sur la rentabilité à long terme des PME/PMI fortement exportatrices et celles qui exportent moins, en s'intéressant plus fondamentalement au rôle clé des facteurs organisationnels. Afin d'attacher une réponse à cette recherche, une enquête par questionnaire au sein d'un échantillon de 90 PME camerounaises fortement et faiblement exportatrices, réparties dans quatre sous-secteurs d'activités est effectuée. Une mesure perceptuelle des principales variables de la recherche est utilisée. Sur la base d'une analyse qualitative effectuée au moyen des entretiens semi-directifs d'une part, et, d'autre part, eu recours à une démarche quantitative basée sur le test d'analyse de la variance des rangs de Kruskal-Wallis, les principaux résultats obtenus sont en accord avec les prémisses de la littérature au regard des modalités et de l'envergure du déploiement des PME/PMI sur les marchés étrangers. Ceux-ci font voir clairement qu'il existe une certaine stabilité en matière de rentabilité en ce qui concerne cette logique de développement des PME nonobstant

leur degré d'implication à l'international. Cela conforte l'idée que la prime à l'exportation ne peut être obtenue durablement que si cette stratégie s'accompagne de certaines formes d'innovation comme le développement de nouveaux produits et services sur les marchés étrangers.

**Mots-clés** : Exportation ; Innovation ; Internationalisation ; PME/PMI ; Rentabilité ; Stratégie

**Abstract** :

The article attempts to highlight the impact of export strategy on the long-term profitability of high- and low-exporting SMEs, focusing more fundamentally on the key role of organisational factors. In order to provide an answer to this research, a questionnaire survey of a sample of 90 Cameroonian SMEs with high and low export performance, divided into four sectors of activity, is conducted. A perceptual measure of the main research variables is used. On the basis of a qualitative analysis carried out by means of semi-structured interviews on the one hand, and, on the other hand, using a quantitative approach based on the Kruskal-Wallis rank variance analysis test, the main results obtained are in line with the premises of the literature with regard to the modalities and scope of deployment of SMEs on foreign markets. They make it clear that there is a certain stability in terms of profitability between this category of companies, notwithstanding their degree of involvement in foreign markets. This supports the idea that the export premium can only be obtained in the long term if this strategy is accompanied by certain forms of innovation such as the development of new products and services on foreign markets.

**Key Words** : Export; Innovation; Internationalization; SME/SMI; Profitability; Strategy

## 1. INTRODUCTION

Au moment où de nouveaux schémas d'internationalisation des Petites et Moyennes Entreprises sont mobilisés, on observe concomitamment ces dernières années, une croissance progressive de celles-ci à l'international, notamment par l'importance de leurs investissements directs étrangers ; cette logique rappelant bien de manière persistante que les PME vivent à l'heure où les impératifs de mondialisation les obligent à un passage d'une logique managériale vers un style plus entrepreneurial ouvert à la prise de risque, nécessaire à l'atteinte de meilleures performances (Mayrhofer et Urban, 2011). En effet, face aux changements environnementaux et technologiques sans précédent, la voie du développement international semble être l'un des piliers déterminant de la stratégie d'entreprise (Lucke et Fabre-Bonté, 2021). Fondamentalement, si l'internationalisation demeure une stratégie complexe dont l'adoption ne garantit pas forcément de bonnes performances (Mayrhofer, 2011), la forte pression concurrentielle ressentie par les PME pour atteindre un statut d'entreprise de classe mondiale, inclut le plus souvent la mise en œuvre des stratégies hors- frontières (Ketkar et Acs, 2013). Par ailleurs, si l'essor des puissantes

entreprises multinationales constitue aujourd'hui le reflet d'une évidente manifestation du phénomène d'internationalisation, il faudrait également considérer cette stratégie comme étant le moteur de croissance pour les entreprises de dimension modeste (Marchesnay et al., 2015).

A l'heure actuelle du « village planétaire », l'expansion internationale de la firme n'est plus une alternative laissée à l'appréciation de son bon vouloir qu'elle pourrait ou non choisir, mais davantage la condition sine qua non de sa survie. En ce qui concerne les PME, si tout le monde semble s'accorder pour considérer leur taille réduite comme une contrainte entravant le développement international, et notamment l'exportation, certaines recherches en tirent la conclusion qu'une taille minimum est nécessaire avant de s'attaquer aux marchés étrangers (Styles, 1998). D'autres observent également que malgré leurs difficultés, les PME restent les exportateurs les plus nombreux et que c'est également parmi elles que se recrutent souvent les exportateurs les plus performants (Abakouy, 1999). En un mot, la tentative de « l'ailleurs » s'impose donc peu à peu au sein des PME, au dépens des arguments et sentiments contraires que le dirigeant tenait assurés jusqu'alors. La dimension internationale constitue bien à cet effet une réalité s'imposant à tous. Bien plus, les pratiques observées indiquent que de plus en plus de PME conçoivent leur développement hors de leur espace national (Torrès, 1999). Cette exigence, qui pose d'une manière récurrente la question de la survie des organisations dans un contexte en proie à des changements constants, nécessite d'inventer en permanence des solutions adéquates afin de s'adapter au mieux aux évolutions du marché. Bien que l'internationalisation des entreprises induise aujourd'hui une complexité organisationnelle, au regard notamment des différences culturelles des pays d'accueil, il faudrait signaler que cette manœuvre est susceptible d'apporter également un supplément de chiffre d'affaires à condition qu'elle s'accompagne simultanément de certaines formes d'innovation (Enjolras et al., 2019 ; Bellone et Guillou, 2011).

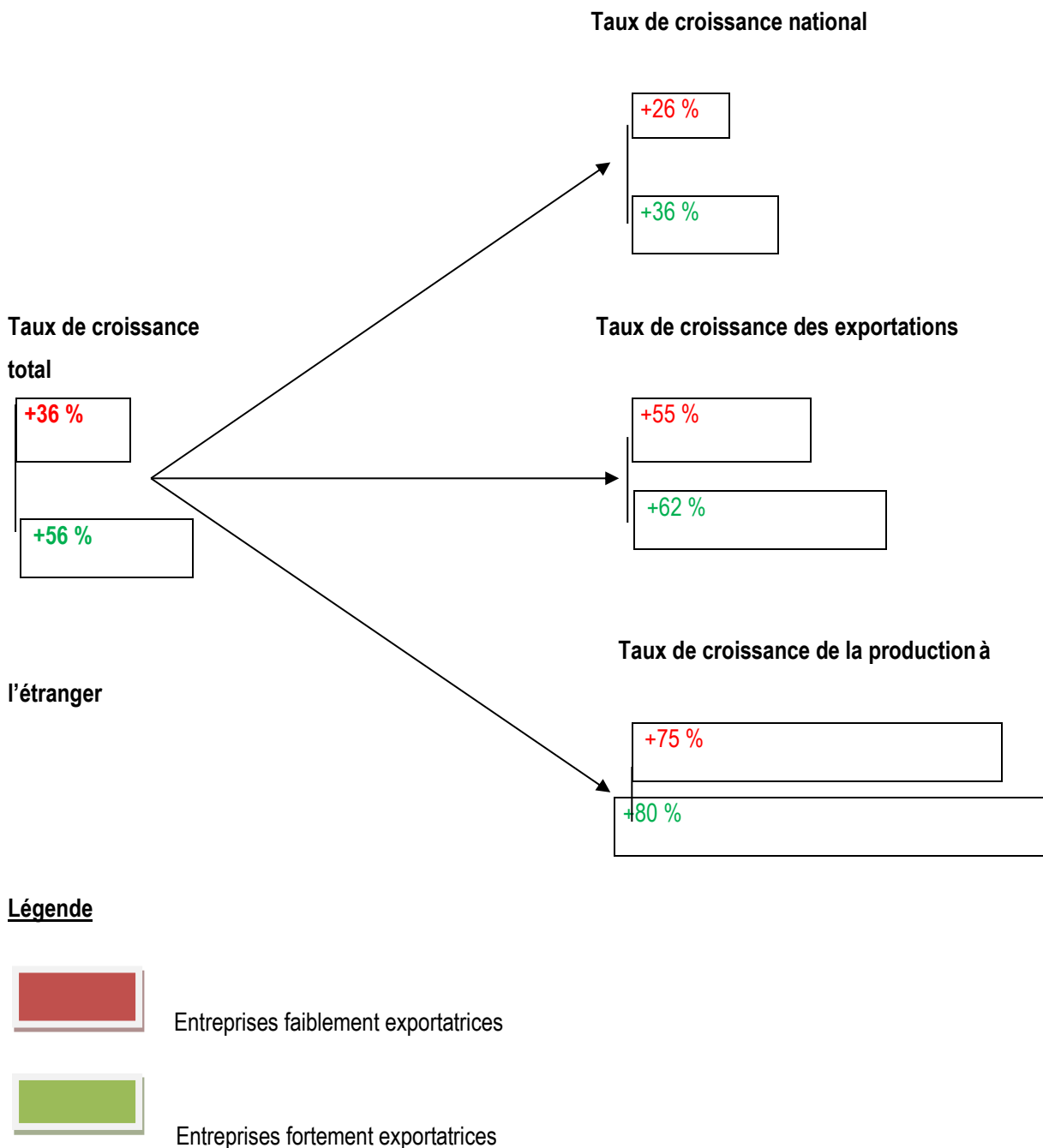
Au fil du temps, divers corpus théoriques ont essayé de conceptualiser le processus par lequel les entreprises amorcent, développent et soutiennent leur engagement à l'étranger (Zhang, 2019). L'idée fédératrice consistant alors à considérer l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe dirigeante, qui, sur la base de ses compétences, permet une construction dynamique de ce phénomène stratégique (Pantin, 2010). Bien qu'il faille relever les limites d'une telle conception et plaider en faveur de nouvelles contributions consistant à enrichir la compréhension de ce processus, il faudrait insister sur l'idée que les trois dernières décennies ont vu fleurir un nombre impressionnant de recherches sur le thème de l'internationalisation qui constitue aujourd'hui un champ thématique distinct, bien vivant et riche de promesses (Alsaaty et Makhoul, 2012 ; Brouthers et al., 2009). Au-delà des difficultés liées au management des firmes internationales et des facteurs contribuant à inhiber la réussite d'une telle option (Arrouche et Chitti, 2017, Durand, 2011), l'on observe de plus en plus au plan mondial un nombre croissant de PME « vivant à l'étranger »<sup>1</sup>. Un tel constat réside dans l'idée que les entreprises fortement tournées vers l'extérieur se révéleraient plus aptes à atteindre leurs objectifs (en termes de rentabilité par exemple)

---

<sup>1</sup> 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).

que celles qui s'attellent moins à une telle option. A ce sujet par exemple, et bien que les données soient vieillissantes, les travaux de Taddéi et Coriat (1993) dressent un tableau synthétique dans lequel les performances des entreprises françaises semblent corrélées avec la part du chiffre d'affaires que celles-ci exportent, comme on peut le visualiser dans la figure qui suit :

**Figure 1 : Taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises faiblement et fortement exportatrices**



Source : Taddéi D., Coriat B. (1993), *Made in France – L'industrie française dans la compétition mondiale*, LGF

De son côté, Joffre (1987) insiste sur la dynamique à l'exportation en distinguant les politiques de sélection des marchés d'exportation compte tenu de deux principaux facteurs à savoir : le nombre de marchés et la diversité des zones retenues.

**Tableau 1 : Dynamique à l'exportation**

Nombre de marchés	Diversité des marchés	
	Faible	Grande
Faible	Similitude concentrée	Similitude dispersée
Grand	Diversité concentrée	Diversité dispersée

**Source :** Joffre P., (1987), *L'entreprise et l'exportation*, Vuibert, pp. 71-72

A divers égards, la similitude concentrée est souvent avantageuse, particulièrement pour les PME, qui n'ont encore qu'une expérience internationale modeste et dont les produits rendent indispensables le contact avec la clientèle et le contrôle des ventes. La similitude dispersée autorise la standardisation de la production, mais la présence sur les marchés marginaux doit faire l'objet d'un examen périodique destiné à vérifier leur rentabilité. Dans le cas de la diversité concentrée, l'entreprise intervient dans un petit nombre de pays qui se distinguent en raison de leur niveau de développement et de la structure de leur marché. Enfin, on estime généralement que la diversité dispersée n'est accessible qu'à des entreprises ayant une grande expérience de l'exportation et une gamme simple de produits.

Les tentatives de synthèse des recherches sur l'internationalisation se sont alignées sur trois versants théoriques soutenus par trois grandes approches complémentaires. La perspective behavioriste met l'accent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation (Argeron et Huault, 2002). L'approche par les ressources qui insiste sur les capacités spécifiques à la PME pouvant lui procurer un avantage concurrentiel déterminant. Une troisième approche se propose de dépasser les deux modèles précédents en intégrant notamment les relations d'échanges établies et développées au sein d'un réseau (Johanson et Mattson, 1988).

Bien que par le passé, les grandes entreprises se soient vues attribuer l'exclusivité du champ théorique à l'international, au regard notamment du volume des ressources managériales et financières dont elles disposent, les tendances récentes semblent pour autant renverser la donne au profit des PME qui se voient attribuer un champ théorique de plus en plus important. Les PME africaines n'échappent pas à cette tendance, et font l'objet d'une croissance vertigineuse de leurs activités dans le continent. Examinant la situation des PME/PMI camerounaises, ce travail a pour intérêt de relever les spécificités de l'envergure du développement international des PME de ce contexte. En l'absence de recherches pertinentes abordant une telle problématique, le présent article tente de

répondre à la question suivante : Le niveau de rentabilité à l'exportation est-il conditionné par le degré d'engagement des PME camerounaises à l'international ? Pour tenter de répondre à cette question, le reste de l'article se structure comme suit : la première section présente une revue de la littérature sur les fondements théoriques du processus d'internationalisation et défend l'intérêt de l'approche par les ressources afin d'enrichir au mieux la compréhension de ce processus. La deuxième section expose la méthodologie. Les résultats ressortent et sont enfin discutés à la troisième section.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Dans la théorie des organisations, le développement international constitue un concept fondateur puisqu'il renvoie à une vision évolutive de l'organisation. Depuis des décennies déjà, les entreprises exposées à la concurrence internationale évoluent 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, en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de ses produits et de ses marchés, les raisons pour lesquelles elle se développe à l'étranger.

### **2.1. Les théories à la base de l'internationalisation**

Bon nombre de recherches abordant le processus d'internationalisation des entreprises trouvent leurs fondements dans la théorie « comportementaliste » de la firme (Ageron et Hault, 2002), considérant l'internationalisation comme le produit d'une série de décisions incrémentielles. De la littérature sur le comportement d'internationalisation, on peut relever deux approches dominantes à savoir : l'approche processuelle ou incrémentale et les théories de l'internationalisation précoce.

#### **2.1.1. L'approche incrémentale de l'internationalisation**

Parmi les travaux les plus remarquables dans ce courant, deux voies d'analyse spécifiquement peuvent être relevées (Gankema et al., op.cit.). D'une part le modèle d'Uppsala défendu initialement par des auteurs comme Johanson et Vahlne (1977). D'autre part, les modèles d'innovation en référence aux travaux fondateurs de Bilkey et Tesar (1977).

Synthétiquement, dans le modèle d'Uppsala (U-model), on peut retenir deux principaux concepts: le *processus d'apprentissage* et la *distance psychologique*.

En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise progressivement comme la clé de l'internationalisation. Relativement à la distance psychologique, Johanson et Vahlne (op.cit.) avancent qu'il s'agit de l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales. En effet, à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare l'entreprise des

nouveaux territoires étrangers se réduit. Cette diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays connus.

Quand au modèle d'innovation (I-model), il conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être rapprochées à celles d'adoption d'un produit nouveau (Gemser et al., 2004). Dans ce modèle en effet, chaque étape à franchir constitue une innovation ou une transmission des connaissances pour l'entreprise (Pantin, 2006).

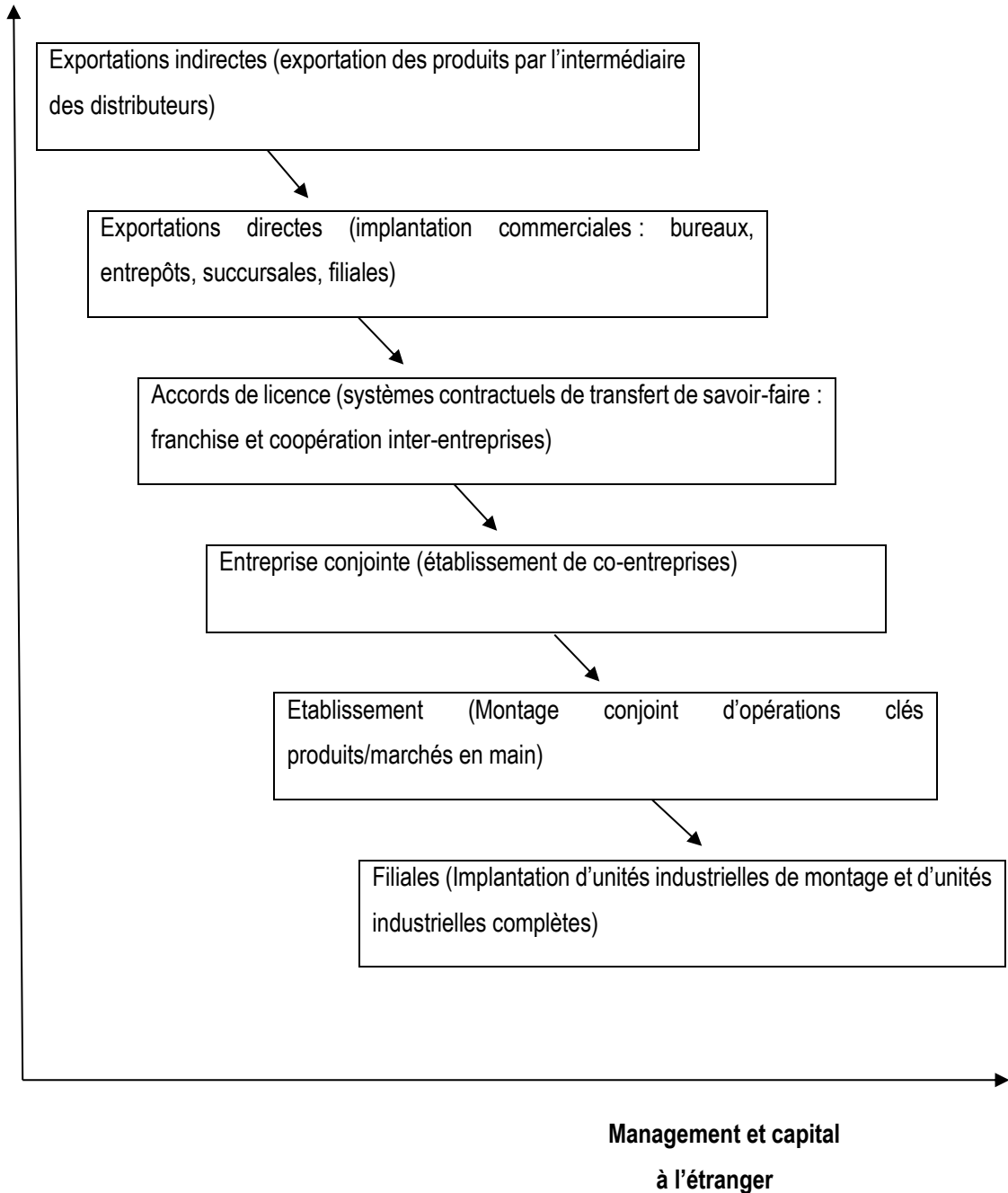
Au final, un apport majeur de ces modèles est la mise en évidence d'un processus d'internationalisation évolutif comportant des stades que l'entreprise franchit successivement. Même s'il existe des différences entre ces travaux quant au nombre, à la nature et au contenu de ces étapes, tous se rejoignent quant à l'idée selon laquelle le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être divisé en trois phases : le pré-engagement (activité nationale), la phase initiale (exportations sporadiques sous différentes formes) et la phase avancée (formes plus engagées d'internationalisation) (Gankema et al., op.cit.)

Schématiquement, l'engagement international 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 :

### Schéma 1 : Les étapes de l'engagement international

Management et capital sur

le territoire national



**Sources:** Cavusgil S.T. (1980), « On the internationalization process of firms », *European Research*, Vol. 8, pp. 273-280.

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 et Levratto, 2011 ; Gaussens et 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). 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). En effet, l'internationalisation n'est pas toujours un processus et il n'est pas toujours nécessaire d'acquérir les compétences au fur et à mesure que les étapes sont franchies puisqu'il existe des entreprises dotées de ressources et de compétences convenables pour directement s'aventurer sur les marchés étrangers

### **2.1.2. Les ressources et les compétences au cœur de l'internationalisation**

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 et Prahalad, 1990), la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) ou encore l'école évolutionniste (Nelson et 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 et 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 et Saleh, 2020), et non dans sa seule dotation en ressources uniques.

## **2.2. Exportations et rentabilité: revue de l'existant empirique**

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.

### **2.2.1. L'innovation comme stratégie de survie à long terme**

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 discensus 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).

### **2.2.2. L'avantage d'une diversification des risques**

Dans une étude rassemblant 13 sociétés canadiennes cotées dans le secteur des équipements électriques, Besanger et 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. Bien que les conclusions des travaux de Krammer et al., (2018), aient davantage insisté sur les coûts inhérents à la manœuvre d'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) signalent par exemple un taux d'échec record d'environ 25 % connus par les entreprises exportatrices comparativement à celles non exportatrices au cours des vingt dernières années lorsqu'ils mobilisent un échantillon de 63 PME portugaises cotées. Au-delà de l'argument souvent avancé que la prise en compte du facteur humain conditionnerait la réussite à long terme de la stratégie d'exportation (Pavoine, 2015), il est évident que cette manœuvre requiert à la fois recommandations et critiques. Par conséquent, 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 intéressant de tenter des investigations dans un champ moins connu comme l'univers entrepreneurial camerounais.

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Dans le cadre de cette recherche, le protocole méthodologique est circonscrit autour de deux points essentiels : le choix de l'échantillon et la collecte des données d'une part, et d'autre part, l'opérationnalisation des variables de la recherche.

#### **3.1. Choix de l'échantillon et collecte des données**

Les données de cette recherche ont été collectées grâce à une enquête par questionnaire, couplée 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. La préparation des questions a nécessité le recours à plusieurs études antérieures et la réalisation avec certains responsables de l'ensemble des membres des équipes dirigeantes associés aux stratégies d'exportation (PDG, DG, directeurs exports, directeurs financiers, directeurs

marketing et communication, directeur commercial, etc.), ayant une vue d'ensemble sur la gestion de leurs unités. Le questionnaire a d'abord été pré-testé avec vingt PMI exclues par la suite de l'étude finale. Cette phase de pré-test avait pour objectif de contextualiser et de finaliser notre questionnaire. 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. Des analyses de la variance ont été effectuées afin d'examiner le biais de non-réponses possible, conformément aux préconisations traditionnelles d'Armstrong et Overton (1977).

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, un questionnaire a été envoyé auprès de 150 PMI choisis au hasard tout en veillant à garder les entreprises ayant au moins une année d'existence. Il s'agissait d'éviter de rassembler des organisations nouvellement créées avec des entreprises présentes sur leurs marchés depuis une ou plusieurs années. Dans un second temps, en ce qui concerne l'appartenance sectorielle, dans la mesure où celle-ci peut être tenue pour un facteur d'hétérogénéité et de différenciation important entre les entreprises (Julien et al., 2003), seules les PMI appartenant au seul 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, un total de **90 PMI** exportatrices ayant au moins 10 et au plus 100 salariés et existant depuis au moins une année a été retenu (cf. tableau 2 ci-dessous).

**Tableau 2 : Répartition des entreprises de l'échantillon par secteur d'activité**

Secteurs d'activités	Désignation	Nombre d'entreprises
Agroalimentaire	IAA	51
Textile et Habillement	ITH	9
Bois et Ameublement	IBA	22
Mécanique et Associés	IMA	8
<b>Total</b>		<b>90</b>

**Source :** D'après les informations collectées sur le terrain

### 3.2. Mesure des variables de la recherche

Les variables sont mesurées en référence à la littérature existante et aux travaux antérieurs validés par différents chercheurs.

#### - **L'exportation**

En ce qui concerne l'opérationnalisation de la variable liée à l'exportation, une mesure perceptuelle<sup>2</sup> a été retenue en rapportant la part (en %) que représentent les ventes sur les marchés étrangers dans le total du chiffre d'affaires de l'entreprise conformément aux préconisations de Landolo et Ferragina (2019) ; avec 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. Egalement, afin de faciliter au maximum la tâche aux répondants, ces derniers avaient à préciser si leur organisation était directement présente ou non sur des marchés internationaux. Le constat qui se dégage de ces analyses est que sur un total de 90 PMI, seules 36 sont exportent peu, contre 54 (soit 60 %) ayant une forte présence à l'étranger.

#### - **La rentabilité<sup>3</sup>**

Malgré les réticences qui conduisent certains dirigeants à ne pas fournir les données chiffrées de leur niveau de rentabilité, nous avons trouvé pertinent d'utiliser une mesure la plus objective possible. Dans ce cas, la rentabilité est mesurée par l'intensité des ventes à l'international où nous avons utilisé l'échelle appliquée par Gani et Jermias (2012). Plus précisément, nous mesurons les ventes à l'international en calculant le *volume de ventes sur les marchés étrangers dans le total du chiffre d'affaires de l'entreprise* (Sousa et al., 2008) avec notamment une échelle perceptuelle à trois points et à encrage numérique ayant pour modalités 1= rentabilité faible ; 2 = rentabilité moyenne ; et 3 = forte rentabilité tests sont effectués au seuil usuel de 5%. Les modalités retenues sont explicitées dans le tableau 3 suivant.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

**Tableau 3: Modalités de hiérarchisation de l'indicateur de rentabilité**

Indicateur de rentabilité financière	Modalités de mesure
ROE	1= rentabilité faible 2= rentabilité moyenne 3= forte rentabilité

**Source :** D'après les informations recueillies sur le terrain

➤ **Les variables intermédiaires**

Les autres variables de cette recherche sont en fait des variables intermédiaires. Elles sont de deux ordres à savoir : **l'intensité en matière de couverture des marchés** d'une part et **la capacité à développer de nouveaux produits et services** d'autre part.

Pour l'opérationnalisation de la première variable intermédiaire, les répondants devaient indiquer si leur marché (c'est-à-dire, le marché domestique augmenté d'éventuels marchés à l'étranger) se situait dans une phase d'extension.

Par ailleurs, nous avons suggéré dès l'entame de ce papier qu'une forme d'innovation des PMI camerounaises se situait au niveau du développement de nouveaux produits et/ou services. Nous avons donc demandé aux responsables si de nouveaux produits et/ou services avaient été développés dans leur structure au cours des 12 derniers mois. Egalement, au vu des seules informations disponibles et homogènes, nous avons opté pour une mesure « perceptuelle » en retenant une échelle de Likert à trois points. Pour la variable « **Intensité en matière de couverture des marchés** », les modalités sont les suivantes : 1= faible couverture, 2= couverture moyenne et 3= couverture globale/forte. Relativement à la variable « **Capacité à développer de nouveaux produits et services** », les modalités sont : 1= faible, 2= moyenne et 3= élevée.

Finalement, la suite de ce papier, après la présentation des principaux traits de la méthodologie, tente de dresser un tableau synthétique des résultats majeurs.

#### 4. PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats présentés ici sont déclinés en deux temps. Dans un premier temps, nous analysons comme on l'a signalé plus haut la proportion des PMI ayant développé des stratégies relatives à l'intensité en matière de couverture de leurs marchés, et celles ayant développé de nouveaux produits et/services. Dans un second temps, nous discutons très clairement des effets de l'exportation sur la rentabilité des PMI camerounaises.

Relativement au premier aspect, il faut dire que la couverture globale des marchés est la marque des PMI de notre échantillon. En effet, les premiers résultats (tableau 3) effectués sur les données d'ensemble indiquent qu'environ 86% (78 en valeur absolue) d'entre elles indiquent une couverture globale de leurs marchés. Quant aux PMI faiblement exportatrices, 13 % seulement (12 en valeur absolue) observent un résultat similaire.

Parallèlement à la couverture des marchés, il est intéressant ici de préciser la proportion des PMI ayant développé de nouveaux produits et/ou services sur leurs principaux marchés. Concernant cet aspect, on observe une certaine stabilité des résultats au fil du temps entre les PMI fortement exportatrices (48,8 % d'entre elles ayant développé au cours de ces trois dernières années de nouveaux produits et/services) et les PMI faiblement exportatrices (51 % ont développé de nouveaux produits et services au cours de la même période). Sur ce dernier point en effet, un des enseignements à tirer de ces constats est que le déploiement exclusif sur le marché local ne semble pas pénaliser le potentiel d'innovation des PMI faiblement exportatrices, c'est-à-dire leurs capacités à développer de nouveaux produits et services.

**Tableau 4 : Intensité de couverture des marchés et de développement des produits**

Champ d'action Items	PMI fortement exportatrices		PMI faiblement exportatrices	
	Intensité de couverture des marchés	78	86 %	12
Développement de nouveaux produits et services	44	48,8 %	46	51 %

**Source** : calculs effectués sur la base des données d'enquête

Il peut sembler intéressant de savoir tout en le vérifiant empiriquement si, pour l'ensemble de nos PMI, l'extension globale de leurs marchés est concomitante avec le développement de nouveaux produits ou services. Les résultats sont consignés dans le tableau 5 qui suit.

**Tableau 5 : Extension des marchés et développement de nouveaux produits ou services**

	Extension des marchés		Marché restreint/traditionnel	
<b>Développement de nouveaux produits/services</b>	42	46%	26	28%
<b>Produits/services traditionnels</b>	28	31%	46	51%

**Source :** D'après les données d'enquête

Si l'on considère l'ensemble des PME (internationales et locales), les résultats révèlent, pour les firmes en situation d'extension globale de leurs marchés, un développement de nouveaux produits ou services nettement plus soutenu. Ces résultats soulignent un fait important. En effet, ils montrent que, pour les PME de notre échantillon, ces deux formes de diversification (géographique et d'activité) peuvent, dans une proportion importante, être soutenues simultanément.

Par ailleurs, compte tenu de notre champ de questionnement, il est utile de se demander s'il existe un différentiel de rentabilité entre les PME/PMI du fait qu'elles soient fortement ou faiblement exportatrices. 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 PME/PMI exportatrices ne disposent pas d'un supplément de rentabilité **statistiquement significatif** par rapport aux PMI non exportatrices en contexte camerounais. Le tableau 6 qui suit synthétise ce qui vient d'être dit.

**Tableau 6 : Liaisons entre Exportation et rentabilité**

	<b>PME fortement exportatrices</b>	<b>PME faiblement exportatrices</b>
<b>Part des ventes à l'étranger dans le CA total</b>	(22,6%)**	(19,03%)**

(\*\*) Non significativité du test

**Source :** Calculs effectués sur la base des données d'enquête



## 5. DISCUSSIONS

Nous avons souligné que les premiers résultats font état de ce que 86 % des PMI exportatrices affirment couvrir entièrement leurs marchés contre 13 % de celles non exportatrices. Synthétiquement, si l'on tient compte des caractéristiques intrinsèques de ces petites structures, il peut sembler peu convaincant de dire que ce fort taux de couverture provienne exclusivement du développement de leurs seules ressources (financières, technologiques, humaines, etc.). On peut penser intuitivement qu'au-delà de cet argument, les responsables de ces petites entreprises aient également su trouver, puis pérenniser différents équilibres dans l'exploitation de ces ressources déjà présentes, au moins en partie dans leur organisation. Le maintien et l'adaptation de ces équilibres auraient donc permis à ces organisations d'ancrer davantage leur présence sur leurs différents marchés.

Concernant le développement de nouveaux produits et services, les résultats font apparaître une certaine « **stabilité** » entre les PMI fortement exportatrices (48,8%) et celles faiblement exportatrices (51%). Sur ce constat, il semble que les dernières aient su adapter, autant que celles qui exportent, au fil du temps, le management de leurs ressources de façon à mener efficacement et de façon simultanée des stratégies en matière de couverture des marchés et de développement de nouveaux produits et services. Ce qui leur aurait permis de surpasser le potentiel d'innovation dont bénéficient le plus souvent les entreprises fortement tournées vers l'extérieur. En général, le fait que les unités de notre échantillon ne soient pas des structures nouvellement créées (nous avons exclu celles ayant moins d'une année d'existence) a vraisemblablement permis à celles faiblement exportatrices de disposer d'un temps de préparation de leur engagement sur leurs marchés locaux les plus importants afin d'échelonner une partie des investissements nécessaires au développement de nouveaux produits et services, et rattraper ainsi le désavantage concurrentiel dont elles sont la plupart du temps victimes.

Par ailleurs, une des leçons à retenir des résultats 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 exportatrices. 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.

Dans le même sens, compte tenu notamment de la montée en puissance des luttes concurrentielles et en raison aussi de l'éclatement de leur programme de production, afin d'adapter leurs produits et services aux attentes des consommateurs étrangers, la plupart des PMI camerounaises ont été pénalisées sur leurs marges par l'accent mis sur les marchés extérieurs. Inversement, celles qui se sont centrées sur leurs marchés domestiques (celles non exportatrices notamment) n'ont pas subi les mêmes pressions. Evidemment, celles-ci sont parvenues à dégager des bénéfices relativement équivalents à ceux des PMI engagées fortement vers l'exportation.

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 »<sup>4</sup> sans une stratégie claire d'attaque des marchés étrangers. Ce qui, inéluctablement, les conduit à s'enliser dans cette voie médiane.

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

---

<sup>4</sup> Cette expression est empruntée à Kim et Mauborgne (2005).

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 fortement exportatrices et celles qui exportent moins en contexte camerounais. Synthétiquement, nos principaux résultats indiquent que la vitalité dont font preuve les PMI professionnellement exportatrices, comparativement à celles moyennement 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. Certaines d'entre elles souhaitant se concentrer davantage sur leurs **marchés domestiques** afin de préserver l'avantage concurrentiel, d'autres par contre souhaitant s'engager vigoureusement sur **des marchés étrangers**. Les trajectoires étant multiples, celles-ci pouvant conduire à des résultats variables selon que leurs mesures soient effectuées après une période de mise en œuvre de la stratégie. Pour autant, s'ils soulignent la complexité qui entoure le concept d'internationalisation, nos résultats montrent qu'en général, les PMI camerounaises adaptent mieux leur mode d'organisation et de management afin de combiner plus efficacement leurs stratégies de couverture des marchés (locaux et étrangers), et soutenir davantage leurs activités d'innovation (via le développement de nouveaux produits et services).

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, pour un type particulier d'entreprises à savoir la PMI., souvent mise à l'écart des réflexions sur ce phénomène.

Sur le plan managérial, 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 l'innovation comme un facteur-clé de succès essentiel, puisque de celle-ci, dépend la réussite de toute unité de production. En effet, le dynamisme et la qualité du management des dirigeants constituent aujourd'hui les conditions de succès sur les marchés étrangers. Les managers des PME camerounaises devraient être conscients qu'une percée sur les marchés extérieurs est fonction de leur volonté. Egalement, s'il est de plus en plus vrai qu'« exporter n'est pas sorcier », il n'en demeure pas moins que la pénétration de nouveaux marchés exige des

dirigeants de PME d'opérer des modifications dans leur façon de faire habituelle. Ils devraient être convaincus que l'exportation est un processus d'apprentissage. Par conséquent, il importe de se familiariser petit à petit avec l'idée même d'exporter. Rien de tel pour atteindre cette finalité que de concevoir l'exportation comme une articulation d'étapes progressives.

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 de prolonger davantage cette recherche au moyen d'approches beaucoup plus qualitatives en accordant une part accrue aux récits des acteurs et à des observations plus longitudinales ; ce qui nous permettrait d'approfondir nos résultats au regard de cette population d'entreprises. De plus, malgré les avantages que présente l'enquête dans un seul secteur (le secteur industriel notamment), les résultats de notre enquête ne peuvent être généralisables à l'ensemble de l'appareil exportateur. Egalement, les constats faits auraient été plus significatifs s'ils avaient été confrontés au comportement des entreprises exportatrices opérant dans des contextes relativement analogues au contexte camerounais. Mener une recherche dans ce sens suppose, toutefois, des moyens et temps importants. Enfin, les contextes de l'export mettraient certaines recommandations formulées à portée limitée, car les modes de fonctionnement des entreprises sont à réinventer sans cesse.

Au final, notre recherche pourrait ouvrir plusieurs axes de réflexion dont notamment l'élargissement au secteur des services au regard de son poids considérable au sein de l'économie du pays, ou plus largement à l'ensemble des secteurs leaders à l'export. De plus, il serait en effet, souhaitable qu'une nouvelle approche se consacre à la stratégie globale des entreprises exportatrices qui rend compte de leur fonctionnement et leur évolution à long terme, pour une recherche prometteuse.

## BIBLIOGRAPHIE

Abakouy M. (1999), *Management des spécificités de l'exportation*, Thèse pour l'obtention du DES ès sciences de gestion, Faculté de Droit de Rabat – Agdal.

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*, Vol. 14, n° 2, pp. 9-39.

Ageron B., Huault I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management international*, Vol. 6, n° 2, pp. 43-53.

Alaoui A. (2013), « Pratiques managériales et performance à l'export des PME : la prégnance des facteurs endogènes », *Humanisme et Entreprises*, pp. 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.

Olinga B., 2022, Evaluation empirique du lien exportation-rentabilité : les premiers résultats d'une recherche exploratoire, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.

Alsaaty F.M., Makhoul H.H. (2012), « The internationalization of small entrepreneurial firms: a conceptual framework », *Academy of Business Journal*, Vol. 2, p. 52.

Arcand S., Cloutier M.L., Contant A., Gaignaire A. (2019), « Les exportations bioalimentaires : une voie incontournable pour les PME québécoises », *Gestion*, Vol. 44, n° 4, pp. 34-39.

Arès M., Huang P. (2016), « L'internationalisation des firmes multinationales technologiques chinoises : le modèle LENOVO ? », *Etudes Internationales*, Vol. 47, n° 4, pp. 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*, pp.183-195.

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*, Vol. 18, n° 4, pp. 97-106.

Basly S. (2017), « L'internationalisation de la firme : les théories de l'apprentissage organisationnel sont-elles caduques ? » *Marché et Organisation*, pp.15-34.

Bauweraerts J., Vandernoot J. (2018), « Détresse financière et performance au sein des PME familiales », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 31, n°3/4, pp. 199–225.

Bellone F., Guillou S. (2011) « Innovation et prime à l'exportation : une analyse empirique sur données d'entreprises françaises », *Economie Prévision*, pp. 45-61.

Benkraiem R., Miloudi A. (2014) « L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire ? » *Management International*, Vol. 18, n° 2, pp. 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*, Vol. 34, pp. 1417-1435.

Besanger S., Roth F. (2016), « Internationalisation et performance : une approche matricielle appliquée au secteur des équipements électriques », *Recherches en Sciences de Gestion*, pp. 23-41.

Bilkey W. J., Tesar G. (1977), « The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, pp. 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*, Vol. 3, n° 370, pp. 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*, Vol. 17, n°3, pp. 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*, Vol. 2, n° 124, pp 52-61.

- Olinga B., 2022, Evaluation empirique du lien exportation-rentabilité : les premiers résultats d'une recherche exploratoire, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- Buigues P-A., Lacoste D., Saias M. (2015), « Les déterminants des stratégies internationales des constructeurs automobiles européens : exportation ou investissements directs à l'étranger ? », *Annales des Mines-Gerer et Comprendre*, Vol. 1, n° 119, pp. 62-72.
- Camison C., Lopez V. (2010), « Effects of SMEs' International experience on foreign intensity and economic performance », *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, n°2, pp. 116-151.
- Cavusgil S.T. (1980), « On the internationalization process of firms », *European Research*, Vol. 8, pp. 273-280.
- Cohen E. (1997). *Analyse financière*, 4ème édition, Paris, Economica, 635 p.
- Croutsche J.J. (1997), *Pratique de l'analyse des données en marketing et gestion*, Eska, Paris, 479 p.
- Durand C. (2007), « Pourquoi les firmes métallurgiques russes s'internationalisent-elles ? une perspective institutionnelle et systémique », *Revue d'études Comparatives Est-Ouest*, Vol. 1, n° 1, pp. 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*, pp. 118-145.
- 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*, Vol. 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*, Vol. 32, n° 6, pp. 864-875.
- Furrer O., Thomas H., Goussevskaia A. (2008), « The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research », *International Journal of Management Review*, Vol. 1, n°10, pp1-23.
- 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*, Vol. 38, n° 4, pp. 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*, Vol. 29, n°1, pp.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*, Vol. 44, n° 2, pp. 127-150
- Glaum M., Oesterle M. (2007), « 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers ? », *Management International Review*, Vol. 47, n° 3, pp. 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*, Vol. 26, n° 2, pp. 239-249.
- Guerard S., Langley A., Seidl D. (2013), « Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective », *M@n@gement*, Vol. 16, pp. 566-578.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91.



- Olinga B., 2022, Evaluation empirique du lien exportation-rentabilité : les premiers résultats d'une recherche exploratoire, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- Hessels J., Terjesen S. (2010), « Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices », *Small Business Economics*, Vol. 34, n° 2 pp. 203-220.
- Hitt M.A., Laszlo Tihanyi L., Miller T., Connelly B. (2006), « International diversification : antecedents, outcomes and moderators », *Journal of Management*, Vol. 32, n° 6, p.831.
- Hoque Z. (2005), « Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance ». *The British Accounting Review*, Vol. 37, n° 4, pp. 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*, Vol. 8, n° 1, pp. 23-32.
- Johnson G., Prashantham S., Floyd S.W., Bourque N. (2010), « The ritualization of strategy workshops ». *Organization Studies*, Vol. 31, n° 12, pp. 1589-1618.
- 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, pp. 227-245.
- Ketkar S., Acs Z.J. (2013), « Where Angels Fear to Tread: Internationalization of Emerging Country SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.11, pp. 201-219.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris : Edition Nouveaux Horizons.
- Kouzez M., Séjourné B. (2019), « Propriété étrangère des banques jordaniennes : conséquences sur la performance, le risque et la stabilité », *Revue Economique*, Vol. 70, n°2, pp. 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*, Vol. 27, n° 1, pp. 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*, n°22, pp. 50-64.
- Landolo S., Ferragina A.M. (2019), « Does persistence in internationalization and innovation influence firms performance ? », *Journal of Economic Studies*, Vol. 46, n°7, pp. 1345-1364.
- Legouy F. (2019), « La mondialisation du vin par les exportations ou le modèle français en transition », *Pour*, Vol.1/2, n° 237/238, pp. 55-72.
- Lucke K., Fabre-Bonté V. (2021), « Internationalisation-performance : les mesures les plus utilisées sont-elles pertinentes pour analyser ce lien ? », *Gestion 2000*, vol. 38, pp. 89-116.
- Love J.H., Roper S., Zhou Y. (2016), « Experience, age and exporting performance in UK SMEs », *International Business Review*, Vol. 25, n° 4, pp. 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. (2015), *Les capacités de l'organisation par les approches entrepreneuriale et pragmatique*, Editions L'Harmattan.

- Olinga B., 2022, Evaluation empirique du lien exportation-rentabilité : les premiers résultats d'une recherche exploratoire, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- Marchesnay M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n° 95, septembre-octobre, pp. 70-76.
- 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. (2011), « La gestion des relations sièges-filiales : un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, Vol. 3, n° 212, pp.65-75.
- Mayrhofer U., Meschi P.X. (2018), « PME et multinationales émergentes : quels modèles d'internationalisation ? », *Finance Contrôle Stratégie*, 7 p.
- Mayrhofer U., Urban S., (2011), *Management international*, Pearson Education, Paris, 2011
- Miller C.C., Washburn N.T., Glick W.H. (2013), « The Myth of firm performance », *Organization Science*, Vol. 24, n°3, pp. 948-964.
- 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*, Vol. 21, n° 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*, vol. 35, n° 1, pp. 164-185.
- Oura M.M. (2016), « Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil », *International Business Review*, Vol. 25, n° 4, pp. 921-932.
- Pantin F. (2003), « L'internationalisation: un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME », *Gestion*, Vol. 31, n° 1, pp. 77-87.
- Pantin F. (2010), « Conduire l'internationalisation des PME : un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante », *Revue Internationale PME Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 23, n° 4, pp. 13-42.
- Pavoine O. (2015), « Les pratiques de gestion des ressources humaines nécessaires à une stratégie d'exportation : une étude exploratoire », *Université du Québec à Trois-Rivières*.
- 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*, Vol. 8, n°3, pp. 254-272.
- Porter M.E. (1987), « From competitive advantage to corporate strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 65, n° 3, pp. 43-59.



- Olinga B., 2022, Evaluation empirique du lien exportation-rentabilité : les premiers résultats d'une recherche exploratoire, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, <http://www.revue-rms.fr/>.
- 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*, Vol. 24, n°1, pp. 71-106.
- Redouane A. (2017), « L'exportation dans les PME algériennes : quelques réalités, illustrations à partir de la région de Bejaia », *Marché et Organisations*, pp.175-192.
- Rua O., França A., Fernandez-Ortiz R. (2018), « Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, n° 2, pp. 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*, Vol. 35, n°4, pp. 635-654.
- Sbai h. (2019), « La performance boursière des opérations de fusions et acquisitions : une revue de la littérature », *Question(s) de management*, Vol. 2, n°24, pp.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*, vol. 2, n5, pp. 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*, Vol.16, n°2, pp. 61-82.
- Styles C.(1998), « Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom », *Journal of International Marketing* 6 (3)
- Sousa C.M.P. et al. (2008), « The Determinants of Export Performance: a Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005 », *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n° 4, p. 343-374.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Torrès O . (1999), *Les PME*, Flammarion, collection Dominos, Paris
- 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*, Vol. 22, n° 5, pp. 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.