

Le processus d'internationalisation des PME africaines : cas de la Côte-d'Ivoire

Zoubeyda MAHAMADOU, PhD

European Business School, Paris (Ebs Paris)

Zoubeyda.mahamadou@ebs-paris.com

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'analyser le processus d'internationalisation des PME ivoiriennes. Une compréhension approfondie des caractéristiques et de la démarche d'implantation de ces entreprises pourrait permettre de développer un cadre théorique intégratif et spécifique du processus d'internationalisation des PME de l'Afrique subsaharienne en général. Étant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative basée sur l'étude de sept cas de PME ivoiriennes ayant ou ayant eu une expérience à l'international. L'analyse de nos résultats nous permet d'une part d'identifier l'existence de différents types de processus d'internationalisation pour les PME ivoiriennes et de procéder à une double catégorisation de leurs approches (approches amont et aval). D'autre part, ces résultats nous permettent de mettre en avant le rôle de plusieurs facteurs (aspirations de croissance, saturation des marchés local et étranger, protectionnisme, réseaux d'affaires, culture entrepreneuriale, profil du dirigeant) sur le processus d'internationalisation des PME ivoiriennes.

Mots-clés : PME, internationalisation, Afrique subsaharienne, facteurs.

Le processus d'internationalisation des PME africaines : cas de la Côte-d'Ivoire

INTRODUCTION

La globalisation croissante des marchés avec des mesures telles que la baisse des barrières commerciales et une intégration internationale accrue ont créé les conditions institutionnelles et économiques favorables au développement des entreprises des pays développés et en développement (Amal et al., 2013). Partir à l'étranger représente aujourd'hui une opportunité pour les entreprises d'atteindre plus de clients et par conséquent de réaliser plus de parts de marchés.

L'importance de l'internationalisation des entreprises s'est accompagnée de nombreux travaux sur le sujet avec par contre une plus grande base théorique adressant les cas de pays développés. Parmi les travaux adressant les entreprises des marchés émergents, les théories et les stratégies discutées se limitent principalement à l'internationalisation des entreprises des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) ou des tigres de l'Asie de l'Est avec des pays comme Hong Kong, la Corée du Sud, Singapour et Taiwan (Omokaro-Romanus et al, 2018; Schmidt et Wendelboe Hansen, 2017; Bianchi, 2014). L'internationalisation des entreprises africaines reste quant à elle encore un domaine de recherche naissant et non suffisamment couvert par la littérature (Ibeh et al., 2012; Omokaro-Romanus et al, 2018; Schmidt et Wendelboe Hansen, 2017). Or, la pertinence des entreprises africaines comme acteurs mondiaux a considérablement augmenté au cours des deux dernières décennies, certaines de ces entreprises devenant même des sérieux concurrents des multinationales étrangères sur des terrains (région de l'Afrique subsaharienne) historiquement dominés par ces dernières (Adeleye et al, 2018). On peut compter par exemple Ecobank fondée au Togo et présente dans 36 pays d'Afrique de l'ouest, centrale et de l'Est, UBA du Nigeria (20 pays) et Dangote (15); Bank of Africa du Mali (18) ; le Groupe Sifca et Atlantic Group de la Côte-d'Ivoire ; OCP, BMCE et Attijariwafa Bank du Maroc, etc. (pour plus d'exemples voir Ibeh, 2015; Boso et al, 2018). Toute cette croissance des entreprises africaines est soutenue par les gouvernements qui créent des environnements qui stimulent leur compétitivité sur les marchés internationaux (Matenge, 2011; Schmidt et Wendelboe Hansen, 2017).

Dans leur étude intitulée «The Internationalization of African Firms 1995– 2011», Ibeh et al. (2012) donnent un aperçu complet de la littérature existante sur le sujet et exhortent pour davantage de recherches sur l'internationalisation des entreprises africaines. Nombre d'auteurs ont ces dernières années répondues à cet appel (Schmidt et Wendelboe Hansen, 2017; Bianchi, 2014 ; Boso et al, 2018 ; Omokaro–Romanus et al, 2018 ; etc.), permettant ainsi d'avoir une base pour la compréhension du phénomène. Cependant très peu de travaux se sont intéressés aux cas de petites et moyennes entreprises (PME). Or l'essentiel de l'économie africaine est assuré par les PME qui constituent des acteurs incontournables au développement du continent. La promotion des PME fait partie des principales stratégies utilisées par les gouvernements pour atteindre leurs objectifs de développement (Okpara, 2012). Par ailleurs, les conclusions concernant le processus et les stratégies d'internationalisation des entreprises africaines en général restent mitigées et varient grandement en fonction des marchés et types d'entreprises mobilisés.

Notre article apportera des réponses à la question de recherche suivante : *quelle est la nature du processus d'internationalisation adopté par les PME de l'Afrique subsaharienne ?* Étant donné le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons utilisé une méthodologie qualitative basée sur l'étude de sept cas de PME ivoiriennes ayant ou ayant eu une expérience à l'international. Considérer des cas d'entreprises n'ayant pas forcément réussi à l'international permet d'avoir une vision plus globale et objective des processus d'internationalisation des PME africaines. Le choix des PME ivoiriennes est important compte tenu de la taille de cette économie et de sa position d'influence sur le continent. Une telle étude peut donc permettre de comprendre le processus d'internationalisation des entreprises d'Afrique subsaharienne en général et les facteurs expliquant leurs choix.

Cet article commence par une présentation du cadre conceptuel de la recherche soient les différents modèles d'internationalisation identifiés dans la littérature sur les entreprises de pays émergents en général et les entreprises africaines en particulier. La méthodologie utilisée dans ce travail sera ensuite abordée. Enfin, nous présenterons les résultats observés dans cette étude et les enseignements y afférant.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

A partir des connaissances disponibles dans la littérature sur l'entrepreneuriat international en général et les pays émergents en particulier nous avons identifié les principaux modèles

qu'une PME peut suivre pour s'internationaliser (1.1). Nous proposons ensuite un cadre d'analyse permettant d'appréhender les processus d'internationalisation des PME africaines (1.2).

1.1 LES MODELES D'INTERNATIONALISATION

Le processus d'internationalisation des entreprises est l'approche qu'une organisation prend pour s'engager dans des activités commerciales à l'étranger afin de devenir un acteur majeur sur la scène mondiale (Omokaro-Romanus et al, 2018). Plusieurs modèles aident à expliquer le processus d'internationalisation d'une entreprise. Cependant, ceux qui reviennent de façon récurrente dans la littérature sont : le modèle « d'Uppsala » ou modèle incrémental d'internationalisation (Johanson & Vahlne, 1977), le modèle des « *international new ventures* » (Oviatt et McDougall, 1994) qui explique les comportements d'entreprises relativement jeunes dans divers contextes internationaux et le modèle révisé de Johanson et Vahlne (2009), « Uppsala 2 », qui intègre l'approche réseau au modèle incrémental traditionnel.

Concernant le modèle d'Uppsala (1) ou approche incrémentale d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977), l'hypothèse principale est que l'internationalisation des entreprises est un processus évolutif et continu au cours duquel l'engagement des entreprises augmente graduellement en fonction de leurs connaissances des marchés (Bell et al, 2003). Tout d'abord, les entreprises font leurs débuts à l'international une fois qu'elles disposent d'un solide marché intérieur. Ensuite, elles vont cibler pour leur première activité à l'international des pays à faible distance psychique (des pays avec des différences de langages, de pratiques et de cultures limitées) avant de s'attaquer progressivement à des marchés où la distance psychique est de plus en plus grande. Pour ce qui est du mode d'entrée, l'entreprise privilégiera en premier lieu l'exportation simple puis utilisera un ou plusieurs agents sur le marché étranger, l'utilisation de sa propre filiale de vente viendra par la suite puis enfin la mise en place d'une base de production sur le marché étranger serait l'ultime étape (Amal et al, 2013). En somme, le niveau d'engagement de ressources de l'entreprise dans le marché international est fonction des connaissances accumulées sur ce dernier. Cela évoque un comportement d'évitement des risques par l'entreprise plutôt que de prise de risques dans son processus d'internationalisation. Or la stratégie d'expansion à l'étranger est elle-même risquée et les entreprises internationales peuvent surmonter ces risques en accumulant des expériences mais aussi en formant des réseaux d'affaires avec d'autres entreprises sur le marché étranger.

Cette limite du modèle d'Uppsala n'est pas la seule. En effet, malgré l'enthousiasme et le soutien continu de nombreux chercheurs pour ce modèle d'internationalisation progressive, d'autres critiques peuvent être reportées. Par exemple, la critique conceptuelle d'Andersen (1993) qui a mis l'accent sur le manque de congruence entre la théorie et la pratique en concluant que la capacité de ce modèle à délimiter les frontières entre les étapes était plutôt limitée. Forsgren (2002) à son tour soutient que le manque de connaissance du marché n'est plus un facteur limitant le rythme et la structure de l'internationalisation des entreprises, nombre de facteurs environnementaux pourraient être considérés (Bell et al, 2004). Les processus d'internationalisation des entreprises diffèrent selon les contextes. Enfin, il est aussi clair que le modèle d'Uppsala ne permet pas d'expliquer pourquoi certaines entreprises s'internationalisent plus rapidement que d'autres et quels sont les moteurs de cette internationalisation (Matenge, 2011). Tous ces éléments montrent la nécessité de considérer d'autres points de vue dans l'explication des processus d'internationalisation des entreprises.

La seconde approche d'internationalisation est celle entrepreneuriale avec le modèle des « *international new ventures* » ou entreprises « born global » (Bell et al, 2004). Ce nouveau champ de recherche a été développé dans les années 90 en réponse au modèle gradualiste. Dans ce modèle, les entreprises ont une vision globale et agressive qui consiste à vendre rapidement leurs produits dans plusieurs pays choisis en fonction de leur potentialité et non en fonction de leur proximité avec le marché domestique (Oviatt et McDougall, 1994). En effet, le marché international est ici perçu comme une source d'opportunités plutôt que d'obstacles (Madsen et Servais, 1997). Selon cette perspective, les entreprises ne s'internationalisent pas progressivement mais se lancent sur les marchés internationaux peu de temps après ou dès leur création. Les résultats de certains travaux ont montré que certaines de ces entreprises pourraient même ne pas avoir de ventes sur leurs marchés nationaux (Oviatt & McDougall, 1994; Knight et Cavusgil, 1996), alors que d'autres vont pénétrer simultanément les marchés national et international (Coviello, 1994; Bell et al, 2003; Madsen et Servais, 1997). Tout ceci est en contradiction avec le modèle progressiste. Les entreprises born global sont aussi généralement jeunes (moins de 3 ans), de petites tailles et ont des offres impliquant une valeur ajoutée substantielle grâce à leurs capacités technologiques avancées (Knight et Cavusgil, 1996). Ce dernier facteur a toutefois été remis en cause par le travail de Thevenard-Puthod (2017) qui a montré que des petites entreprises artisanales n'appartenant pas *a priori* à un secteur de haute technologie pourraient aussi adopter un modèle born global d'internationalisation. Les entreprises born global ont aussi des dirigeants très actifs, adoptant

dès le départ une vision d'internationalisation dédiée et rapide (Jolly et al., 1992). Elles vont en outre bénéficier de réseaux internationaux qui vont leur permettre d'avoir des informations et de saisir plus rapidement les opportunités d'affaires (Oviatt et McDougall, 2005; Bell et al, 2004 ; Thevenard-Puthod, 2017). Enfin, si ces entreprises sont déjà établies sur le marché national, elles auront tendance à suivre leurs clients nationaux à l'étranger toujours indépendamment de la « proximité psychique » du marché (Bell et al, 2003). Ce comportement s'observe également chez les entreprises plus traditionnelles et est un avantage de relations interentreprises telles que définies par la théorie des réseaux.

Le troisième modèle consiste en l'intégration de l'approche réseau au modèle incrémental traditionnel. On parle de la « version 2 » du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 2009) ou les entreprises « Born Again Global ». Comme le soulignent Coviello et Munro (1997) à la suite de leurs études de quatre cas d'entreprises de haute technologie : « . . . *notre compréhension du processus d'internationalisation des petites entreprises, du moins des petites entreprises de logiciel, peut être améliorée en intégrant aux modèles d'internationalisation incrémentale la perspective du réseau* » (Coviello et Munro, 1997, p.379)

Nombre d'auteurs sont d'accord pour souligner que l'insertion d'une entreprise dans des réseaux inter-organisationnels peut accélérer son processus d'internationalisation, cela grâce aux connaissances terrains et aux ressources financières, technologiques et commerciales qu'apportent les partenaires (Thevenard-Puthod, 2017). Les liens commerciaux peuvent par exemple aider les PME à surmonter leurs contraintes de ressources limitées et contribuer à leur expansion internationale. Le rôle des réseaux dans l'internationalisation des entreprises n'est donc plus à justifier même si les relations de cause à effet ne sont pas encore totalement claires (Bell et al, 2004). La vision de l'internationalisation grâce aux réseaux (formelles et informelles) permet de compléter la perspective incrémentale d'origine de Johanson et Vahlne (Bell et al, 2004).

Certains auteurs partisans de cette version 2 d'Uppsala rajoutent qu'au-delà des réseaux, certains « épisodes » particuliers peuvent aussi conduire à une expansion internationale rapide des PME (Bell et al, 2003). Par exemple Bell et al. (2003), Osei-Bonsu (2014) ou encore Dominguez et Mayrhoffer (2016) soulèvent que certaines entreprises n'avaient aucune activité internationale pendant plusieurs années jusqu'à ce qu'un incident particulier (acquisition de nouvelles ressources critiques, changement de dirigeant, innovation, facteurs environnementaux externes, saturation du marché local, etc.) les amène à s'internationaliser

rapidement plus tard. Ce nouveau modèle réajusté d'Uppsala est appelé Uppsala 2 ou modèle «Born again global». Par ailleurs, outre le recours à des agents et à des distributeurs, ces entreprises born again global peuvent avoir recours à des méthodes plus avancées d'entrée sur les marchés étrangers, telles que les coentreprises et la création d'unités de production (Osei-Bonsu, 2014).

En conclusion, on peut souligner que ces trois visions du processus d'internationalisation peuvent être classées à la fois suivant la vitesse du processus, progressif *versus* rapide et la période à laquelle celui-ci démarre, précoce *versus* plus tardif (Thevenard-Puthod, 2017).

1.2 CONSTITUTION D'UN CADRE D'ANALYSE PERMETTANT D'APPREHENDER LES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES PME AFRICAINES

Nous nous sommes posé la question de la pertinence de l'application des modèles Uppsala 1 et 2 et du modèle des *international new ventures* au contexte africain. Deux grands points soutiennent nos propos. Tout d'abord, les marchés africains sont connus pour leur diversité, leurs canaux de commercialisation faibles et leur faible développement d'infrastructures. Ces particularités liées à l'environnement rendent les entreprises africaines spécifiques et différentes par rapport aux entreprises des économies développées (Ibeh et al., 2012). Cela se traduit pour ces entreprises par l'adoption de schémas et comportements différents dans leur processus d'internationalisation par rapport aux entreprises des pays avancés ou même des marchés émergents d'Amérique latine et d'Asie. Par exemple, il apparaît que certaines entreprises africaines s'internationalisent surtout pour échapper à leur marché local difficile (Azam et al., 2001; Ibeh et al., 2012) et n'auraient pas des aspirations qui vont au-delà de l'export (Vernon-Wortzel et al., 1988). Les entreprises africaines vont préférer se concentrer sur l'export car cela implique moins de ressources et de risques que les autres modes d'entrée (Demeke & Chiloane-Tsoka, 2015; Rutashobya & Jaensson, 2004). La question de l'engagement graduel des entreprises sur le marché étranger à travers divers modes d'implantation est donc ici remise en cause (Uppsala). De même les auteurs soutiennent que l'internationalisation des entreprises africaines est une décision stratégique qu'elles planifient de manière proactive (Crick et al., 2011 ; Ibeh et al, 2007) et est loin d'être une simple réaction à des circonstances fortuites (William, 2008). Tout ceci remet en question la pertinence des théories existantes dans l'explication de l'internationalisation des entreprises africaines (Omokaro-Romanus et al, 2018). Ensuite, toutes ces théories ont une conception assez unilatérale de l'internationalisation qui consiste à s'intéresser principalement aux

activités aval de l'entreprise notamment l'export. Or comme le soulignent Schmidt et Wendelboe Hansen (2017), l'internationalisation peut être abordée en termes d'activités à la fois amont et aval. La distinction entre ces activités découle du modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985) et fait référence aux activités d'une entreprise avant et après la production (Kuada et Sørensen, 1999). De ce fait, dans un contexte international, la voie d'internationalisation en amont décrit l'approvisionnement international en intrants, en produits ou en R&D (activités d'importations) et la voie d'internationalisation en aval implique la commercialisation de produits à l'étranger (activités d'exportations). Les auteurs soulignent que la mise en place d'activités commerciales avec des fournisseurs étrangers au-delà de renforcer la position des entreprises africaines sur le marché intérieur (Ramamurti, 2012), leur fournit des informations qui facilitent leur internationalisation en aval (Kuada, 2006, 2007). Ils rajoutent que les activités en amont sont une condition préalable aux activités en aval et constituent donc la principale voie d'internationalisation des entreprises africaines (Kuada, 2006 ; Schmidt & Wendelboe Hansen, 2017). Toutefois, les importations ont été à peine prises en compte dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises africaines (Kuada, 2006, 2007; Kuada et Sørensen, 1999). Dans un contexte de pays en développement, la conception unilatérale de l'internationalisation est particulièrement trompeuse car les vides institutionnels sur les marchés (Khanna et Palepu, 1997) obligent les entreprises à mobiliser des ressources des marchés étrangers avant toute activité à l'international (Kuada & Sørensen, 1999).

Il convient toutefois de souligner que certains travaux ont pu identifier des similitudes entre les approches discutées dans la littérature et les processus d'internationalisation des entreprises africaines. C'est le cas de Kuada (2006), Matenge (2011), Matanda (2012) ou Schmidt & Wendelboe Hansen (2017), qui ont conclu respectivement que les entreprises ghanéennes, nigérianes, ou encore kenyanes, tanzaniennes et zambiennes pénètrent principalement sur les marchés régionaux lors de leur internationalisation. Cela pourrait refléter un processus d'internationalisation progressive (Johanson et Vahlne, 1977) selon lequel les entreprises africaines pénètrent initialement sur des marchés similaires à leur marché national en termes de distance psychique. D'autres auteurs cependant, soutiennent que les entreprises africaines s'internationalisent avec des stratégies bien distinctes qui diffèrent souvent des approches discutées dans la littérature existante (Schmidt et Wendelboe Hansen, 2017).

Dans cet article, nous tentons d'apporter un éclairage sur le domaine de recherche naissant de l'internationalisation des entreprises africaines particulièrement des PME en adoptant une démarche intégrative et holistique du processus. En effet, comme l'ont fait valoir (Bell et al, 2003; Schmidt & Wendelboe Hansen, 2017) une attention excessive avait été accordée aux mérites de théories et modèles concurrents plutôt qu'à leurs complémentarités potentielles. Ces auteurs concluent que pour une meilleure compréhension de l'internationalisation des entreprises, particulièrement des PME, il faudrait intégrer les principaux cadres théoriques existants. Dans cette perspective, nous décidons au-delà des approches d'internationalisation en aval des entreprises (les modèles d'Uppsala 1 et 2 et le modèle des international new ventures) de considérer la trajectoire d'internationalisation en amont car cette dimension d'internationalisation reste sous-explorée (Kuada & Sørensen, 1999).

2. METHODOLOGIE

L'étude de cas multiple (Miles et Huberman, 2003) a été choisie comme méthode qualitative d'accès au réel. Ce choix méthodologique est guidé par nos objectifs de compréhension et d'explication du processus d'internationalisation des PME ivoiriennes.

LE RECUEIL ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les entreprises étudiées ont été identifiées à partir de la base de données Orbis de Bureau van Dijk (BVD). Les entreprises de petites et moyennes tailles ont été identifiées avec des effectifs année (max=500). Ce premier tri nous permet de recenser 204 entreprises. Nous procédons à un second tri pour identifier les entreprises avec une activité à l'international. Pour cela, nous identifions le détail des activités de ces entreprises sur la plateforme Orbis, sur Google et visitons les sites web de celles qui en ont. Nous écartons les entreprises pour lesquelles nous n'avons pas pu trouver des informations d'activités. Ce second tri nous permet d'identifier 72 PME de plusieurs secteurs d'activités ayant potentiellement des activités à l'international. LinkedIn, la base de données Orbis et les sites Web de ces PME ont été utilisés pour identifier les personnes appropriées occupant des postes clés. Des lettres de demande de participation aux entretiens ont ensuite été envoyées à ces personnes par mail. Dans certains cas, ces personnes ont ensuite nommé d'autres personnes appropriées pour participer aux entretiens. Enfin, les données de 7 PME ont pu être exploitées et considérées pour nos études de cas. Ces PME appartiennent à différents secteurs d'activités allant du

bâtiment, l'industrie pharmaceutique à l'ingénierie informatique, le bois (voir tableau 1). Comme l'a suggéré Yin (2003), 6 à 10 cas constituent un nombre idéal lorsqu'on utilise une approche d'études multi-cas. D'autres chercheurs comme Pettigrew (1990) mettent même en garde les chercheurs quant à l'utilisation de plus de 10 cas, cela pourrait selon eux, entraîner des problèmes de gestion des données.

Toutes les PME de cette étude sont des entreprises de nationalité ivoirienne de sorte qu'elles aient toutes un environnement similaire à savoir les réglementations gouvernementales, la culture, les employés et les infrastructures (Zain et Ng, 2006). Le recueil des données s'est principalement appuyé sur des entretiens réalisés avec les dirigeants de ces PME, le responsable export quand ce poste existait et/ou les responsables impliqués de près dans la conduite des activités internationales de l'entreprise. Une à quatre personnes ont été interrogées au sein de chacune des PME, avec une durée d'entretiens de 45 à 90 minutes chacun et ces entretiens ont été enregistrés. Au total 17 entretiens ont été réalisés (certains plus courts que d'autres).

Les questions de l'entretien portaient entre autres sur la motivation, le parcours géographique, les modes d'entrées sur les marchés étrangers et les raisons de ces choix. Nous avons aussi collecté des informations supplémentaires telles que des informations sur les caractéristiques de base de l'entreprise (nombre d'employés, nombre de marchés auxquels elle vend ou est implantée) en demandant si nécessaire à certaines personnes interrogées de remplir un questionnaire et de fournir d'autres documents disponibles (certaines des entreprises ont joué le jeu d'autres n'ont pas fourni de documents supplémentaires). Afin de limiter les biais, des données secondaires ont été également analysées (documents commerciaux comme les plaquettes, les sites web, les données financières disponibles sur Orbis).

Chacun de nos entretiens a donné lieu à un codage thématique manuel structuré autour de notre question de recherche et ajusté au fur et à mesure que de nouveaux items ont émergé du terrain (King, 1998). Ensuite, nous avons procédé à une organisation et à une réduction de toutes les données collectées afin de pouvoir comparer et appréhender les similitudes et les différences observées entre les différents cas étudiés. Finalement, nous avons effectué une comparaison de nos observations avec les constructions préalablement définies dans la littérature.

3. RESULTATS ET DISCUSSION : DIFFERENTS PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION POUR LES PME IVOIRIENNES

L'analyse de nos résultats nous permet de procéder à une double catégorisation de ces processus : L'internationalisation amont (3.1) et l'internationalisation aval (3.2).

3.1 INTERNATIONALISATION AMONT

Concernant le processus d'internationalisation, nous observons que presque toutes les entreprises de l'échantillon (6 PME) ont d'abord importé avant d'exporter, ceci dès les premières années de leur cycle de vie (cf. Tableau 1). Cette importation consiste en leur approvisionnement international en intrants (matières premières et ingrédients/composants), en machines, en pièces détachées, en produits finis mais aussi en savoir-faire technologique.

Globalement tous ces résultats montrent que le premier contact avec l'international pour les PME ivoiriennes s'est fait principalement à travers l'import. Ce résultat corrobore celui de Schmidt & Wendelboe Hansen (2017) ou encore celui de Kuada (2006, 2007) qui soulignent que les activités en amont constituent la première voie d'internationalisation des entreprises africaines. En outre, dans la même perspective que Ramamurti (2012), il est clair que la mise en place d'activités commerciales avec des fournisseurs étrangers permet de créer et de renforcer la position des PME africaines sur le marché local. Ces entreprises dépendent donc de la technologie et des intrants étrangers pour pouvoir se développer sur le marché national et renforcer ensuite leurs actifs l'international. Enfin, nos résultats montrent qu'une internationalisation simultanée en amont et en aval (Kuada, 2006) est également possible pour les PME africaines qui continuent effectivement leurs activités d'import en même temps que l'export, ces deux activités se soutenant mutuellement.

Le tableau 1 décrit les 7 cas de PME étudiées à la suite de nos entretiens ainsi que leurs principales caractéristiques.

Tableau n°1 : Les caractéristiques de l'échantillon étudié

	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7
Activité	Industrie Pharmaceutique	Bâtiment	Vente et maintenance de produits de sécurité/Formation	Agroalimentaire	Ingénierie logicielle – Conseil orienté solutions bancaires	Bois et Motors	BTP
Nombre de salariés	120	116	15	250	70	400	120
Date de création	1988	2010	2012	2010	1995	1986 (filiale d'une multinationale italienne, totalement autonome à partir de 1990)	2002
Appartenance à un groupe	Non	Non	Non	Non	Non	A la création, filiale d'une multinationale italienne. Devenue totalement autonome et indépendante en 1990.	Non
Date début internationalisation aval	Entre 1995-1996	2012	Fin 2016	2011	Entre 1998-2000	1987	2009-2010 (création d'une succursale)
Part de l'export les trois premières années	30%	10%	5%	50%	Nd	90%	0 (aucun appel d'offre gagné)
Part actuelle export	50%	2%	10%	50%	Nd	80%	0
Pays dans lesquels l'export a démarré	ANF (17 pays: Sénégal, la Mauritanie, le Mali, La Guinée, la Côte d'Ivoire, le Burkina-Faso, le Niger, le Togo, le Bénin, Congo, etc.)	Sénégal	Burkina	Burkina, Sénégal, Mali, Togo, Ghana	Mali	Italie, puis Espagne puis France, puis Allemagne et Belgique	Bénin
Pays dans lesquels l'entreprise commercialise aujourd'hui ses produits/services	ANF (17 pays: Sénégal, la Mauritanie, le Mali, La Guinée, la Côte d'Ivoire, le Burkina-Faso, le Niger, le Togo, le Bénin, Congo, etc.)	Sénégal, Mali, Burkina, Benin (Marchés ponctuels)	Bénin en 2017 puis Mali en 2017 (marchés ponctuels)	Burkina, Sénégal, Mali, Togo, Ghana, Niger, autres pays de la CEDEAO : Bénin, Burkina Faso, Guinée-Bissau, Gambie, en sierra-Léone, etc.	Mali, Togo, Guinée, Burkina, Niger, autres pays de la CEDEAO et de la CEMAC	Italie, Espagne France, Allemagne, Belgique, États-Unis, Chine, Maroc, le Sénégal, l'Afrique du sud, l'Égypte, etc. (Europe, Afrique, Asie, Amérique Maghreb, Moyen-Orient)	Aucun
Date début internationalisation amont	1988	2010	2015 (70% de produits locaux et 30% import)	2010	1995	1987	
Part actuelle d'import	95% intrants	100% produits, composants, machines (distributeur exclusif d'une marque internationale)	80% produits/équipements	20-30% intrants	Quelques produits de haute technologie (distributeur exclusif de marques internationales), R&D ou technologie	90% du matériel de fonctionnement (machines et pièces détachées)	0%
Pays dans lesquels l'entreprise importe ses produits	Inde et chine en grande quantité, France, Allemagne	France	France, Hollande, Afrique du Sud, un peu en Chine.	Inde, Chine, Europe quand il s'agit d'ingrédient sophistiqués	France	Italie	Achat auprès des entreprises locales
Personnes interrogées	PDG, Directeur Commercial, Pharmacienne Responsable	Responsable des achats, Responsable contrôle de gestion	DG, Responsable des opérations	PDG	Directeur commercial, Responsable commercial grands comptes et partenaires, Directeur technique, DG et Assistant du directeur du cabinet de production (brièvement)	DG, Responsable Transit/export, Responsable aménagement forestier et traçabilité forêt, Responsable Hygiène, qualité, sécurité et environnement	PDG

3.2 INTERNATIONALISATION AVAL

Le tableau 2 présente de façon synthétique les principales caractéristiques du processus d'internationalisation aval des sept PME étudiées.

3.2.1 Le modèle Uppsala 1 dans un contexte ivoirien

L'observation du tableau 2 nous permet de constater que les PME2, PME3 et PME7 ont un modèle d'internationalisation qui s'apparente à celui de Uppsala 1 (Johanson et Vahlne, 1977) c'est-à-dire une démarche non instantanée et graduelle d'internationalisation. En effet, ces trois PME se sont d'abord concentrées un certain temps sur le marché domestique avant d'internationaliser leurs activités vers des pays à faible distance psychique (pays proches géographiquement, partageant la même langue - le français, avec globalement les mêmes procédures et dans lesquels l'entreprise a au moins un réseau qui connaît le marché). Comme le soulignait le PDG de la PME 7 : *« l'international ça demande préparation, il faut une base, une assise chez soi d'abord pour pouvoir aller sur d'autres marchés. Quand vous n'avez pas une base chez vous, c'est voué à l'échec », il rajouta « C'est mon réseau qui a enclenché la démarche de créer une succursale au Bénin, si je ne le connaissais pas, je n'allais pas entreprendre cela. »*. Pour le responsable des achats de la PME2: *« jusqu'ici, on n'a pas encore fait les pays anglophones parce qu'à chaque fois, on s'est heurté à des freins. Il y a les réglementations, il y a les mentalités, la façon de vouloir travailler »*.

En outre, les premières activités de ces PME sur les marchés étrangers étaient non planifiées et réactives aux événements externes. Pour les PME2 et 3, l'export s'est fait en réponse à des sollicitations clients et pour la PME7, la démarche d'internationalisation a été motivée par une opportunité d'appel d'offre public. Aucune de ces trois entreprises n'avaient donc au départ une réelle volonté stratégique. Comme le confirmait le responsable des achats de la PME2: *« c'est surtout là où on a eu de la demande que nous sommes partis comme le Sénégal, le Bénin, le Burkina, le Mali, la Guinée, ... »*. Pour le DG de la PME 3 *« On n'a pas été chercher les clients, ce sont les marchés qui sont venus à nous par la qualité de nos services ici en CI »*.

Ensuite, devant le potentiel de développement que l'export pouvait représenter, elles ont formalisé leurs démarches : par la prospection (PME2, PME3, PME7), par la création de succursales (PME2 et PME7) pour contourner les difficultés administratives et logistiques et pour démarcher plus facilement les clients potentiels dans les nouveaux marchés, enfin par la

participation régulière à des salons internationaux pour développer leurs offres et se créer un réseau (PME3). Le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne 1977), malgré les nombreuses critiques auxquelles il a été confronté (Andersen, 1993 ; Forsgren, 2002) semble donc toujours d'actualité pour les PME ivoiriennes.

Toutefois concernant l'évolution progressive de l'engagement des entreprises sur les marchés étrangers au fur et à mesure qu'elles accumulent des connaissances locales, nous observons que l'environnement externe dans lequel évoluent les PME pourrait constituer une contrainte. En effet, si la PME3 a pour objectif à terme de créer une filiale, ce qui s'inscrit dans le modèle d'évolution d'engagement de Uppsala 1, les PME2 et 7 ont à terme adopté une démarche passive quant à l'internationalisation. Après deux années d'activités et de démarchages sur les marchés étrangers, les PME2 et 7 ont fini par fermer leurs succursales fautes de marchés. Cela est dû d'une part à la préférence nationale sur les appels d'offres publics (PME7) et d'autre part, à la saturation du marché étranger à cause de la concurrence intensive (PME2). Pourtant chacune de ces entreprises a pu accumuler des connaissances sur les marchés concernés (deux ans d'activités et un représentant local pour la PME7).

« Ça n'a pas marché parce qu'on n'avait pas de marchés, on participait aux appels d'offre, on a eu des contacts et tout, les gens faisaient des promesses mais quand il s'agissait de passer à l'acte ils trouvent d'autres raisons valables... », PDG PME7.

De ce fait, l'évolution vers des modes d'engagement de plus en plus poussés contrairement à ce que souligne Uppsala 1, n'est pas uniquement fonction de l'accumulation des connaissances sur le marché, elle est également fonction de l'environnement et du contexte dans lesquels évoluent l'entreprise. Ce résultat corrobore les critiques du modèle d'Uppsala par Forsgren (2002) ou encore Bell et al (2004) selon lesquelles le manque de connaissance du marché n'est plus un facteur limitant le rythme et la structure de l'internationalisation des entreprises. Une concurrence poussée (un marché d'accueil saturé) et une culture nationale de protectionnisme ne permettraient pas forcément à une PME étrangère d'évoluer sur le nouveau marché. Nos résultats, permettent également de soutenir que les PME ayant subi cet échec ont ensuite tendance à se focaliser sur leurs marchés locaux et à adopter une démarche passive par rapport à l'international.

3.2.2 Le modèle Born Again Global (Uppsala 2) dans un contexte ivoirien

On observe aussi que les PME1 et PME5 ont une démarche d'internationalisation similaire à celle des Born Again Global. Ces PME étaient bien établies sur le marché national avant

d'avoir envisager soudainement une internationalisation rapide et proactive compte tenu d'opportunités de marchés (Besoin sur le marché étranger), de la saturation du marché local et de l'objectif de croissance des dirigeants. La PME1 a par exemple ciblé dès le départ une zone géographique d'expansion à savoir l'ANF (Afrique Noire Francophone) et a déployé des agences de promotion dans ces pays pour acquérir des marchés. Cette entreprise a donc commencé son internationalisation en considérant plusieurs pays en même temps. C'est le cas aussi de la PME5 qui a décidé de suivre ses clients nationaux en déployant une équipe commerciale pour démarcher plusieurs pays de la sous-région. Certains évènements ont également influencé la rapidité de l'internationalisation de ces PME notamment l'arrivée d'un nouveau dirigeant en 2006 pour la PME1. Cela s'est traduit par l'augmentation des investissements en marketing et communications et le développement de nouveaux produits. Cette PME a aussi renforcé ses partenariats avec les agences de promotions (contrat d'exclusivité dans certains cas). Elle a ainsi atteint le taux de 60% du CA export seulement 5 ans après l'arrivée du nouveau dirigeant et a aujourd'hui pour objectif de cibler des pays psychiquement éloignés (pays avec une langue et culture différentes). Pour la PME5 on peut également observer le développement de plusieurs partenariats notamment avec des grands comptes (depuis 2004) qui lui ont valu une crédibilité et un positionnement, la création d'un cabinet d'étude et de développement en 2006 et la création d'une succursale en 2012 avec une perspective de filiale en 2020. Ces évènements ont contribué au développement rapide de cette PME sur plusieurs marchés de l'Afrique subsaharienne.

Ces résultats corroborent les approches de Bell et al. (2003), Osei-Bonsu (2014) ou encore celles de Dominguez et Mayrhofer (2016) qui soutiennent que certaines entreprises n'avaient aucune activité internationale pendant plusieurs années, jusqu'à ce qu'un incident critique particulier les amène à s'internationaliser rapidement plus tard.

3.2.3 Le modèle Born Global dans un contexte ivoirien

Nos résultats nous permettent aussi d'identifier deux cas que l'on peut qualifier de born global (Oviatt et McDougall, 1994). En effet, les PME4 et PME6 ont dès la fin de la première année de leur existence commercialisé leurs produits à l'étranger. Ces PME ont en fait dès le départ été créées pour l'export. La PME4 devrait servir de fournisseur à ses associés-clients avec lesquelles le dirigeant avait travaillé auparavant et la PME6 devrait fournir sa maison mère implantée à l'étranger. Les CA export dès l'année 1 étaient respectivement de 50% pour la

PME4 et de 90% pour la PME6. Leur expansion sur des zones géographiques proches et psychiquement éloignées s'est faite très rapidement en raison du réseau des partenaires clients.

DG PME6 : *« Dès le départ notre activité était pour l'export. Il y avait un besoin de matières premières. Il y avait des fournisseurs en Afrique, mais après on a préféré installer une filiale pour faire nous-même la première transformation en Afrique et vendre à l'export le produit semi-fini. Grâce à la maison mère on avait déjà des clients, un réseau commercial en Italie.... La filiale était indépendante financièrement et sur le plan juridique mais de l'Italie sont venus les techniciens, les commerciaux pour encadrer la société et la rendre autonome. Après la fermeture de la maison mère, l'entreprise est devenue totalement autonome en 1990. Au début on exportait uniquement vers l'Italie, après on a diversifié vers d'autres pays européens, Maghreb, Moyen-Orient, États-Unis, Chine »*

Par contre contrairement à ce qu'ont souligné certains auteurs de la théorie born global (Knight et Cavusgil, 1996) aucune de ces entreprises ne propose des produits de haute technologie. Les PME peuvent donc adopter des processus rapides et précoces d'expansion sans pour autant appartenir à des secteurs de pointe (Thevenard-Puthod, 2017). Le fait d'avoir des dirigeants très actifs et de bénéficier de réseaux internationaux permettent d'avoir et de saisir plus rapidement les opportunités d'affaires (Jolly et al., 1992, Oviatt et McDougall, 2005 ; Bell et al, 2004 ; Thevenard-Puthod, 2017).

3.2.4 Autres spécificités du processus d'internationalisation des PME ivoiriennes

Les résultats de cette étude nous permettent de souligner que la majorité des PME ivoiriennes, soit 5/7 (PME2, PME3, PME4, PME6 et PME7), ont des démarches d'internationalisation réactives. C'est-à-dire qu'elle se contentent au départ de répondre aux sollicitations de clients étrangers et aux opportunités d'affaires via leurs réseaux d'affaires ou de connaissances. La création de succursales est aussi principalement (PME2, PME5 et PME7) faite en réponse aux contraintes administratives et logistiques ou pour satisfaire les exigences de leurs clients qui compte tenu de l'importance de leurs commandes souhaitent avoir des fournisseurs plus réactifs. Par exemple le Directeur Commercial de la PME5 soulignait, *« On privilégie la succursale pour des raisons administratives sinon ça va être compliqué, c'est déjà compliqué, c'est beaucoup plus cher aussi, pour avoir des accréditations. Et puis il y a des entreprises qui vous le disent aussi si vous n'avez pas de structure ici nous on ne travaille pas avec vous, le Mali nous a dit ça en tout cas, vous ne pouvez pas être loin et travailler avec nous »*.

Ensuite, rapidement devant ces premières opportunités, les dirigeants adoptent une démarche plus proactive, l'international devenant une réelle option stratégique (démarchage et

prospection des nouveaux marchés, stratégie de promotions, etc.). Par exemple le PDG de la PME4 soulignait : « *On a une forte équipe de commercialisation, on a du marketing, du Trade marketing, des vendeurs, on a la R&D, on a la production, on a une équipe pour accompagner nos distributeurs à faire face à la concurrence locale grandissante. On cherche à développer nos parts de marché tant sur le local qu'à l'international...* ». Cependant, pour deux entreprises (PME1 et PME5), le comportement a été d'emblée fortement proactif. Ces PME ont dès le départ de leur internationalisation défini des pays cibles à attaquer, mis en place des opérations de démarchages, de prospections commerciales et règlementaires. On observe aussi pour ces PME la participation régulière des responsables et dirigeants à des salons stratégiques internationaux, le développement de produits et de partenariats.

Globalement, nos résultats ne corroborent pas ceux de Crick et al (2011), Ibeh et al (2007) et William (2008) qui soutiennent que l'internationalisation est initialement une décision stratégique planifiée pour les entreprises africaines. En effet, il est clair que les PME ivoiriennes réagissent tout d'abord à des circonstances fortuites qui se présentent à elles et ensuite deviennent proactives compte tenu de leurs aspirations de croissance et de la nature des marchés intérieurs (ex : saturation du marché local). Ces résultats différents pourraient être expliqués par le fait que les travaux antérieurs ont abordé des cas de multinationales africaines avec par conséquent des moyens leur permettant d'adopter une démarche proactive dès le départ.

Enfin, la grande majorité des PME de cette étude souhaite continuer son internationalisation sur le modèle (export simple ou vente directe aux clients ou distributeurs). Cela soit pour des raisons financières et parce que le dirigeant trouve que son modèle fonctionne bien (PME1, PME2) et est plus simple qu'une filiale (PME4) ou tout simplement parce que le secteur d'activité ne l'exige pas (PME6).

« La filiale ça coûte cher et ce n'est pas rentable. Les multinationales ont essayé ça et elles paient des ardoises. C'est pour ça que nous restons sur notre format. Ça a fait ses preuves. On ne pense pas aussi avoir beaucoup de valeur ajoutée en s'intégrant vers l'aval et en prenant le rôle de nos distributeurs...», PDG de la PME4.

Ce résultat confirme l'approche de Vernon-Wortzel et al (1988) selon laquelle les entreprises de pays émergents n'ont pas des aspirations qui vont au-delà de l'export. De plus, les PME ivoiriennes préfèrent se concentrer sur une simple activité d'export car cela implique moins de ressources et de risques que les autres modes d'entrée (Demeke & Chilokane-Tsoka, 2015; Rutashobya & Jaensson, 2004).

Tableau 2 : Principales caractéristiques du processus d'internationalisation aval

Cas	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7
Caractéristiques							
Démarrage du processus : Précoce VS Non instantané	Non instantané Iers clients internationaux obtenus au bout de 7-8 ans d'activités sur le marché domestique	Non instantané Client étranger au bout de la 3 ^{ème} année d'activités sur le marché domestique Marché local saturé avec des offres plus abordables	Non instantané 1 ^{er} client international obtenu au bout de 5 ans d'activités sur le marché domestique	Précoce Iers clients internationaux obtenus dès la 1 ^{ère} année d'activités (clients-actionnaires et anciens clients du directeur)	Non instantané Iers clients internationaux obtenus au bout de 3-5 ans d'activités sur le marché domestique	Précoce Iers clients internationaux obtenus dès la 1 ^{ère} année d'activités (fournisseur - intégration amont d'une multinationale étrangère)	Non instantané Démarche à l'international au bout de 8 ans d'activités sur le marché domestique Activités sur le marché local pas suffisamment établies
Modèles d'internationalisation: Évolutif et progressif VS rapide Vitesse de progression du CA export et des zones géographiques Proximité des pays et distance psychique	-Rapide En termes de zones géographiques; Progressif en termes de CA export (20%, 30% avant 2006, 60% en 2011 et 50% aujourd'hui); -Initialement pays psychiquement proches (pays de l'Afrique noire francophone, proximité géographique et pratiques réglementaires et commerciales proches); -Importance des réseaux des distributeurs-partenaires (suivi de l'implantation réseaux)	-Progressif Volonté de se développer mais manque de ressources internes et pas de marchés (marchés infimes, un marché par an) -Initialement pays proches géographiquement (sans difficulté logistique, langue commune-français, processus administratifs et culturels proches)	-Progressif Volonté de se développer mais manque de ressources internes et pas de marchés (marchés infimes, pratiquement un marché par an) - Initialement pays proches géographiquement; -Évidence de réseau (suivi d'un client)	-Rapide Immédiatement, les premières commandes viennent de clients-associés étrangers Croissance rapide du CA (50% du CA à l'étranger, année 1 et encore aujourd'hui) et du volume des ventes; -Initialement pays proches géographiquement puis pays éloignés (langue différente mais seulement grâce à des opportunités d'affaires - Forte évidence du réseau (opportunités d'affaires)	-Rapide En termes de CA et de zones géographiques; -Pays initialement proche géographiquement puis ciblage des pays de la CEDEAO et CEMAC; - Réseaux importants de clients et partenaires (opportunités d'affaires, suivi des clients)	-Rapide Importance du CA à l'export (90% année 1, création de l'entreprise pour l'export, 80% aujourd'hui baisse du CA uniquement pour des raisons de déboisement); Progressif en termes de zones géographiques (Europe, Afrique, moyen orient, Asie, USA, Espagne, connaissance du marché et réseau bien établi) -Après autonomie complète de l'entreprise en 1990 (plusieurs pays d'Europe desservis grâce aux réseaux des propriétaires, France, Allemagne, etc. Ensuite l'Afrique pour la proximité géographique; Ensuite les États-Unis via traders et l'Asie, le Moyen-Orient) - Importance des réseaux d'affaires	-Progressif Volonté de se développer mais manque de ressources financières internes et capacités (un seul représentant déployé sur le marché étranger) -Pays proche (langue et distance géographique, connaissance du marché via réseau)

<p>Modalités d'entrée Raisons de ce choix</p>	<p>Export via distributeurs et agents et export direct simple (réponse aux appels d'offres de centrales d'achats publiques)</p>	<p>Vente directe, succursale (durée de vie de deux ans car manque de marchés, saturation du marché et forte concurrence) Raisons financières</p>	<p>Export direct ou vente directe de services Raisons financières et prudence pour faire les choses correctement de façon progressive</p>	<p>Export via distributeurs exclusifs (partenaires) et vente directe L'export par le partenariat avec les distributeurs a déjà fait ses preuves dans l'expérience passée du dirigeant ; Raisons financières et risquée, pas suffisamment de connaissances du marché par rapport aux concurrents locaux (filiale)</p>	<p>Export direct, succursale Objectif de filiale en 2020 Raisons financières, pour des raisons administratives et exigence des clients pour plus de réactivité); prudence pour faire les choses correctement de façon progressive</p>	<p>Export via distributeurs et traders Le secteur d'activité spécifique</p>	<p>Export direct par la création d'une succursale pour répondre aux appels d'offre publics (durée de vie de deux ans car manque de marchés) Raisons financières Une structure autonome et simple de gestion</p>
<p>Motivations ou déclencheurs du processus : Proactivité VS réactivité</p>	<p>-Proactif : Prospections commerciale et réglementaire ; Partenariats avec des agences locales de promotion ; Objectif de croissance et saturation du marché local Arrivée d'un nouveau dirigeant en 2006 (Renforcement des agences de promotion ; développement de nouveaux produits ; Développement de partenariats de formation grâce à internet ; Participation à des salons à l'étranger (réseaux d'affaires); Démarche à terme vers les pays de l'Afrique anglophone ; Objectif à terme de développement d'agences de promotion et de commercialisation propres à l'entreprise ; Mais aussi réactif: réponses aux sollicitations des clients/opportunités d'affaires ; Suivi de l'implantation des partenaires-distributeurs dans le choix des pays pour la promotion et l'implantation des produits.</p>	<p>Globalement réactif : réponses aux sollicitations des clients ; création d'une succursale pour contourner les difficultés administratives et logistiques locales et la taille du marché ; Proactif uniquement après acquisition d'une première commande sur le marché ; prospection, étude de marché ; participation à des salons internationaux, Car saturation du marché local et objectif de croissance</p>	<p>Au départ réactif : démarches spontanées des clients (effet de la réputation locale, bouche à oreilles) ; Suivi d'un client à l'étranger (filiale d'un grand groupe client national) Plus proactif après acquisition d'une première commande sur le marché : prospection, étude de marché, participation à des salons internationaux, Car saturation du marché local et objectif de croissance.</p>	<p>Au départ réactif : sollicitation des clients -associés, opportunité d'affaires grâce aux réseaux des partenaires, Pas de prospection (car déjà un bon portefeuille de clients à satisfaire) ; Ensuite proactif car objectif de croissance et pour développer le volume de ventes dans ces mêmes pays : déploiement équipe commerciale et stratégies de promotion, de commercialisation, investissement marketing pour acquérir plus de parts de marché.</p>	<p>Proactif : prospections de plusieurs marchés au départ mêmes si les opportunités sont surtout venues du réseau, participation à des séminaires internationaux pour développer le réseau, site internet, plusieurs prix gagnés, investissement important en R&D, développement de partenariats (gain en crédibilité et en marchés) ; objectif de croissance ; Saturation du marché local Mais aussi réactif : réponses aux sollicitations des clients/opportunités d'affaires ; Suivi des clients pour le choix du pays (C'est le réseau qui permet d'avoir des marchés); Création d'une succursale pour des raisons administratives, importance des marchés et exigence des clients pour plus de réactivité.</p>	<p>Réactif : sollicitation des clients grâce au réseau des propriétaires et au bouche à oreilles, suivi des clients et partenaires (connaissances du marché) Puis proactif : démarche de certification, développement d'un site internet pour servir de vitrine, objectif de croissance</p>	<p>Réactif : opportunité d'appel d'offre grâce à un réseau de connaissance ; Création d'une succursale (simplicité de gestion) ; Puis proactif car saturation du marché local par la concurrence étrangère; objectif de croissance ; Démarchages, participation à plusieurs appels d'offres ; Échec et fermeture de la succursale ; Concentration sur le marché national.</p>

CONCLUSION

Cet article révèle que les stratégies d'internationalisation des entreprises africaines sont spécifiques et adaptées à leurs environnements. La plupart des PME ivoiriennes adopte une internationalisation en amont (importation) et en aval (exportation) avec l'import comme premier mode d'entrée sur les marchés étrangers. L'importation ou internationalisation amont permet de créer et de renforcer la position des PME ivoiriennes sur le marché intérieur. Elle leur permet aussi de renforcer leurs actifs pour pouvoir aborder le marché international. Du point de vue aval, les PME ivoiriennes sont réactives lors de leur première activité internationale c'est à dire qu'elles réagissent surtout aux opportunités d'affaires qui se présentent à elles souvent grâce aux réseaux sans avoir de réelles démarches stratégiques au préalable. Ces PME deviennent proactives par la suite compte tenu de leurs aspirations de croissance et de la saturation de leur marché local. Enfin, il apparaît que les PME ivoiriennes et africaines en général adoptent l'export simple (vente directe) comme modèle initial et principal d'internationalisation aval.

Cet article contribue à la recherche de diverses manières et propose des ouvertures pour de futures travaux. Tout d'abord sur le plan théorique, nous proposons une conceptualisation en deux dimensions de l'internationalisation des PME ivoiriennes consistant en une approche amont et aval. Nous soulignons l'importance du processus d'internationalisation en amont pour les PME africaines car c'est une dimension d'internationalisation sous-explorée dans la littérature. Ensuite, il apparaît que même si certaines PME ivoiriennes s'internationalisent avec des stratégies s'apparentant à celles discutées dans la littérature existante, elles présentent aussi des particularités dans leurs approches. Premièrement, ce travail remet en cause la pertinence de l'application telle quelle du modèle graduel d'internationalisation (Uppsala 1) aux PME ivoiriennes et africaines en général. En effet, contrairement à ce qui a été postulé dans cette approche, le manque de connaissance du marché n'est plus un facteur limitant l'intention et le rythme d'internationalisation des entreprises. Un marché local saturé à travers une concurrence poussée et une culture nationale de protectionnisme pourraient contraindre l'évolution d'une PME sur un marché étranger. Deuxièmement, nos résultats remettent en cause la question de l'engagement graduel des entreprises sur le marché étranger car la plupart des PME de notre échantillon souhaitent continuer leur activité internationale à travers l'export simple. De plus, certaines PME adoptent même un comportement passif par rapport à l'internationalisation et se reconcentrent sur leur marché local à la suite d'un échec

ou face à certaines contraintes sur le marché étranger. Cette étude apporte cependant un soutien supplémentaire aux processus d'internationalisation born global et born again global et élargissent ainsi notre compréhension de ces processus. Nous observons que certains facteurs tels que la saturation du marché local, l'identification d'opportunités de marché, l'arrivée d'un nouveau dirigeant, le profil du dirigeant et la culture entrepreneuriale de la PME (aspirations de croissance, investissement en marketing, en R&D, démarches de développement de partenariats et de réseaux), la détention de réseaux nationaux et internationaux peuvent déclencher et accélérer le processus d'internationalisation des PME ivoiriennes. Nous rajoutons toutefois, compte tenu de notre contexte, que les entreprises traditionnelles et born again global ont tendance à suivre leurs clients nationaux à l'étranger alors que les entreprises born global auront plus tendance à suivre leurs clients internationaux dans leurs pays d'implantation et ceci indépendamment de la distance psychique. Le dernier constat est aussi valable pour les entreprises born again global. Globalement, ce travail souligne la nécessité d'avoir une vision plus élargie de l'internationalisation des PME de l'Afrique Sub-Saharienne.

Sur le plan managérial, il est important pour les dirigeants de PME ivoiriennes de tenir compte de la culture nationale et des caractéristiques du marché d'accueil (situation de besoin important ou saturation du marché) lors de leurs démarches à l'international. La maîtrise et la connaissance des pratiques réglementaires, administratives et comportements culturels du pays d'accueil permet à ces PME de prévoir certains aléas.

D'un point de vue politique, il est essentiel que les gouvernements africains reconnaissent le potentiel que représente l'internationalisation des PME pour le développement économique en introduisant des programmes de soutien (Shmidt & Hansen, 2017). Sinon, les PME africaines ne seraient pas en mesure de faire face à la concurrence mondiale et se développer. Par exemple, les responsables politiques ne doivent pas miner l'internationalisation en amont des entreprises africaines par des droits de douane à l'importation exorbitants et des mesures dissuasives contraignant les liens avec des entreprises étrangères. Ce travail de recherche s'appuie toutefois sur un échantillon de taille réduite, sept PME. Des recherches futures devraient explorer davantage le processus d'internationalisation de différentes PME de la sous-région africaine pour enrichir la littérature. Une méthodologie quantitative confirmatoire se fondant sur les premiers résultats obtenus pourrait aussi constituer une piste de recherche future.

RÉFÉRENCES

- Adeleye, I., Ngwu, F., Iheanachor, N., Esho, E., Oji, C., Onaji-Benson, T., & Ogbechie, C. (2018). «Banking on Africa: Can emerging pan-African banks outcompete their global rivals? » In I. Adeleye & M. Esposito (Eds.), *Africa's competitiveness in the global economy* (pp. 113– 136). Basingstoke, England and New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Amal M., Raboch H., Baffour G. & Anderson S. (2013). «Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries », *European Business Review*, vol. 25 n° 5, p. 41-428.
- Andersen, O., (1993). « On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis», *Journal of International Business Studies, Second Quarter*, p.209-231.
- Azam, J.-P., Calmatte, M. F., Lostalan, C., & Maurel, C. (2001). « Domestic competition and export performance of manufacturing firms in Cote d'Ivoire», *Unpublished Working Paper WPS*, n°2001-01, Centre for the Study of African Economies, University of Oxford.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., et Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, vol 1, n°4, p.339-362.
- Bell J., Young, S. & Crick, D. (2004). « Small firm internationalization and business strategy». *Journal of International Small Business*, vol22, p.23-56.
- Bianchi, C. (2014). « Internationalization of emerging market firms: an exploratory study of Chilean companies ». *International Journal of Emerging Markets*, vol 9, n°1, p.54-78.
- Boso N, Adeleye I, Ibeh K, Chizema A. (2018). «The internationalization of African firms: Opportunities, challenges, and risks », *Thunderbird International Business Review*, p.1-8.
- Cavusgil, S. T., et Knight, G. (2015). «The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization ». *Journal of International Business Studies*, vol 46, n°1, p.3-16.
- Coviello, N. E. (1994). *Internationalizing the Entrepreneurial High Technology, Knowledge-intensive Firm*, PhD Thesis, Department of Marketing, University of Auckland, New Zealand.
- Coviello, N., et Munro, H. (1997). «Network relationships and the internationalization process of small software firms». *International business review*, vol 6, n°4, p.361-386.
- Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2016). «Il n'est jamais trop tard pour entreprendre»: l'internationalisation des born-again global. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 15, n°1, p.61-80.

Crick, D., Kaganda, G. E. & Matlay, H., 2011. «A study into the international competitiveness of low and high intensity Tanzanian exporting SMEs». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol 18, n°3, p. 594–607.

Demeke, Y. & Chiloane-Tsoka, G. E., 2015. « Internationalization drivers of small and medium-sized manufacturing enterprises in Ethiopia ». *Problems and Perspectives in Management*, vol 13, n°4, p. 32– 42.

Forsgren, M. (2002). «The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review», *International Business Review*, vol. 11.

Ibeh, K. (2015). « Rising Africa and its nascent multinational corporations ». In I. Adeleye, K. Ibeh, A. Kinoti, & L. White (Eds.), *The changing dynamics of international business in Africa* (pp. 123–147). Basingstoke, England and New York, NY: Palgrave Macmillan.

Ibeh, K., Wilson, J., & Chizema, A. (2012). « The internationalization of African firms 1995–2011: Review and implications », *Thunderbird International Business Review*, vol 54, n°4, p.411–427.

Ibeh, K. I. N., Ibrahim, E. & Ezepue, P. O., 2007. Factors Stimulating Initial Export Activity: Any Difference for Nigerian Firms? *Journal of African Business*, vol 8, n°2, p. 7–26.

King N. (1998), « Template Analysis ». In G. Symon And C. Cassel (Ed), *Qualitative Methods And Analysis In Organizational Research: A Practical Guide*. Thousand Oaks, Ca, Sage Publications Ltd, p. 118-134.

Johanson, J., et Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, vol 8, n°1, p.23-32.

Johanson, J., et Vahlne, J. E. (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership ». *Journal of international business studies*, vol 40, n°9, p.1411-1431.

Jolly, V., Alahuhta, M. and Jeannet, J. (1992). « Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally », *Journal of Strategic Change*, vol 1, n°1, p.71–82.

Khanna, T. & Palepu, K., 1997. « Why focused strategies may be wrong for emerging markets». *Harvard business review*, vol 75, n°4, p. 41–48.

Knight, G. and Cavusgil, S. T. (1996). « The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory», *Advances in International Marketing*, p. 11–26. New York: JAI Press.

Kuada, J., & Sorensen, O. J. (1999). « Upstream and downstream processes of internationalization: Some Ghanaian evidence », *Journal of Euromarketing*, vol 7, n°4, p.7–41.

Kuada, J. (Ed.) 2006. *Internationalization of firms in developing countries: towards an integrated conceptual framework*. Retrieved from

https://www.researchgate.net/profile/John_Kuada/publication/228905796_Internationalisation_of_Firms_in_Developing_Countries_Towards_an_Integrated_Conceptual_Framework/links/02e7e52320fa2657c1000000.pdf

Kuada, J., 2007. «Routes of Integration of Ghanaian Firms into the World Economy». In *Internationalization and Economic Growth Strategies in Ghana*. Adonis & Abbey Publishers Ltd.

Kuada, J., 2016. «Marketing, economic growth, and competitive strategies of firms in Africa». *African Journal of Economic and Management Studies*, vol 7, n°1, p. 2–8.

Leonidou, L. C., et Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*, vol 27, n°3, p.517-551.

Madsen, T. K., et Servais, P. (1997). «The internationalization of born globals: an evolutionary process? ». *International business review*, vol 6, n°6, p.561-583.

Matenge Tendy (2011). « Small Firm Internationalization – A Developing Country Perspective », *International Journal of Business Administration*, vol 2, n° 4; p.103-111.

Matanda Jekanyika, M, (2012). « Internationalization of established small manufacturers in a developing economy: A case study of Kenyan SMEs », *Thunderbird International Business Review*, vol 54, n°4, p.509-519.

Okpara, J. O. (2012). « An Exploratory Study of International Strategic Choices for Exporting Firms in Nigeria», *Thunderbird International Business Review*, vol. 54, n°4, p.479-491.

Omokaro–Romanus C., Anchor John R., and Palitha Konara (2018). « The Internationalization of Nigerian Firms: Motivations and Location Patterns », *TIBR*, vol 16-175.

Osei-Bonsu Nana (2014). « Understanding the Internationalization Process of Small-to Medium-Sized Manufacturing Enterprises (SMEs): Evidence from Developing Countries», *European Journal of Business and Management*, Vol.6, n°2, p.167-186.

Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (1994). « Toward a theory of international new ventures». *Journal of international business studies*, vol 25, n°1, p.45-64.

Oviatt, B.M., et McDougall, P.P. (2005). « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization ». *Entrepreneurship theory and practice*, vol 29, n°5, p.537- 554.

Pettigrew, A. M. (1990). « Longitudinal field research on change: Theory and practice », *Organizational Science*, vol 1, p.267–292.

Porter, M. E., 1985. «Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance». *Competitive advantage*, pp. 167.

Ramamurti, R., 2012. « What is really different about emerging market multinationals? », *Global Strategy Journal*, vol 2, n°1, p. 41–47.

Rutashobya, L. & Jaensson, J.-E., 2004. « Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon ». *International Journal of social economics*, vol 31, n°1/2, p. 159– 172.

Schmidt A. et Hansen Michael W. (2017). « Internationalization Strategies of African Firms. A Survey of 210 Food Processing Firms from Tanzania, Kenya and Zambia », *Special CBDS Working Paper Series, Working Paper based on Excellent Student Thesis*, n°1, Copenhagen Business School, 43p.

Söderbom, M., & Teal, F. (2003). « Are manufacturing exports the key to economic success in Africa », *Journal of African Economies*, vol 12, p.1–29.

Thévenard-Puthod, C.(2017). « Quelles trajectoires d'internationalisation pour l'entreprise artisanale ? », *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 7-9 juin, 30p.

Vernon-Wortzel, H., Wortzel, L. H. & Deng, S., 1988. « Do neophyte exporters understand importers? », *Columbia Journal of World Business*, vol 23, n°4, p. 49–56.

Williams, D. A., 2008. « Export stimulation of micro- and small locally owned firms from emerging environments: New evidence ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol 6, n°3, p. 101–122.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods. Applied Social Science Method Series* (3rd ed., Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zain, M., & Ng, S. I. (2006). « The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process », *Thunderbird International Business Review*, vol 48, n°2, p.183– 205.