

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Partie 1. Revue de la littérature.....	3
1.1.Le développement international des PME.....	3
1.2.Les barrières à l'internationalisation des PME.....	5
1.3.Le cas spécifique des pays en développement.....	8
Partie 2.Méthodologie et présentation des données.....	12
2.1. Madagascar: le contexte de recherche.....	12
2.2. Description des entreprises de l'échantillon.....	14
Partie 3. Présentation et analyse des résultats.....	17
3.1. Analyse des différents cas.....	17
3.2. Analyse globale.....	21
3.3.	
Discussions.....	22
Conclusion.....	24

Liste des abréviations :

PME : Petites et Moyennes Entreprises

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

FMI : Fonds Monétaire Internationale

PIB : Produit Intérieur Brut

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

PED : Pays En Développement

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PNUD : Programme des Nations-Unies pour le développement

IDH : Indicateur de Développement Humain

COI : Commission de l'Océan Indien

COMESA: Common Marketfor Eastern and SouthernAfrica

SADC : SouthernAfricanDevelopment

UE-ACP : Union Européenne-Afrique, Caraïbes, Pacifique

CCI : Chambre de Commerce Internationale

CCIFM : Chambre de Commerce et d'Industrie France Madagascar

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Classification des barrières à l'exportation d'après Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010)

Tableau 2 : Classification des barrières à l'exportation d'après Kahiya (2013)

Tableau 3 : Description des cinq entreprises prises comme échantillon

INTRODUCTION

La libéralisation des échanges et l'ouverture des marchés nationaux depuis un certain nombre d'années offrent d'importantes opportunités d'affaires aux entreprises de tous les pays. Ce sont toutefois principalement les entreprises des pays développés qui en bénéficient en y réalisant la plus grande part des activités internationales, tandis que la part des pays en développement, à part les pays émergents, reste faible comme le note l'OMC(OMC, 2016). Cette situation ayant été expliquée par le FMI (2001) par des «problèmes structurels profondément enracinés, l'insuffisance des institutions et des politiques, et les effets du protectionnisme tant chez eux qu'à l'étranger», sous l'égide de la Banque mondiale, de nombreuses réformes a vu le jour dans de nombreux pays, incluant les pays les plus pauvres. Celle-ci a rendu le soutien financier offert avec comme condition le rehaussement de la compétitivité des entreprises pour pouvoir, contribuer à la réduction de la pauvreté. Les résultats sont peu probants : malgré ces réformes et les appuis d'organismes de développement, les exportations des pays en développement sont passées de 35,3% à 33,8% du PIB national de 2005 à 2015 (OMC, 2016).

Une autre difficulté porte plus spécifiquement sur la faible participation des PME à ces activités internationales. Les résultats d'une enquête réalisée par la Banque Mondiale auprès de plus de 25000 PME montrent que les ventes à l'étranger ne représentent que 7,6% des activités des PME manufacturières des pays en développement comparativement à 14,1 % pour les plus grandes entreprises. C'est l'Afrique qui présente le bilan le plus faible avec seulement 3% de taux d'exportation, comparativement à 8,7% pour les PME asiatiques, loin derrière les PME des pays développés.

Au vu de l'importance de leur rôle sur la vitalité économique des régions où elles se trouvent, notamment pour leur influence sur la réduction de la pauvreté (OMC, 2016), il apparaît essentiel de comprendre pourquoi les PME des pays en développement sont peu engagées dans des activités internationales. Comme le rappelle l'OMC, les PME rencontrent d'importantes barrières qui ralentissent leurs capacités à participer efficacement au commerce mondial qui ont des impacts sur leur productivité et leur potentiel de croissance. On mentionne notamment un accès limité à l'information essentielle, des procédures lourdes et coûteuses et un financement inadapté aux activités internationales. La plupart des recherches qui s'y sont travaillé sur ce sujet sont cependant restés focalisés d'une part sur les barrières dans les pays développés, d'autre part sur les barrières à l'entrée des pays de destination; peu

de travaux existent sur les pays émergents ou en développement en tant que « pays d'origine » alors que ceux-ci présentent des difficultés qui sont propres à leurs pays.

L'objectif de la recherche est de contribuer à ce domaine de la littérature en étudiant le cas de PME situées dans un pays en développement, pour comprendre la nature spécifique des blocages rencontrés. Il est évident donc que le choix du s'est porté sur Madagascar et la question qui se pose est la suivante : *Quelles barrières rencontrent les PME malgaches dans l'internationalisation de leurs activités ?* L'analyse de cinq PME de Madagascar à partir de leur histoire et des différentes situations qu'elles ont vécues après avoir fait des entretiens semi-structurés auprès de ses mêmes PME permettra de répondre à cette question.

Leurs données révèlent que certaines barrières que rencontrent les PME sont universelles alors que d'autres sont spécifiques à l'environnement dans lequel elles évoluent et qui sont singulières aux pays en développement. Ces résultats montrent qu'il est important de prendre en compte le contexte dans lequel les entreprises puisent leurs ressources et se développent pour pouvoir comprendre leur engagement international mais aussi pour identifier des actions spécifiques qui pourraient favoriser cet engagement. L'analyse permet aussi de cibler certaines actions des pouvoirs publics souhaitant cet engagement accru des PME, afin qu'ils investissent dans leur environnement externe pour leur fournir les ressources dont elles ont besoin et qu'elles ne peuvent obtenir et développer seules.

Le devoir est organisé comme suit. Dans un premier temps, il faut exposer les travaux et les théories mobilisées sous trois thèmes : le développement international des PME, les barrières que ces entreprises rencontrent dans leur développement international, et le cas spécifique des pays en développement. La deuxième section va se focaliser à la méthodologie et à la présentation des données. La troisième section porte sur la présentation et l'analyse des résultats, avant de conclure le travail par une discussion globale, ainsi que la présentation des limites et quelques ouvertures de recherche.

PARTIE 1. REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. Le développement international des PME

La littérature souligne la complexité du développement des entreprises sur les marchés étrangers, pour des raisons multiples tenant à la fois aux entreprises elles-mêmes et à leur environnement. Dans le cadre d'une approche intégrative de plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des PME, Laghzaoui (2009) souligne la nécessité de mobiliser plusieurs cadres théoriques pour une compréhension fine des processus. Les recherches montrent la prédominance de deux d'entre eux, que sont la théorie des étapes (Modèle d'Uppsala) et la théorie des ressources et compétences. Il semble y avoir consensus sur le fait que le processus d'internationalisation nécessite une organisation, des ressources et des compétences spécifiques, en particulier pour franchir les obstacles aux échanges internationaux et passer ainsi les étapes identifiées dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne 1977, 2009). Une vingtaine d'années plus tard, Johanson et Vahlne intègrent dans leur premier modèle l'importance des réseaux comme ressource pour le développement des connaissances. Le temps de création des connaissances nécessaires est alors raccourci par la mobilisation de ces réseaux. Si l'entreprise prend en compte cette ressource réseau, elle arrive plus vite à mettre en place un processus efficace d'internationalisation. Ce constat fait le lien avec celui des approches centrées sur les ressources qui soulignent la nécessité de construire un avantage compétitif à partir de l'organisation de ressources et compétences rares et difficiles à imiter ou à substituer (Grant, 1991 ; Tallman *et al.*, 2002). Il faut des ressources pour l'internationalisation, et elles doivent être organisées en interne selon une gestion capable de faire naître des avantages concurrentiels différents, significatifs et durables.

Mais cette gestion en interne n'exclut pas des liaisons avec les ressources externes et l'environnement de l'entreprise (Dyer et Singh, 1998 ; Barringer et Harrison, 2000). L'appui du milieu qui fournit «notamment» du capital social se révèle en effet souvent aussi important que le capital financier (Lin, 1999), en particulier pour les PME. Une hypothèse de cette approche porte donc sur le fait que l'absence de ressources ou de compétences suffisantes entrave le développement de l'activité internationale.

D'autres recherches se penchent sur les entreprises qui ne respectent pas le caractère progressif de l'internationalisation suggéré par le modèle d'Uppsala : il s'agit d'entreprises qui dès leur création ont un projet international et un modèle d'affaires qui entre directement sur différents marchés, tant pour des questions d'approvisionnement que de ventes

(McDougall et Oviatt, 2000 ; Etrillard, 2006). Elles seront identifiées sous différents vocabulaires¹ : *Born Global, International New Ventures, Early Internationalizing Firms* (Servantie, 2007) et constituent une partie De la base de recherches sur l'entrepreneuriat international. Ces PME misent sur des connaissances spécifiques et/ou des opportunités de marché auxquelles elles souhaitent répondre rapidement. Les motivations de ces comportements apparaissent là encore liées d'une part à des caractéristiques environnementales, d'autre part à certaines caractéristiques spécifiques liées au dirigeant de l'entreprise. Dans le premier cas, il s'agit notamment du nombre croissant des marchés ciblé (Oviatt et McDougall, 2005), et de l'accélération du cycle de vie des produits ou de la croissance de la concurrence. Dans le deuxième cas, les chercheurs remarquent l'importance de l'expérience internationale du chef d'entreprise, sa capacité d'innovation en termes de réponse à un besoin du marché, sa vision globale, et son compétence pour le développement de ses activités internationales. Ces entreprises sont fortement mobilisatrices de réseaux (Andersson et Wictor, 2003; Coviello, 2006), de développent des connaissances et des ressources spécifiques (Gassmann et Keupp, 2007 ; Coviello et Cox, 2006), ainsi que des capacités dynamiques suffisantes pour adapter les ressources existantes aux exigences des marchés (Mort *et al.*, 2012).

L'internationalisation, quel que soit sa nature et son rythme est donc une histoire de prise d'opportunités et de dépassement d'obstacles. Ces obstacles peuvent être endogènes à l'entreprise ou exogènes c'est-à-dire liés au pays vers lequel elle dirige ses activités, mais aussi au pays sur lequel elle se situe. Ainsi considéré, l'environnement ne serait pas seulement un arrière-plan de l'activité des entreprises, mais un facteur clé participant à la définition des stratégies et de la performance internationale. Il est donc pertinent d'approfondir la nature des obstacles rencontrés, en tenant compte des caractéristiques du processus d'internationalisation et plus généralement de l'entreprise, mais aussi des obstacles externes émanant de l'environnement et de ses particularités qui composent un écosystème plus ou moins favorable. La prochaine section va préciser les nombreuses barrières rencontrées par les PME tel qu'élaborées par les chercheurs dans divers contextes.

¹Servantie (2007) a fait une importante recension de ces travaux à partir desquels elle note les confusions terminologiques et les difficultés à consolider les résultats compte tenu des différentes mesures utilisées pour qualifier une entreprise qui s'est internationalisée de façon précoce.

1.2. Les barrières à l'internationalisation des PME

Leonidou (2004, p. 81) définit les barrières à l'exportation comme étant «*toutes les contraintes qui entravent la capacité de l'entreprise à prendre des initiatives commerciales sur des marchés* ». Ces barrières peuvent être internes et externes à l'entreprise, mais leur impact sur le résultat des efforts d'internationalisation est spécifique à chacune d'elles.

Cette définition de Leonidou reflète un état des travaux composé des éléments hétérogènes où les conclusions et les observations sont parfois difficilement réconciliables. A l'issue de nombreuses recherches identifiant de façon ponctuelle des obstacles pour des échantillons d'entreprises différents, des pays source ou cible différents, des temps économiques différents, Arteaga-Ortiz et Fernandez- Ortiz (2010, p. 15) élaborent une nouvelle définition de ce qu'est une barrière à l'exportation : «*tout élément ou facteur, interne ou externe, qui bloque ou dissuade les entreprises d'initier, d'accroître ou de maintenir des activités d'exportation* ». Reprochant l'absence de consensus sur les barrières relevées par les chercheurs, le grand nombre de barrières identifiées présentant un contenu semblable ainsi que le fait que l'influence de celles-ci sur l'exportation est peu mesurée, ils proposent un regroupement des barrières à partir de quatre dimensions qui sont liées aux connaissances, aux ressources de l'entreprise, au processus d'internationalisation et à l'environnement externe. Cette mode de nomination jugée essentielle vise à permettre des comparaisons entre les travaux des chercheurs afin d'arriver, à une liste «universelle» qui pourrait aussi faciliter le travail et l'accompagnement des PME dans leurs désirs d'exporter. Le tableau 1 présente ces informations.

Tableau 1 : Classification des barrières à l'exportation d'après Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010)

Barrières liées à la connaissance	Barrières liées aux ressources
Ignorance des processus d'exportation (.91);	Absence de réseau international de
Ignorance des bénéfices potentiels liés à	l'institution financière (.86) ;
l'exportation (.84) ;	Coût élevé des procédures de paiement
Ignorance des marchés potentiels (.82).	international (.85) ;
Barrières liées aux processus	Absence de spécialiste en affaires
Barrières tarifaires et non tarifaires (.88) ;	international chez l'institution financière
Documentation spécifique aux activités	(.83).
internationales (.86) ;	Barrières exogènes
Langue (.83) ;	Risque de variation du taux de change (.94);
Utilisation différente des produits/services à	Risque de perte monétaire liée aux ventes à
l'étranger (.83);	l'étranger (.84);
Logistique (.82) ;	Valeur de l'Euro (.82) ;
Coût d'adaptation des produits/services pour	Instabilité politique dans le pays visé (.79).
l'étranger (.79);	
Barrières tarifaires (.76) ;	
Barrières non tarifaires (.75) ;	
Coût et procédures pour la livraison et le	
paiement	
Coût et procédures pour la livraison et le	
paiement du transport (.72).	
Indique le poids de la variable dans le facteur	
identifié	

Source: Journal of Small Business Management 2010

L'une des critiques à l'égard du regroupement de ces auteurs est le fait que les barrières liées aux ressources ne sont pas toutes sous le contrôle de l'entreprise, et qu'elles peuvent être de nature exogène. Kahiya (2013) corrige cette lacune en proposant une nouvelle classification globale à partir de l'étude de 32 articles sur le sujet publiés dans les vingt dernières années. Il classe les 42 barrières identifiées dans 7 catégories complémentaires (voir l'annexe pour le contenu détaillé de chaque barrière).

Tableau 2 : Classification des barrières à l'exportation d'après Kahiya (2013)

Barrières internes	Barrières externes
Contraintes liées aux ressources	Contraintes liées au pays d'origine
Contraintes managériales	Contraintes liées au pays visé
Contraintes liées au marketing	Contraintes liées au secteur et à l'industrie
Contraintes liées aux connaissances	

Source : Journal of International Entrepreneurship 2013

Les barrières internes sont liées aux ressources, au management, au marketing et aux connaissances. Les limitations de ressources les plus fréquentes concernent l'insuffisance de l'outil de production, des compétences nécessaires, du financement et des assurances. En termes de marketing, les obstacles sont de deux ordres : ceux à l'entrée (difficulté à identifier les opportunités, accès et contrôle des réseaux de distribution) et ceux touchant le mix du pays d'accueil, notamment les adaptations produit / service nécessaires et le prix à proposer. Du côté managérial on retrouve le manque de temps à consacrer au développement à l'étranger et d'engagement de la direction de l'entreprise. Quant aux contraintes liées aux connaissances, on retrouve le fardeau lié à la documentation exigée lors de transactions internationales ainsi que le recouvrement du produit des ventes et le rapatriement des fonds dans le pays de l'exportateur. Du côté externe, la forte concurrence sur les marchés étrangers ainsi que le soutien gouvernemental dans le pays d'origine pour aider les PME sont parmi les barrières les plus souvent évoquées. En ce qui concerne les pays visé, on notera les barrières tarifaires et non tarifaires, la réglementation à respecter et les éléments culturels ainsi que la langue de communication.

Par ailleurs, Peiris *et al.* (2012), rappellent que l'internationalisation des PME dépend des interactions entre l'entrepreneur, la firme, les ressources spécifiques, les réseaux, l'avantage concurrentiel et l'environnement institutionnel. Ceci est repris par l'OMC (OMC, 2016) qui affirme que l'environnement exogène pourrait être déterminant et influencer de façon spécifique les PME œuvrant dans des pays qui peuvent présenter d'importantes contraintes aux niveaux structurels et institutionnels. La faible compétitivité des PME de pays en développement est un important facteur inhibiteur des intentions à vendre au-delà de leur zone nationale (Matenge, 2011; Krugell et Matthee, 2012 ; Damoah, 2013). Cette faible compétitivité s'explique notamment par l'insuffisance de la capacité de production des PME

de plusieurs pays africains, par des capacités techniques réduites, par une main d'œuvre insuffisamment formée et peu qualifiée. On note également l'absence de politique gouvernementale à l'exportation, le déficit des infrastructures (transports, télécommunications), la lourdeur des procédures administratives locales, et la corruption de l'administration.

Certaines des barrières identifiées dans les pays en développement sont similaires à celles que retrouvent certains auteurs qui se sont intéressés aux pays développés. Mais leur influence pourrait être différente sur l'intention d'exporter. Pour le comprendre, il faut s'intéresser aux particularités que présente l'environnement externe des PME des pays en développement.

1.3. Le cas spécifique des pays en développement

Les réflexions précédentes nous ont permis d'identifier les obstacles rencontrés par les PME qui souhaitent entreprendre ou développer une démarche d'exportation ou d'internationalisation, le premier reste la plus répandue (Mayrhofer et Urban, 2011).

Les caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial dans lequel travaillent les dirigeants de PME, les spécificités des institutions locales, les inconvénients et les avantages qu'apporte cet écosystème sont à l'origine de contraintes plus fortes que le faible niveau de développement du pays n'a pas encore fait naître structures, usages et connaissances spécifiques favorables aux pratiques de l'internationalisation. Ce sera l'objet de cette section.

➤ L'écosystème comme ressource pour l'internationalisation

L'utilisation de la théorie des ressources et compétences développée par Penrose (1959) a permis d'expliquer, au-delà des différences de personnalité des dirigeants de PME, la diversité des stratégies internationales de ces entreprises (Boutary et Monnoyer, 2004 ; Laghzaoui, 2009).

Toutefois, comme le remarque Barney (2001), la théorie des ressources a tendance à sous-estimer le rôle de l'environnement externe de l'entreprise.

La notion d'écosystème entrepreneurial permet de mettre en évidence le rôle que celui-ci joue dans l'internationalisation des PME. Dans une analyse simple, l'écosystème entrepreneurial est considéré comme une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations (Moore, 1993). Suivant une analyse plus étendue, l'écosystème entrepreneurial

se constitue d'un environnement élargi, constitutif du contexte entrepreneurial et du climat des affaires, d'un contexte institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat, et du contexte technologique (Boutillier *et al.*, 2015). En d'autres termes, l'écosystème entrepreneurial fait référence à un espace (physique et construit) composé de six éléments (Isenberg, 2013): politique, finance, marchés, culture, capital humain, soutien, dont l'enjeu réside dans l'interaction favorisant les activités entrepreneuriales telles que l'exportation. Ainsi, l'écosystème entrepreneurial reprend la configuration d'un espace géographique qui n'a pas de frontières identifiables et est composé de ressources matérielles et immatérielles et d'acteurs (Maillat, 2006). Ici, le recherche est axé sur l'écosystème entrepreneurial permet d'intégrer dans l'analyse de l'internationalisation des PME, l'articulation des ressources des entreprises, l'environnement externe et les interactions existant, renvoyant ainsi aux barrières à l'exportation évoquées plus haut. Il est à relever que bien que le cas de Silicon Valley considéré comme emblématique d'un écosystème entrepreneurial (Saxenian, 1994), son contenu technologique élevé, la technologie ne serait pas une variable prédominante de l'écosystème entrepreneurial (Stam, 2015). Néanmoins, il est à noter qu'un écosystème entrepreneurial dynamique découle d'un appariement de la tradition et de la technologie (Vogel, 2013).

Ceci mérite d'être soulevé dans la mesure où la technologie dont la diffusion des TIC, depuis le début des années 2000, pourrait intensifier les processus d'interaction qui s'opèrent au sein de l'écosystème concerné. Elle favorise, en effet, non seulement l'intensification des relations au sein des réseaux professionnels mais elle dynamise aussi l'efficacité des réseaux sociaux, en particulier ceux dans lesquels des liens de confiance existent déjà depuis un certain temps (Gadille et d'Iribarne, 2000). En effet, s'il n'est pas évident que l'accès aux TIC conduise une PME non exportatrice d'un pays en développement à devenir exportatrice (Coville, 2012), il favorise l'usage et l'élargissement des réseaux dont le rôle dynamisant sur l'internationalisation des PME est désormais largement admis (Johanson et Vahlne, 2009).

➤ **Le contexte institutionnel, contrainte ou support**

La prise en compte de l'écosystème entrepreneurial du pays hôte, dans la réflexion sur les processus d'internationalisation a conduit des auteurs comme Ngo *et al.* (2016) et Meyer et Peng (2016) à s'interroger sur les effets positifs ou négatifs du contexte institutionnel sur la dynamique exportatrice des entreprises des pays en développement (ci-après PED). Cette

vision institutionnelle, présente dans le courant axé sur la notion d'écosystème vient donc compléter les approches centrées sur les ressources et compétences et fait surgir de l'analyse des obstacles qui semblent, dans certains cas, empêchement radical pour les PME, du fait de leur complexité et des coûts sous-jacents (Singh *et al.*, 2009 ; Ngo *et al.*, 2016).

Dans les pays en développement, l'absence de « règles du jeu » ne favorise pas l'efficacité des échanges économiques et affecte le fonctionnement de la concurrence, alors que les structures politico administratives varient profondément dans l'espace et dans le temps (Meyer et Peng, 2016). Elles évoluent sous l'effet d'une transition vers l'ouverture des marchés, vers la liberté de contracter en interne ou avec des entreprises étrangères, de l'accès aux financements, d'une régulation de la législation sur les droits de la propriété intellectuelle. Ces évolutions sont source d'incertitude, laquelle affecte la qualité de la mesure des coûts de production locaux, des coûts de transfert et de protection des actifs de l'entreprise. Les risques d'erreur qui en résultent affectent donc les stratégies d'internationalisation (Ngo *et al.*, 2016).

Il est intéressant d'ajouter que pour les PME de ces pays, les déficiences ou faiblesses institutionnelles ont souvent une conséquence supplémentaire qui peut paraître surprenante au regard de la littérature (Granovetter, 1984). Elle porte sur une certaine non-reconnaissance officielle de leur rôle. Si les petites entreprises constituent la base de la vie économique traditionnelle, elles ne sont pas perçues comme porteuses d'un développement moderne, celui-ci étant l'apanage des grandes entreprises réalisant des investissements importants. En effet des PME qui souhaitent se développer et dépasser le marché local sont loin de réussir toujours à capter l'attention des pouvoirs publics et à faire naître une véritable politique de développement comme il en existe dans les pays développés. Parmi les conséquences de cette situation, il faut citer la difficulté rencontrée par les PME pour obtenir les appuis et facilités bancaires nécessaires à leur développement (Singh *et al.*, 2009) ou de la concussion² de certaines autorités douanières (Boutary *et al.*, 2017), la perception qu'en ont les acteurs pouvant même être plus négative que la réalité (Torre et Rallet, 2005).

On comprendra, dès lors, la position de North (1990, p. 6) qui considère que le rôle principal des institutions est de « *réduire les incertitudes en établissant un cadre stable (mais pas forcément efficace) pour les interactions humaines* ». Des exemples récents comme au Costa Rica, montrent que la stabilisation de certains des cadres institutionnels a affermi les

²Infraction commise par un représentant de l'autorité publique ou une personne chargée d'une mission de service public qui, sciemment, reçoit, exige ou ordonne de percevoir une somme qui n'est pas due.

entreprises locales et renforcé leur potentiel de négociation internationale (Flores Saenz, 2014).

➤ Les interactions au sein de l'écosystème entrepreneurial

La position économique internationale des pays en développement a longtemps été dépendante de leurs seules ressources naturelles (minières, agricoles, forestières). Si ce potentiel demeure l'un des ancrages de leurs exportations et du potentiel à l'international des PME, l'analyse des obstacles à l'exportation rappelle les effets contraignants ou positifs de la géographie pour toute entreprise. Qu'il s'agisse des lieux d'approvisionnement, du lieu de production ou du marché ciblé, la distance qui sépare les contractants et plus encore leur degré d'accessibilité et le temps correspondant affectent en effet, les coûts que la fiabilité de l'échange (Angué et Mayrhofer, 2010). Dans les pays en développement où les infrastructures de transport sont limitées, les obstacles sont multipliés par les irrégularités de leur fonctionnement et les dangers qu'elles peuvent présenter qu'il s'agisse de produits naturels souvent pondéreux ou de produits fragiles nés d'un artisanat de qualité.

Par ailleurs, quelques études de cas réalisées dans des pays aussi différents que le Vietnam, la Turquie, le Maroc ou la Chine (Meschi et Prévot 2016 ; Boutary *et al.*, 2017) soulignent que la dimension historique est à prendre en compte. La présence d'entreprises étrangères ou de personnes formées à l'étranger dans des pays émergents, du fait par exemple de l'histoire coloniale, conduit à des formes d'hybridation³ en matière de pratiques managériales, plus ou moins marquées selon les statuts et la taille des organisations productives, qui peuvent compenser quelque peu les effets négatifs évoqués précédemment (Bakengela et Livian, 2016 ; Dikmen, 2016 ; Oghojofore *et al.*, 2012).

Après avoir parcouru la littérature sur les barrières à l'exportation des PME, enrichie par des notions spécifiques sur les pays en développement qui nous intéressent, la prochaine section permettra d'exposer notre méthodologie et le contexte dans lequel s'est déroulée l'étude.

³Mélange de pratiques tirées des deux contextes.

PARTIE 2. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES DONNEES

La démarche commence par des études de cas, ayant pour objectif la compréhension du processus étudié et de son contexte.

Le choix de Madagascar est simple car c'est notre pays, il s'explique d'abord par un certain opportunisme y ayant des contacts qui ont permis de donner un accès à cinq entrepreneurs et à leur histoire. Ce choix s'explique aussi par le fait que ce pays en développement est une île relativement éloignée ce qui rend son analyse encore plus pertinente étant donné la complexité accrue et les barrières spécifiques que peuvent rencontrer les PME qui y sont localisées, alors que ce contexte n'a fait l'objet d'aucune étude jusqu'à présent.

Les données utilisées ici, proviennent d'entrevues semi-structurées réalisées auprès de cinq(5) propriétaires dirigeants malgaches de PME appartenant à différents secteurs et ayant des activités internationales. Les entrevues ont été réalisées sur le site des entreprises à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré permettant de connaître comment les PME s'adaptent à la mondialisation.

2.1. Madagascar: le contexte de recherche

Pour bien comprendre les barrières que rencontrent les PME dans leurs efforts d'internationalisation, il est important, de cerner l'écosystème entrepreneurial au sein duquel elles interagissent. Ce qui nous amène à décrire des éléments de l' l'écosystème entrepreneurial de Madagascar.

Madagascar est un État insulaire de l'Afrique, situé dans l'Océan Indien, couvrant une superficie de 587,000 km² (OCDE, 2015). L'indice de développement humain faible (IDH : 0.510) place Madagascar au 154ème rang en 2015 dans le Rapport sur le développement humain du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), qui range le pays parmi la typologie des pays en développement. A cause de sa situation géographique (pays insulaire) et de sa classification socio-économique (pays en développement), Madagascar dispose d'une double caractéristique particulière d'un contexte d'internationalisation des PME rarement étudié (Osei-Bonsu, 2014 ; Baldachino, 2006).

2.1.1. Contexte technique et géographique

Étant une île, Madagascar ne possède pas de voies terrestres pour atteindre les marchés étrangers, limitant les moyens de transport à l'international au ciel (6 aéroports internationaux) et à la mer (6 ports internationaux), dont les coûts sont onéreux et les usages sont conditionnés par des paramètres difficilement contrôlables (fréquence, régularité, accès). L'accès à l'Internet est fourni par trois opérateurs assurant une couverture nationale avec une qualité et vitesses jugées bonnes malgré des débits aléatoires et des coupures fréquents de connexion à l'international.

En 2012, le taux d'électrification du pays est estimé à environ 23 % soit l'un des plus faibles d'Afrique subsaharienne. Cette faiblesse énergétique constitue un désavantage, le plus souvent cité dans les travaux sur l'internationalisation des PME implantées dans les pays insulaires (Singh *et al*, 2009).

2.1.2. Contexte institutionnel

Durant les 20 dernières années, Madagascar a connu trois crises d'alternance présidentielle (1991-2002-2009) occasionnant des changements d'orientation économiques ayant des incidences sur les activités à l'international des PME. Principalement, les priorités gouvernementales sont la réduction de la pauvreté et l'assainissement du climat des affaires pour stimuler les investissements et la création d'emplois. A cet effet, des mesures touchant particulièrement les PME sont prises : élaboration d'une politique nationale des PME, facilitation des procédures de création d'entreprises. Pour ce qui est de l'internationalisation des PME proprement dite, les gouvernements successifs ont fait adhérer le pays à des espaces économiques intégrant plusieurs pays pourvoyeurs de marchés étrangers (Commission de l'Océan Indien, COMESA, SADC, UE-ACP⁴). Cependant, à cause des crises politiques successives, le risque politique et le risque commercial de Madagascar sont considérés relativement élevés par les agences de crédits internationaux⁵.

Le système administratif malgache est caractérisé par une centralisation des organismes publics dans la capitale Antananarivo (située sur les Hautes terres), contraignant les PME à s'y installer physiquement pour un accès facile et rapide aux procédures règlementaires alors

⁴ COMESA : Common Market for Eastern and Southern Africa; SADC : Southern African Development; UE-ACP : Union Européenne-Afrique, Caraïbes, Pacifique.

⁵ Voir site de la Compagnie Française d'Assurance sur le Commerce Extérieur (COFACE)

que les matières premières (pour la production) et les voies d'évacuation (pour l'exportation) se trouvent dans les régions côtières. Cette situation requiert une bonne stratégie de gestion et de contrôle des ressources physiques de la part des PME ayant des activités internationales.

2.1.3. Contexte socio-culturel

Madagascar, anciennement colonisé par la France (1895-1960) entretient des liens historiques avec cette dernière, dont les traces sont visibles dans des pratiques managériales liées à l'internationalisation. Cette dimension historique est toujours à mettre en perspective lors de l'analyse des habitudes d'affaires des PME travaillant à l'international mais installées dans les pays ayant un passé colonial (Bakengela et Livian, 2016 ; Dikmen, 2016). Toutefois, l'histoire coloniale ne saurait supprimer complètement des valeurs traditionnelles ancrées dans une société, lesquelles vont influencer également les démarches à l'International des PME, telle que la pratique séculaire locale de « réseaux fihavanana ».

2.2. Description des entreprises

❖ Cas1

Œuvre dans la fabrication de bijoux de fantaisie de luxe. Elle a été créée avec un statut d'entreprise franche ce qui veut dire que la totalité de ses ventes devrait se faire à l'international.

L'intégralité de ses matières premières est importée de plusieurs pays asiatiques et la commercialisation est assurée par une société partenaire basée en France. L'identification de l'opportunité internationale fait suite à une participation à une foire internationale. La décision du propriétaire dirigeant de s'installer à Madagascar a été motivée par la volonté de profiter de la main d'œuvre locale en abondance et de contribuer au développement de son pays d'origine, après une expérience internationale de plusieurs années en France.

❖ Cas2

Est une entreprise de création et de sous-traitance de linge de maison, d'accessoires de douche et de table. L'entreprise appartient à une ressortissante malgache. La décision de travailler à l'international provient de l'observation de la tendance chez les consommateurs étrangers d'apprécier les produits faits à la main. Les matières premières sont achetées localement

(tissus) et importées (fils). La propriétaire dirigeante a suivi une formation à l'international (Australie et Nouvelle Zélande) pour maîtriser le métier (fabrication de courtepointe).

❖ Cas3

Exploite, transforme et exporte des minerais. L'entreprise a commencé l'activité internationale dès sa création étant donné que les prix de vente de ses produits sont inabordables pour la population malgache. Avant d'entreprendre les activités internationales, les deux propriétaires dirigeantes n'avaient pas d'expérience à l'international. L'identification de l'opportunité de l'activité internationale naît d'une conversation avec un étranger sur la qualité des minerais malgaches. Pour transformer des minerais, l'entreprise importe des fournitures non disponibles sur place. L'une des propriétaires dirigeante s'implique dans le développement du secteur minier malgache.

❖ Cas4

Fournit des services d'ingénierie informatique. Dès sa création, l'entreprise s'est destinée exclusivement au marché international (France). Après des sollicitations de clients locaux, Cas4 a décidé de desservir également le marché domestique. L'existence d'une main d'œuvre qualifiée et de qualité a été la raison de l'installation de l'entreprise à Madagascar avec une volonté, de la part du propriétaire-dirigeant (ingénieur en informatique) après avoir vécu, étudié et travaillé à l'étranger, de contribuer au développement de son pays.

❖ Cas5

Fabrique et exporte des produits alimentaires dérivés du canard gras. L'activité initiale de l'entreprise (unité de vinaigrerie) a débuté en 1980. En 1990, suite à l'identification d'opportunité d'activité destinée au marché international (production de foie gras), la propriétaire dirigeante a suivi une formation en France pour apprendre le métier, qui est devenu par la suite le cœur de compétences de l'entreprise. La fondatrice a contribué à l'introduction et au développement de la filière de canard gras à Madagascar. Afin de pérenniser ses activités internationales, elle a entrepris l'apprentissage collectif de l'élevage canard gras aux paysans locaux ; importe les matériaux nécessaires au conditionnement de ses produits ; et participe régulièrement à des foires internationales.

Le tableau 3 (ci-dessous) présente différentes données sociodémographiques des PME de notre échantillon.

Tableau 3 : Description des entreprises de l'échantillon

	CAS 1	CAS2	CAS3	CAS4	CAS5
PROFIL DE L'ENTREPRISE					
Année de création	1998	2001	1994	1997	1980
Première activité Internationale	1998	2007	1994	1997	1990
Activité	Bijoux de luxe	Artisanat de Luxe	Transformation minerais	Service - Informatique	Alimentation de Luxe
Nombre d'employés permanents	56	15	65	80	60
Langues parlées	Malgache, Français	Malgache	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais
Taux d'exportation (%)	100	60	95	85	40
Marchés d'exportation	France	France / Afrique du sud	Etats-Unis / Europe / Asie	France	UE / Océan indien
Taux d'innovation (%)	60	10	25	50	20
PROFIL DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT					
Formation du propriétaire dirigeant	Formation universitaire (Gestion)	Formation aux techniques du métier	Formation universitaire	Formation universitaire (génie informatique)	Formation aux techniques du métier
Expérience Internationale	Travail / Étude	Résidence / Étude	Aucune	Travail / Étude / Résidence	Étude
Participation à Des réseaux ou associations	Fort engagement	Engagement	Fort engagement	Fort engagement	Engagement

Source : St Pierre et al Atlas

PARTIE 3. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans un premier temps, nous allons dégager les barrières rencontrées par chaque entreprise en nous inspirant du contenu de la grille de Kahyia (2013), soit les barrières endogènes et celles exogènes. Notons toutefois que, puisque les entreprises sont toutes engagées dans des activités internationales et qu'elles font partie d'un réseau de PME internationalisées, les barrières managériales présentées par Kahyia (2013) ne se retrouvent pas chez les cinq cas. Elles seront ainsi écartées de la discussion. Nous allons dans un deuxième temps nous intéresser à ce qui semble «commun» à plusieurs firmes en insistant particulièrement sur les barrières exogènes.

3.1. Analyse des différents cas

Cas1 ne mentionne pas de réelle barrière liée à la connaissance. Parlant malgache et français, membre de réseaux patronaux et consulaire, formé en France (Maîtrise en gestion), le dirigeant a conscience de la nécessité de ces connaissances. Il envoie pour cela régulièrement son personnel de production à l'étranger pour « qu'ils comprennent la mentalité de ceux qui achètent » qui proviennent principalement des pays riches. Le dirigeant a par ailleurs embauché un expatrié français pour faire l'interface entre la production locale et la clientèle française. Les équipements sont achetés à l'étranger. Aussi, pour assurer une production de qualité dans un pays où les compétences techniques ne sont pas disponibles, l'entrepreneur a recruté du personnel d'encadrement intermédiaire de l'étranger pour monter les installations et former le personnel local. Mais l'activité internationale est basée sur la reconnaissance de la main d'œuvre locale en matière d'artisanat et de travail manuel.

Les barrières exogènes sont plus significatives. Le dirigeant mentionne les événements politiques de 1991, 2002, 2009 qui ont créé de forts blocages administratifs et un arrêt des livraisons. Le transport est dépendant de cet environnement, avec un coût très élevé et une fréquence insuffisante. En 2002, l'arrêt de la liaison aérienne sur Paris a nécessité le passage par Singapour ou Hong Kong pour aller en France. Chaque temps de crise génère, pendant et après la crise, une baisse conséquente de l'activité. Enfin, le coût très élevé de l'Internet, dominé par des situations de monopole, rend les communications aléatoires et très onéreuses. Le dirigeant a su mettre à profit les avantages apportés par la géographie de Madagascar : un fuseau horaire moins contraignant pour les clients européens par rapport à l'Asie et une main

d'œuvre moins chère qu'au Maghreb constituent des points d'attractivité de la zone pour les entreprises européennes notamment. Le risque politique reste toutefois important alors qu'il est complexe à mesurer et à anticiper pour les autochtones, qui sont à peu près incapables de se protéger de ses conséquences.

Cas2 rencontre des barrières endogènes importantes. Du côté des ressources, la capacité de production de l'entreprise ne permet pas de réaliser des grosses commandes. L'instabilité de la main d'œuvre locale pose également problème car les ouvrières quittent souvent l'entreprise une fois la formation terminée. Or, la qualité exigée par le marché international ne s'acquiert que par la «*régularité des petites mains*». La fondatrice n'évoque pas de barrières liées aux connaissances car elle a suivi des formations spécifiques à ses activités, ce qui lui permet de maîtriser la technicité des produits.

Les barrières liées au pays de base sont prégnantes⁶ : frais de douanes et de transports élevés qui rendent l'entreprise moins compétitive avec les concurrents sur le marché (situés en Inde et en Chine), ayant moins de charges. L'entreprise est confrontée au coût élevé des prêts financiers locaux et à l'inexistence des produits financiers adaptés aux PME facilitant le développement des activités à l'international. La propriétaire de l'entreprise trouve insuffisants les dispositifs d'appui pour l'internationalisation des PME alors qu'ils sont souvent ponctuels (financement à des participations à des salons), ce qui ne favorise pas la pérennité de l'engagement international qui peut mettre du temps avant d'assurer des retombées positives.

Cas3 ne rencontre pas de barrières liées à la connaissance. De formation universitaire (non liée à la minéralogie) suivie à Madagascar, les deux dirigeantes ont appris le métier sur le tas, cherchant à bien connaître l'écosystème pour y être légitimes. Elles suivent par ailleurs régulièrement les conférences de CCIFM dont elles sont membres, ainsi que les formations export proposées. De même, elles n'évoquent pas le manque de ressources, mentionnant le recours possible à l'aide de la CCI pour les questions de prospection. En revanche, l'entreprise a des ressources très spécifiques «les ammonites» qui sont des pierres trop chères pour être vendues à Madagascar et génèrent donc une activité exportatrice quasi-totale.

Par ailleurs, les barrières exogènes mentionnées sont nombreuses. Par exemple, c'est l'Etat qui fixe le prix des ammonites, trop bas selon les dirigeantes de Cas3, alors que l'État peut

⁶Qui s'impose à l'esprit, qui produit une forte impression.

créer des pressions indues sur les exploitants. Il n'y a aucune collaboration inter-entreprises, justifié semble-t-il par un manque de confiance collective par rapport à une « même » ressource. Enfin, on note que la raréfaction de la ressource naturelle a orienté vers une diversification produit de l'entreprise, et une diversification pays, qui, dans une démarche très entrepreneuriale, tente de capter des marchés à Dubaï et en Thaïlande. D'autres obstacles sont mentionnés : des taux d'intérêt très élevés et une difficulté à convaincre les banques d'aider à la gestion de trésorerie ; des douanes qui arrêtent des produits alors que la société a déjà les autorisations nécessaires (les entreprises malgaches n'ont pas le droit d'exporter des pierres non transformées, ce qui suppose un contrôle de la transformation fait en amont des douanes) ; une corruption importante d'employés qui détournent des pierres avant de les travailler ; et enfin un contexte politique incertain à l'origine de fluctuations significatives de taux de change et de problèmes d'acheminement. Ces derniers points ont des répercussions sérieuses sur les paiements. Les clients ne souhaitent pas être confrontés à ces risques et sont résistants au versement d'acomptes importants avant livraison, alors que ceux-ci sont essentiels pour permettre à Cas3 de couvrir en partie ses coûts d'exploitation. Par ailleurs, la capacité d'exploitation des mines et les exigences de travail manuel imposées par le gouvernement qui interdit l'utilisation de gros engins pour exploiter les fossiles, constituent un frein à la croissance de Cas3 qui ne peut pas satisfaire des commandes de grande envergure.

Cas4 ne semble pas rencontrer de barrières liées aux connaissances. La nécessité de bien connaître les marchés (et notamment les besoins et fonctionnements de leur clientèle) est explicite. Le dirigeant insiste sur son apport dans l'entreprise de livres anglophones, et voyage vers ses clients fidèles (plutôt que vers des prospects) pour bien saisir leurs attentes et fidéliser leur relation. Les ressources ne posent pas de problèmes sur les aspects techniques : le matériel nécessaire est disponible localement de même qu'une main d'œuvre qualifiée et compétente.

Sur le plan des barrières exogènes, l'entreprise est confrontée à des difficultés de paiement de l'Etat, et de ce fait évite les marchés publics trop dangereux pour la gestion de leur trésorerie. Elle est également soumise aux pressions du marché du travail dans son secteur d'activité où les grands groupes attirent les talents, contraignant l'entreprise à pratiquer une politique de salaires élevés (niveau européen) pour retenir ses ingénieurs. Ce risque de fuite existe, même si depuis la crise de 2008 la création d'entreprises comme l'installation de grands groupes se sont atténuées, relâchant ce type de contraintes. Le dirigeant mentionne aussi les difficultés

liées à l'Internet trop cher et parfois limité. En revanche, il mentionne l'intérêt du fuseau horaire de Madagascar pour son activité de service, véritable avantage pour travailler avec les sociétés européennes, par rapport à l'Asie. C'est l'Ile Maurice qui, pour Cas4, est le concurrent majeur.

Cas5 est dirigé par une entrepreneure membre de plusieurs réseaux (patronal, consulaire et humanitaire) qui connaît bien le processus d'exportation et les contraintes de marché. Une participation à un salon japonais, dans le cadre d'une mission collective, lui a montré les opportunités du marché ainsi que les contraintes d'adaptation que celui-ci posait. C'est donc plutôt du côté des ressources et de leur mobilisation que les questions se posent : l'entreprise s'est développée sur le marché français en priorité, avec une norme européenne acquise grâce à l'aide d'un consultant français, et trouve difficile l'adaptation aux contraintes d'autres pays (étiquetage, contenants et emballages, pour le Japon mais aussi Dubaï et l'Inde). Pour l'instant, l'entreprise pense laisser tomber ces marchés malgré l'existence d'une demande.

Les barrières exogènes mentionnées viennent de l'absence de consommation locale, due à un pouvoir d'achat trop faible, ainsi que du risque sanitaire. En 1997 par exemple, l'Europe a interdit l'importation de viande de Madagascar, en raison de la maladie du charbon⁷. Ce type de situation a conduit l'entreprise à opter pour une diversification produits (produits végétaux, condiments notamment) et une diversification géographique (vers l'Ile Maurice) de façon à réduire sa dépendance au marché français. Aussi, la livraison des produits est fortement dépendante des installations portuaires, alors qu'ils sont sensibles à la température.

L'analyse intra-cas fait ressortir certaines vulnérabilités des PME étudiées, sans toutefois nous informer à savoir si ces faiblesses sont spécifiques à chaque entreprise ou génériques au pays et aux conditions dans lesquelles les entreprises de son territoire doivent développer leurs activités internationales. Un regard global sur les cas sera porté dans la prochaine section.

⁷Le charbon (anthrax en anglais), est une maladie d'origine bactérienne qui touche principalement le bétail. Chez l'homme, le charbon se manifeste sous différentes formes, potentiellement mortelles en l'absence de traitement.

3.2. Analyse globale

Les cas étudiés confortent notre démarche d'observation de départ et des influences de ces caractéristiques sur le potentiel de développement à l'international des PME.

Leur organisation a su se prémunir contre de nombreux obstacles internes recensés par la littérature, dont l'accès aux formations et à la connaissance. On note également, contrairement à ce que relèvent plusieurs auteurs (Grosse *et al.*, 2013 ; Damoah, 2013), un important souci pour la qualité des produits et les marchés de niche haut de gamme. Les entrepreneurs ont su déployer des capacités spécifiques (qualité reconnue des *petites mains malgaches* pour Cas2, qualité reconnue de la matière grise malgache en informatique pour Cas4), et mettre en place des structures permettant de développer des produits distinctifs qui peuvent se comparer à ceux offerts dans les pays développés voire même s'en distinguer avantageusement. Cependant, les prix des produits fabriqués ne permettent pas d'assurer des ventes minimales dans le pays d'origine de sorte que le risque commercial est excessif et les entreprises sont fortement dépendantes de leurs exportations. De façon inverse à ce que l'on retrouve dans la littérature (Okpara et Kabongo, 2010), les entreprises doivent procéder à des adaptations parfois importantes de leurs produits pour réduire le prix si elles veulent viser un marché local, lequel permettrait d'assurer un minimum de ressources financières.

L'analyse inter-cas révèle tout de même certaines lacunes de l'écosystème que rencontrent presque toutes les entreprises. On note sur le plan des infrastructures l'absence d'une offre de financement adéquate qui peut supporter les déficits temporaires de trésorerie dus aux ventes à l'étranger, et aussi faciliter les transferts de fonds dans les comptes des PME malgaches. Cette lacune est aussi rapportée dans les travaux sur les pays développés (OMC, 2016). Toutefois, deux barrières agissent ici de façon concomitante, soit les faiblesses techniques et les compétences limitées des banques locales dans le domaine des transactions internationales, et le risque politique inhérent⁸ à l'instabilité des gouvernements qui freine l'intérêt des clients étrangers de payer à l'avance la totalité du coût de leurs achats. Cette situation crée une forte pression sur la trésorerie des PME qui contribuera à restreindre la capacité de croissance et de développement international. En l'absence d'une offre de financement complémentaire qui, dans beaucoup de pays développés, est assurée par des instances publiques et gouvernementales. On retrouve ici une autre barrière majeure, soit celle

⁸Qui est lié d'une manière intime et nécessaire à quelque chose.

de l'action «désorganisée» des pouvoirs publics et l'absence d'une politique globale et cohérente afin de favoriser le commerce international des PME de leur territoire.

Par ailleurs, le statut de pays insulaire accroît la pression sur les liquidités des PME étant donné des coûts élevés de transport et de livraison vers leurs clients. Alors que dans de nombreux pays européens ou américains les transports de marchandises sont réalisés par voie terrestre ou maritime à des fréquences régulières, les PME malgaches sont contraintes par une faible fréquence et une dépendance à l'efficacité des organismes locaux. Aussi, les coûts élevés de voyage dus au statut de pays insulaire désavantagent les PME exportatrices de produits de haut de gamme dont les pratiques d'affaires exigent des contacts directs (face-à-face) pour conclure des commandes (artisanat et alimentaire de luxe).

Les barrières institutionnelles sont omniprésentes et confirment ce que l'on retrouve dans d'autres études (Okpara et Kabongo, 2010 ; Matenge, 2011 ; Milanzi, 2012). Elles contribuent au maintien d'une certaine méfiance de la part des clients étrangers sur les livraisons des produits tel que dit plus haut ayant comme incidence une baisse d'activité, le non-paiement des produits fabriqués sur mesure, un embargo sur les produits alors que la situation à l'origine ne concerne pas l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, une barrière qui n'a pas été relevée dans la littérature de façon explicite concerne la nature des activités des entreprises et au contraste entre le pouvoir d'achat local et le pouvoir d'achat des clients à l'étranger. Les employés relativement pauvres qui manipulent des produits de grande valeur peuvent être tentés de s'approprier les matières premières ou de copier les produits pour les vendre sur des marchés parallèles. Ce risque réel et vécu par trois entreprises (Cas2, Cas3 et Cas4) incite les dirigeants à offrir des conditions salariales supérieures à ce qui serait requis autrement, augmentant la pression sur les liquidités tout en présentant le risque de réduire sa compétitivité internationale.

3.3. Discussions

La réalisation de ce travail a permis de réaliser la nature complexe du processus d'internationalisation des PME. Cette complexité se traduit par la diversité des approches décrivant ce processus. Chacune apporte un éclairage original mais partiel sur ce processus.

Il était important de réunir ces apports dans un cadre théorique cohérent. Le concept de ressources et compétences est apparu comme un élément assembleur dans le sens où les apports des approches peuvent s'y inscrire de manière assez convaincante. Ce concept a

permis d'apporter des éléments d'explication non seulement sur le pourquoi mais également sur le comment sur le développement à l'étranger d'une entreprise.

Pour les pouvoirs publics, mieux comprendre comment et pourquoi des PME réussissent à l'international est une condition préalable à la mise en place des mesures de soutien et d'aide adaptées à ces firmes qui, pour être nombreuses, n'en sont pas moins souvent mal connues et mal comprises par les responsables publics locaux ou nationaux.

Une des suggestions est d'instaurer une banque d'investissement qui beaucoup aider ses entreprises à s'épanouir dans leurs activités.

Il faut aussi par exemple une politique qui priorise et qui donne des avantages aux entreprises locales pour afin d'avoir les mêmes forces que ceux des pays développés dans cette guerre aux exportations.

Il faut aussi augmenter les rencontres internationales pour connaître les marchés existants.

Nécessité d'améliorer les relations dans les intégrations régionales que nous sommes membres qu'on puisse en tirer plus d'avantages.

Augmenter les collectivités qui font les mêmes activités pour acquérir des expériences aussi nationales qu'internationales. Tout cela partant tous à partir de la volonté de l'Etat.

Pour les praticiens, dirigeants des PME, cette recherche sur l'internationalisation des PME en termes de ressources et compétences a pour principal avantage d'offrir une simplification et une clarification des approches et des préceptes qui en découlent. Mieux comprendre ces processus et resituer les expériences très diverses qui peuvent être observées, facilite la prise de décision à l'international et relativise les préconisations découlant de chaque approche.

Cette proposition touche peut être une des caractéristiques essentielles de ces entreprises qui sont si sensibles aux limites que leurs dimensions leur impose.

CONCLUSION

L'introduction à notre travail de recherche avait la question de l'intégration des PME des pays en développement, dont Madagascar, au marché économique mondial, afin de comprendre les difficultés que rencontrent ces entreprises dans leurs activités d'exportation.

Des entretiens semi-structurés auprès de cinq dirigeants de PME malgaches montrent que ces entreprises font face à des difficultés semblables à celles des PME des pays développés, alors que d'autres barrières sont plus contraignantes du fait d'un écosystème moins généreux et organisé. Par ailleurs, la difficulté d'obtenir du financement est amplifiée par un climat politique incertain qui freine les clients à débloquer des fonds pour payer leur marchandise à l'avance. Les infrastructures de transport sont adéquates mais entraînent des coûts élevés étant donné la distance physique et la géographie de l'Ile. Le faible niveau de vie du pays entraîne la mise en place de certaines pratiques de surveillance et de contrôle pour les entreprises qui sont sur des marchés haut de gamme. En revanche, les PME rencontrées sont fortement innovantes, se distinguent par la qualité de leurs produits et services et ne présentent pas les problèmes de faible compétitivité mentionnés dans certains travaux sur les pays en développement. Les résultats ne confirment pas les affirmations que la plupart des PME des pays de l'Afrique subsaharienne présentent des faiblesses structurelles qui ne les disposent pas à s'intégrer à une économie mondiale dont les règles et les caractéristiques sont radicalement différentes de celles que connaissent les entrepreneurs africains et aussi qui présentent un degré d'exigences que peu pensent pouvoir atteindre. On a pu observer des entrepreneurs qui connaissent parfaitement les règles du jeu des échanges internationaux et qui ont su dépasser les préjugés concernant la qualité et la capacité de distinguer leurs produits sur des marchés de niche de haut de gamme. Leurs dirigeants sont éduqués, et ont une expérience internationale dont ils ont su faire bénéficier leur entreprise.

Donc, les PME malgaches que nous avons étudiées disposent des ressources et des connaissances pour tirer profit de l'économie mondiale, mais elles subissent des contraintes et sont freinées par un écosystème entrepreneurial déficient qui présente plusieurs manques.

Cette observation nous permet ainsi de montrer que l'engagement des PME des pays en développement dans des activités d'exportation est davantage justifié par des barrières exogènes internes à leur pays que par des barrières endogènes. Les dirigeants trouvent des façons uniques de résoudre leurs difficultés d'exportation, mais le poids de contraintes externes sous le contrôle de l'État et des pouvoirs publics n'est pas sous leur responsabilité.

Toutefois, leur engagement dans des réseaux d'affaires et leur présence sur la place publique leur donne la possibilité de jouer un rôle actif dans l'établissement de politiques afin de favoriser la mise en place d'un écosystème plus efficace.

L'apport théorique, au-delà d'un rappel du cadre de l'internationalisation des PME et des caractéristiques des pays en développement, provient de la mobilisation conjointe du cadre de l'écosystème entrepreneurial et de l'approche institutionnelle plus fréquemment utilisée pour comprendre ces phénomènes. Ces deux cadres permettent une meilleure compréhension du processus d'internationalisation des PME situées sur des environnements incertains, en considérant les contraintes internes et externes pesant sur les ressources de ces entreprises et pas toujours sous le contrôle des dirigeants concernés.

Sur la façon gérer l'entreprise, les résultats montrent l'importance de maîtriser les connaissances nécessaires à l'exercice de leur métier ainsi que sur le développement international, connaissances qui peuvent être acquises de partout. Mais surtout, l'appartenance à différents réseaux où il y a des informations utiles pour accélérer rapidement l'internationalisation et éviter de nombreuses situations qui pourraient causer des dégâts. En outre, les résultats semblent supporter l'idée que parfois l'écosystème interne serait une barrière à l'internationalisation des PME. En effet, les cinq PME rencontrées font part des contraintes liées au pays d'implantation alors que l'accès aux marchés étrangers serait beaucoup plus aisée. Ainsi, sur le plan managérial, l'habileté à contourner les déficiences du contexte institutionnel serait une des conditions pour réussir l'internationalisation.

La taille restreinte de notre échantillon ne permet pas de transposer nos conclusions sur d'autres PME malgaches ou de d'autres pays. Des entrevues plus en profondeur uniquement sur les barrières et aussi sur les solutions développées auraient permis d'approfondir davantage la compréhension de leur situation. L'appartenance des dirigeants rencontrés à un réseau très structuré a certainement atténué l'importance de nombreuses barrières identifiées notamment dans la recension de Kahyia (2013). Ces limites pourront être levées par la réalisation d'entrevues auprès d'autres dirigeants de PME malgaches n'appartenant pas à un réseau de PME internationales et ayant des profils plus variés en termes d'expérience internationale.

BIBLIOGRAPHIE

Akomea, Samuel.Y ; Sorenson, Olav.J et Amponsah-Efah, Kweku (2014). «Export drivers and barriers : evidence from Ghanaian pharmaceutical manufacturing firms», *Global Journal of Business Research*, Vol. 8, No 2, p. 81-96

Angué, Katia; Mayrhofer, Ulrike (2010). « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, Vol. 13, N° 1, p. 1-37.

Andersson, Svante; Victor, Ingemar (2003). «Innovative internationalisation in new firms – Born Globals – the Swedish case», *Journal of International Entrepreneurship* 1, 249–276.

Arteaga-Ortiz, Jesus ; Fernández-Ortiz, Ruben (2010). «Why don't we use the same export barrier measurement scale ? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises», *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No 3, p. 395-420.

Bakengela, Patrick; Livian, Yves (2016). « Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée », dans P.-X. Meschi et F. Prévot (sous la direction de), *Economies émergentes, quels enjeux pour le management international*, Vuibert, p. 249-263

Boutary, Martine ; Minalai, Caroline ; El Mabrouki Mohamed N. et Monnoyer, Marie-Christine (2017).
« Internationalisation des PME dans une économie en transition : le cas des PME marocaines », dans E. Milliot,
J.-P. Lemaire et S.Nivoix (sous la direction de), *Les organisations face aux transitions internationales*, Vuibert
(À paraître).

Boutary, Martine ; Monnoyer, Marie-Christine (2004). «TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité», *Revue de l'économie méridionale*, Vol. 52, No 207, p. 14-19.

Boutillier, Sophie ; Levratto Nadine et Carré, Denis (2015). *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire*. ISTE Editions. 148 p.

Coviello, Nicole E. (2006). «The network dynamics of international new ventures», *Journal of International Business Studies* Vol. 37, N° 5, p. 713-731.

Damoah, Obi.B.O. (2013). «Strategic factors and firm performance in an emerging economy». *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 4, No 2, p. 267-287.

Dikmen, Laure (2016). «L'interpénétration entre l'ordre religieux et l'ordre économique : le cas du capitalisme islamique», dans P.-X Meschi. et F Prévot, (sous la direction de), *Economies émergentes, quels enjeux pour le management international*, Vuibert. p. 225-249.

Dyer, Jeffrey H.; Singh, Harbir (1998). «The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4, p. 660-678.

Etrillard, Claude (2006). «Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME», Communication au 8° CIFEPME, Fribourg, Octobre 2006.

Etrillard, Claude (2006). «Dimensions cognitives et décisionnelles dans les stratégies d'internationalisation des PME», Communication au 8° CIFEPME, Fribourg, Octobre 2006.

Fonds monétaire international [FMI] (2001). Libéralisation du commerce mondial et pays en développement, Études thématiques, Services du FMI.

«<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/fra/110801f.htm>», Accédé le 20 novembre 2016.

Gadille, Martine ; d'Iribarne, Alain (2000). «Les P.M.E. et les NTIC en réseaux : modalités d'usages externes et ressources mobilisées», dans "PME face à l'innovation et à la gestion des connaissances : rôle des grandes structures", séminaire UTC 24-27 janvier 2000.

Grant, Robert M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, Spring, p. 114-135.

Granovetter, Mark, (1984). «Small is beautiful: Labour markets and establishment size», *American Sociological Review*, Vol. 49, N° 3, p. 323-334.

Gassmann, Oliver; Keupp, Marcus M. (2007). «The Internationalisation of Research and Development in Swiss and German Born Globals: survey and case study evidence», *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 4, No 3, p. 214-233.

Grosse, Robert; Shannon, Mudd et Cecilio, Garcia C. (2013). «Exporting to the near and far abroad». *Journal of Business Research*, Vol. 66, N° 3, p. 409-416.

Isenberg, Daniel (2013). «*Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*», Cambridge, MA, Harvard Business Review Press,

Johanson, Jan ; Vahlne, Jan-Erik (1977). «The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, p. 23-32.

Johanson, Jan; Vahlne Jan-Erik (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.

Kahiya, Eldred T. (2013). «Export barriers and path to internationalization: a comparison of conventional enterprises and international new venture». *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11, N° 1, p. 3-29.

KPMG (2012). Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans. Krugell, Waldo.F; Matthee, Marianne (2012). «South African firm level evidence of the link between finance and efficiency». *Journal of Economic and Financial Sciences*, Vol. 5, N° 1, p. 271-286.

Laghzaoui Soulaïmane. (2009). «Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences», *Revue Management et Avenir*, Vol. 2, N° 22, p. 52-69.

Leonidou, Leonidas .C. (2004). «An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No 3, p. 279-302.

Lin, Nan (1999). «Building a network theory of social capital», *Connections*, Vol.2, N°1, p. 28-51.

Maillat, Denis (2006). «Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées», dans R. Camagni et D. Maillat (sous la direction de), *Milieus innovateurs : théorie et politiques*, Economica, p. 129-153.

Maillat, Denis (2006). «Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées», dans R. Camagni et D. Maillat (sous la direction de), *Milieus innovateurs : théorie et politiques*, Economica, p. 129-153.

Mambula, Charles J. (2008). «Effects of factors influencing capital formation and financial management on the performance and growth of small manufacturing firms in Senegal: recommendations for policy». *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12, 87-106.

Matenge, Tedy. (2011). «Small firm internationalization: A developing country perspective». *International Journal of Business Management*, Vol. 2, N° 4, p.103-111.

Mayrhofer, Ulrike; Urban, Sabine (2011), *Management international, des pratiques en mutation*, Paris, Editions Pearson Education, 290 p.

McDougall, Patricia; Oviatt Benjamin M. (2000), « International entrepreneurship: The intersection of two research paths », *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 5, p. 902-909.

Meschi, Pierre-Xavier ; Prévot, Frédéric (2016), *Economies émergentes, quels enjeux pour le management international*, France, Vuibert, 272 p.

Moore, James (1993). «Predators and prey: a new ecology of competition», *Harvard Business Review*, Vol. 1, N° 3, p. 75-86.

Mort, Gillian S.; Weerawardena, Jay et Liesch, Peter W. (2012). «Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms», *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No 3/4, p. 542-561.

OCDE (2015) Madagascar- Perspectives économiques en Afrique.

Okpara, Jean D; Kabongo, John D. (2010). «Export barriers and internationalisation : Evidence from SMEs in an emergent African economy. International», *Journal of Business and Globalisation*, Vol. 5, N° 2, p.169-187.

Oviatt, Benjamin .M; McDougall, Patricia P. (2005). «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, p. 537-553.

Peiris, Indujeeva.K; Akoorie, Michèle et Sinha, Paresha. (2012). «International entrepreneurship : a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research», *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 279-324.

Servantie, Vinciane. (2007). «Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature», *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 6, p. 1-28.

Singh, Gurmeet ; Naz, Rafia et Pathak, Raghuvar (2009). « Internationalization of SMEs, a challenge for Fiji», *AGSE*, p. 999-1012.

Stam, Eric (2015). «Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique». *European Planning Studies*, Vol. 23, N° 9, p. 1759-1769.

St-Pierre, Josée (2009). «La participation des PME à l'économie mondiale : les PME des pays du nord et du sud adoptent-elles les mêmes comportements?», *Revue des Sciences Commerciales et de Gestion*, Vol. 5, p.43-70.

Torre, André; Rallet, Alain (2005). «Proximity and localization», *Regional Studies*, Vol. 39, N° 1, p. 47-59.

Vogel, Peter (2013). *Building and assessing entrepreneurial ecosystems*. Presentation to OECD LEED.

World Trade Organization [WTO – OMC] (2016). *World trade report. Levelling the trading field for SMEs*.

Disponible sur «www.wto.org».