

***Stratégie d'internationalisation des PME camerounaises :
véritable pomme de discorde ou simple logique de
développement ?***

Jean François NGOK EVINA

Université de Douala Cameroun

Résumé :

L'objectif de cet article est de comprendre comment s'internationalisent les PME camerounaises. L'étude porte ainsi sur une étude de cas de deux groupes d'entreprise et d'une entreprise individuelle. Plusieurs stratégies d'internationalisation des PME sont examinées. Cependant, il devient légitime de mener une étude empirique de nature exploratoire afin de comprendre les déterminants des stratégies d'internationalisation des PME camerounaises. Il ressort de cette étude que ces PME procèdent aux stratégies d'internationalisation par étapes.

Mots clés :

Stratégie d'internationalisation, PME, intégration verticale, externalisation, partenariat, alliance stratégique.

Introduction

Le regroupement économique dominé par la constitution des blocs notamment l'Accord de Libre Echange Nord Américain (ALENA), l'Union Européenne (UE), l'Union Africaine, la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) en générale et les multiples opérations de croissance externe des entreprises en particulier constitue une

puissante arme concurrentielle pour les entreprises. Le passage du marché local au marché global constitue une forte menace pour les entreprises des pays sous-développées et très pauvres. Si la libre concurrence est une réalité, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes forces pour y faire face. C'est la raison pour laquelle, dans un environnement turbulent et incertain, la survie des entreprises africaines est un enjeu majeur non seulement pour les pouvoirs publics mais aussi et surtout pour les chefs d'entreprises. Ainsi, l'objectif de cet article est de montrer comment les entreprises camerounaises peuvent faire face à la concurrence internationale tant sur le plan national, régional que sur le plan international malgré leur taille réduite et l'absence d'une assise financière considérable.

L'internationalisation est selon Urban (cité par D. Gastaldi, 1996), l'adaptation à la contrainte qui s'impose à tout type de firme en raison de l'interaction croissante des espaces mondiaux pour déterminer, vendre, produire et où trouver des ressources dans des conditions les plus avantageuses. Ceci permet ainsi à certaines firmes de minimiser leurs coûts en optant pour la délocalisation. De nombreuses entreprises sont aujourd'hui amenées à dépasser le cadre national de leurs activités pour envisager un développement international (Jaussaud, 1996).

Les analystes ont toujours des difficultés à mettre en évidence les raisons du succès ou de l'échec des entreprises. Suivant les époques ou les modes, « l'excellence » des entreprises les plus performantes est attribuée au charisme du dirigeant, à la qualité de son organisation ou de sa culture, à l'existence de « bons » produits, à un marketing efficace, voire au hasard ou à la chance (Gastaldi, 1996).

Au XXI^e siècle, ces règles de bonne conduite semblent être remise en cause. Les ambitions effrénées de Jean Marie-Messier à la tête de Vivendi Universal ont conduit l'entreprise à de mauvais résultats malgré le charisme de celui-ci et ses aspirations à la croissance externe. L'internationalisation des activités devient de plus en plus un impératif pour toute entreprise, petite ou moyenne (Gastaldi, 1996).

S'il est devenu banal de souligner la fermeture des petites et moyennes entreprises (PME) ces dernières années, la connaissance de leurs comportements stratégiques mérite de les ressusciter afin de contribuer à leur émergence face à un environnement international devenu de plus en plus incertain. La crise économique des années 90 a frappé de plein fouet ces structures. Ce qui a conduit à l'émergence des Très Petites Entreprises (TPE) plus flexibles et mieux adaptées aux mutations économiques et environnementales actuelles. Certaines PME ont fait faillite par manque d'assistance ou de protection de la part du gouvernement. Il s'agit ainsi de la contrebande (cas de la SITABAC) ou d'un abus de position dominante d'une firme

multinationale se soldant par l'absorption des entreprises camerounaises (cas de la NOBRA et de SIAC), une gestion approximative et peu orthodoxe (cas de la Banque Camerounaise de Développement (BCD) ou du Fonds d'aide et de garantie aux petites et moyennes entreprises (FOGAPE),...) pour ne citer que ces cas-là.

En dépit des recherches considérables sur le sujet, le développement international des PME n'est que partiellement appréhendé par des logiques et incitations propres aux grandes entreprises. L'hétérogénéité de ces dernières, leur nature multidimensionnelle ainsi que la complexité et la dynamique du phénomène rendent difficile la conceptualisation (Torrès, 1999). Quelles attitudes les PME camerounaises doivent-elles adopter pour faire face à la globalisation ? La stratégie d'internationalisation est-elle l'apanage de toutes formes d'entreprises ? La taille de l'entreprise et la vision stratégique du dirigeant ont-elles un impact sur la stratégie d'internationalisation des PME ? Telles semblent être les principales questions auxquelles la présente recherche tentera d'élucider.

Cet article s'articule autour de deux sections : la première porte sur les déterminants de la stratégie d'internationalisation, la seconde quant tend vers une stratégie d'internationalisation des PME camerounaises.

1 Stratégies d'internationalisation des PME

Il convient de présenter d'abord les logiques d'internationalisation, puis d'examiner les principaux modèles d'internationalisation des PME.

1.1 Les logiques d'internationalisation des PME

La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles (P-A, Julien, 1994). Deux catégories de définition se distinguent en fonction du critère privilégié (qualitatif ou quantitatif).

Les critères qualitatifs se répartissent en plusieurs groupes : l'origine ou la propriété de l'entreprise, la stratégie ou les objectifs de la direction, l'évolution ou le stade de développement, le secteur d'activité choisi.

La typologie sans doute la plus utilisée est le critère quantitatif qui utilise pour base de calcul, l'effectif du personnel, le montant du capital social, le total du bilan ou le montant du chiffre d'affaires.

La charte de la CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale) définit la PME comme étant une entreprise ayant les caractéristiques suivantes :

- Les capitaux et la direction doivent être majoritairement constitués et détenus par les nationaux ;
- Les fonds propres doivent être inférieurs ou égale à 100.000.000 FCFA (152.000€) ;
- Les encours d'utilisation des crédits à court termes doivent être inférieurs ou égal à 100.000.000 FCFA (152.000€).

La BEAC (Banque des Etats de l'Afrique Centrale) considère la PME comme « toute entreprise quel que soit sa forme juridique dont :

- la majorité du capital et les dirigeants sont nationaux ;
- le chiffre d'affaires n'excède pas 500.000.000 de FCFA (760.000€);
- les fonds propres ne dépassent pas 100.000.000 de FCFA (152.000€).

Toutes ces conditions doivent être remplies à la fois ».

Leonidou et Katsikeas (1996) proposent une récapitulation en trois grandes phases : une phase de pré-engagement de l'entreprise dans les activités d'exportation, une phase initiale d'engagement de l'entreprise dans des activités d'exportation et une dernière phase d'engagement avancé de l'entreprise dans des activités d'exportation. Il convient de relever que ces phases ne sont pas linéaires. Un dirigeant de PME qui a séjourné dans un pays développé peut nouer des relations avec certaines entreprises ce qui peut permettre à cette PME de s'internationaliser sans pour autant passer par ces trois phases relevées ci-dessus.

Bekolo (2003) dans une étude portant sur les stratégies de coopération effectuée auprès de 20 PME camerounaises, considère que celles-ci s'engagent dans des relations de coopération internationale en particulier avec les entreprises du Nord et leur conférerait un statut de PME de classe mondiale à travers un renforcement de leur position concurrentielle sur le marché local. Les résultats obtenus révèlent une nette tendance au développement du partenariat contractuel au détriment du partenariat financier et des alliances stratégiques avec des motivations à dominance technique, financière, technologique et marketing.

Toutefois, l'approche d'internationalisation serait ainsi différente pour une PME/PMI du secteur de service, commercial ou industriel. C'est la raison pour laquelle, Tabi-Benziane (2008) estime que l'entreprise de distribution n'a véritablement pas pour but principal l'internationalisation, mais l'évolution du marché local et de la concurrence internationale qui l'oblige à adopter cette voie aux risques de disparaître ou opter pour une absorption. L'étude de Tabi-Benziane porte sur les entreprises de distribution françaises telles que Auchan, Carrefour, Casino qui sont bien implantées dans leur marché, ce qui n'est pas la même logique pour les entreprises comme le Complexe Chimique camerounais (CCC), Icrakon,

Plasticam pour ne citer que celles-là qui sont des PME camerounaises. En mettant l'accent sur le rôle du facteur humain (Aaby et Slater, 1989), Manolova et alii (2002) évoquent l'importance du savoir-faire des dirigeants ainsi que de la perception de ces derniers de leur environnement international.

Tableau 1 : principales approches théoriques de l'internationalisation des PME

Approches théoriques	Modèles et de travaux	Idées fondatrices	Auteurs majeurs
Béhavioriste	Modèle d'Uppsala	L'internationalisation est un processus d'apprentissage progressif et incrémental	Johanson et Vahlne (1977 et 1990)
	Modèle par l'Innovation	L'exportation est un processus d'innovation. Elle résulte d'une séquence de processus décisionnels émanant des orientations et des libres choix des dirigeants	Bilkey et Tesar (1977)
	Modèle intégré de la décision	Le dirigeant est exposé à des stimuli susceptibles d'attirer son attention sur l'existence d'opportunités à l'exportation	Wiedersheim-Paul, Olson et Welch (1978)
Ressources	Travaux basés sur les ressources	Les ressources et compétences de la PME déterminantes aux différentes étapes de développement de son processus d'internationalisation sont susceptibles d'expliquer le passage de l'une à l'autre, l'accélération ou au contraire la stagnation du processus, voire le retour à une étape antérieure	Penrose (1959)
	Travaux issus de la théorie des coûts de transaction	Selon la nature de la transaction, la firme peut recourir à des solutions de marché ou à des solutions d'internationalisation	Buckley et Casson (1995)
	Travaux sur le milieu internationalisant	Le milieu internationalisant est conçu comme un portefeuille de ressources où les facteurs locaux travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation	Fourcade et Torrès (2003)
Réseaux	Modèle fondateur	L'internationalisation est un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision	Johanson et Mattsson (1988)
	Travaux empiriques sur les PME		Mattsson (1998) ; Holmlud et Kock (1998)

Source : Barbat V. (2007, p. 64).

1.2 Les modèles d'internationalisation des PME

Plusieurs théories de l'internationalisation existent. Nous avons notamment :

Le modèle « Uppsala » (*U-model*), développé initialement par l'école suédoise s'appuie sur deux concepts fondamentaux : le processus d'apprentissage et la distance psychologique (Johanson et Vahlne, 1977).

En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise par le dirigeant et l'organisation progressivement comme la clé de cette internationalisation. Ainsi, en intégrant des connaissances tirées de cette expérience sur les marchés étrangers, l'entreprise alimente son processus de décision. L'internationalisation devient alors le résultat d'une série de décisions incrémentales. A partir de l'étude des firmes suédoises, Johanson et Vahlne (1977) constatent qu'elles suivent un processus séquentiel composé de quatre stades :

- activités d'exportations irrégulières et opportunistes ;
- exportation *via* un agent indépendant ;
- implantation d'une succursale filiale de vente
- production dans le pays étranger.

En ce qui concerne la distance psychologique, Johanson et Vahlne (1977) considèrent qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare une PME des nouveaux territoires étrangers se réduit. Cette diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays servis.

L'approche par les réseaux s'est développée à partir des travaux de l'école d'*Uppsala*. En effet, Johanson et Vahlne (1990) ont réexaminé leur précédent modèle (1977) pour mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau. Partant des concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision), ils tentent d'expliquer les motivations et modalités d'internationalisation en plaçant l'entreprise dans un cadre multilatéral mobilisant des relations intra et inter organisationnelles.

L'internationalisation est dès lors définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays *via* les trois étapes définies par Johanson et Mattson (1988) : prolongation, pénétration, et intégration. La prolongation étant le premier pas entamé par les entreprises pour constituer leur réseau, soit par elles-mêmes, soit en s'associant à des réseaux pré-existants. La firme engage alors des investissements incorporels (informations, relations contractuelles, relations partenariales) d'un type nouveau pour elle car ils impliquent des partenaires étrangers. La pénétration se réfère au développement des positions de l'entreprise au sein de son réseau et l'augmentation des

ressources qu'elle y engage. L'intégration, constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

L'établissement de relations financières, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau permet aux firmes d'étendre leurs connexions et d'élargir progressivement leurs activités en dehors de leur territoire national jusqu'à devenir internationales. Ces rapports mènent la firme vers des relations internationales souvent intentionnées mais non programmées (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990).

Ainsi, Johanson et Mattson (1988) conçoivent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations avec les partenaires étrangers sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Pour eux, une entreprise peut déjà être considérée comme internationale dès lors que d'autres entreprises se trouvant dans son réseau le sont. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance.

D'autres auteurs comme Coviello et Munro (1997) et Gemser *et al.* (2004) soulignent que l'intensité ou les formes de l'internationalisation sont influencés par le type de relations qui se développent à l'intérieur des réseaux. Gemser *et al.* (2004), par exemple, distinguent entre deux formes possibles de l'internationalisation (en « cavalier seul » ou en coopération) et ils soulignent la présence et l'importance des réseaux dans les deux formes.

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation (Rutashobya et Jaensson, 2004) particulièrement lorsqu'il s'agit d'une petite firme dont le réseau est un élément fondamental pour pouvoir se développer malgré des ressources limitées.

Ageron et Pellegrin (1996), supposent qu'on ne peut décrire ni comprendre le processus d'internationalisation sans se référer aux processus de structuration de l'entreprise elle-même. Le processus de structuration porte aussi bien sur l'organisation structurelle, industrielle que sociale de l'entreprise elle-même.

Le modèle fréquemment retenu pour saisir et juger la dynamique du processus d'internationalisation de la PMI reste le modèle développé par Bilkey et Tesar (1977), parce qu'il s'intéresse aux PMI (il a été construit pour ce type d'entreprises, alors que le modèle Uppsala reste plus satisfaisant pour les grandes entreprises) et qu'il a été construit à partir de cas empiriques. Leonidou et Katsikeas (1996) suggèrent que les étapes des différents modèles s'inscrivant dans cette perspective se résument essentiellement en trois phases :

- Le pré-engagement : dirigeants intéressés seulement par le marché national ; dirigeants envisageant sérieusement d'exporter ; dirigeants ayant déjà exporté mais ne le faisant plus.
- La phase initiale : PME impliquées de façon irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel pour étendre leurs activités à l'étranger.
- La phase avancée : entreprises exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; dirigeants envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

2. Vers une stratégie d'internationalisation des PME camerounaises

Afin d'aboutir à cette stratégie d'internationalisation des PME camerounaises, il est judicieux de présenter au préalable la démarche méthodologique retenue d'une part ainsi que les déterminants d'internationalisation rencontrés d'autre part.

2.1. Démarche méthodologique retenue et présentation des cas étudiés

Pour l'étude de ces PME, voici quelle a été la démarche de recherche :

- 1) un premier entretien avec le dirigeant de l'entreprise pour la préparation de la collecte des données. Nous lui avons présenté de façon succincte la recherche, ses objectifs, nos motivations et avons cherché à connaître ses intentions, ses attentes, ses interrogations ;
- 2) un deuxième entretien¹ a eu lieu avec le propriétaire. Cet entretien, déterminant pour la suite de la recherche, nous a permis de saisir l'histoire de l'entreprise (trajectoire des activités domestiques et internationales). De la création de la PME à sa situation actuelle, il nous a permis, dans un premier temps, de cerner les moments importants de l'entreprise et, à partir de ces moments clés, de déterminer ses différentes phases de développement. Une fois traité, cet entretien nous a fourni une trame générale, base pour un troisième entretien avec le dirigeant;
- 3) lors du quatrième entretien, des points importants, obscurs ou non compris ont été précisés. Un peu plus directif, il nous a permis d'analyser plus finement chacune des phases définies lors du traitement du précédent entretien. Nous avons commencé à saisir et à comprendre les articulations qui se sont mises en place tout au long du développement de l'entreprise.

¹ Notons que nous avons également réalisé deux entretiens téléphoniques supplémentaires : un premier avec le responsable financier et un second avec le dirigeant de l'entreprise.

Ces trois entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, nous ont permis de rédiger deux documents d'analyse :

- une monographie de l'entreprise qui constitue la représentation, en trajectoires, de l'histoire de l'entreprise ;
- une matrice (construits, temps) construite à partir de la technique « *time ordered matrix* » (Huberman et Miles, 1991) et qui consiste à codifier les données.

Cas 1 : GROUPE NANA BOUBA Source : *Business Management 28 septembre 2016.*

Du quartier Briqueterie à Yaoundé où il démarre avec une boutique en 1984, à la holding de 09 entreprises qui comporte environ 2000 employés aujourd'hui, Alh Nana Bouba Djoda a gravi des échelons. Itinéraire d'une échoppe devenue un mastodonte industriel.

1991 : Création de SOACAM

En dépit de la crise économique qui frappe de plein fouet son pays dès la fin de la décennie 80, Nana Bouba voit grand. Le 18 mars 1991, il met sur pied une société à responsabilité limitée : la Société alimentaire du Cameroun (SOACAM). Elle opère dans la distribution. Non, la très grande distribution. Le patron délocalise la direction opérationnelle à Douala. Une option stratégique qui s'explique par le fait que les industries qui produisent s'y trouvent. Le terminal d'importation aussi. Elle devient le distributeur exclusif des produits de plusieurs entreprises. Après avoir assis son hégémonie au Cameroun, elle pense, dès l'année 2000, à s'étendre au-delà des frontières nationales. D'abord, en commandant les marques internationales. Ensuite, en les distribuant dans la sous-région Afrique centrale. Selon les services de communication du groupe Nana Bouba, SOACAM, devenue entre-temps société anonyme - juillet 2008 -, est aujourd'hui le premier importateur de riz au Cameroun, avec plus de 200 000 tonnes l'an. Elle distribue aussi de l'huile raffinée, du sucre, de la farine, des pâtes alimentaires, du savon, entre autres. A l'issue de l'année 2013, la société déclare un chiffre d'affaires de 150 millions de dollars.

2001 : Création d'Azur S.A.

Dès 2000, SOACAM a des difficultés à se faire approvisionner en produits de savonnerie. Son fournisseur traditionnel, le Complexe chimique industriel camerounais, traverse une mauvaise passe. Le boss décide, après quelques études, de se lancer dans le grand bain. La société Azur voit officiellement le jour en 2001 à Douala, pour produire d'abord le savon

Azur, et 07 années après, l'huile de table Azur Gold. En 2006, son capital s'élève à 12 millions de dollars Us. En 2008, une nouvelle huilerie, d'une capacité de 100 tonnes par jour, démarre ses activités. Grâce à une nouvelle usine de savon ouverte en 2009, la capacité de production est portée à 60 000 tonnes par an. Les consommateurs se ruent sur les deux marques. Celles-ci deviennent leaders au Congo, au Gabon et au Cameroun, puisqu'elles bénéficient de la logistique de SOACAM. Au point que, en fin d'année 2013, avec 560 employés, Azur S.A. déclare un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars Us. Numéro un des exportations en zone CEMAC, l'entreprise reçoit, en février 2016, le prix de la coopération Sud-Sud, décerné lors du Forum international Afrique développement, organisé à Casablanca par Attijariwafa Bank. Mais Nana Bouba ne veut pas s'arrêter là.

Avec Azur S.A., le désormais multimilliardaire sait que l'industrie est porteuse, d'autant plus que le Cameroun est dans une phase de relance, après une quinzaine d'années de morosité. Mais nous sommes encore dans un environnement où la plupart des entrepreneurs optent pour le secteur des services. 2011. Soacam Agro Industries (SAGRI) démarre. Son activité, la production du concentré de tomate sous la marque Neima. La même année, il lance Nabo Beverage Company (NABO). Avec ses usines localisées dans la région anglophone du sud-ouest, elle se lance dans la production de l'eau minérale (Ôpur) et des boissons gazeuses (Vigo). Avec l'eau « Ôpur », NABCO tente de bousculer les habitudes des consommateurs camerounais. Depuis son arrivée, les marques Tangui (Société anonyme des Brasseries du Cameroun) et Supermont (Source Pays) sont obligées de renforcer leurs stratégies marketing. Offensive, NABCO signe le 17 mars 2016, un contrat de sponsoring avec la Fédération camerounaise de Football (FECAFOOT). Elle occupe un vide laissé par la SABC à travers Tangui. « Il s'agit d'un sponsoring sportif à long terme qui va consister à fournir de l'eau à toutes les catégories des Lions indomptables », renseigne ce jour-là, Abdoul Karim Nana Bouba, directeur adjoint de NABCO. Du marketing sportif en fait. Pour ce qui est de l'enveloppe financière, le montant n'est pas encore connu. Le président de la FECAFOOT se contente de dire que les ressources financières issues de ce sponsoring permettront de financer les activités du football camerounais. En tout, pour SAGRI et NABCO, le groupe Nana Bouba investit 12 millions de dollars US au lancement. Pour 2015, il escomptait 21 millions de dollars US de chiffre d'affaires pour les deux sociétés industrielles. Un dernier coup de pied dans l'industrie n'est qu'une bonne chose. Cette fois, c'est encore une affaire d'oléagineux. La société IBI S.A. naît en 2014. Elle fabrique du savon sous la marque « Jamal ». Non, ce n'est pas destiné au marché camerounais, mais plutôt aux exportations. En 2016, elle entend produire 80 000 tonnes de savon pour une distribution dans une dizaine de pays.

2011 : Création de SAGRI S.A. et de NABCO S.A.

Nous sommes en novembre 1984. C'est la saison sèche à Yaoundé, la capitale du Cameroun. Une très mauvaise saison sèche, puisque sept mois plus tôt, un coup d'Etat militaire a failli mettre fin au pouvoir de Paul Biya. A la suite de cet événement, il ne fait pas bon d'être originaire de la partie septentrionale du pays et d'en avoir pleines les poches. C'est dans ce contexte tendu qu'un commerçant, qui a ses origines dans le Mbéré (Région administrative de l'Adamaoua), prend son courage à deux mains et ouvre une boutique à la Briqueterie, un quartier communautaire de la ville aux sept collines où ne vivent en général que des populations musulmanes. L'échoppe mise sur pied a pour statut juridique : établissement. Elle commercialise les produits agro-alimentaires et de consommation de masse. Son nom, Ets Nabo. Le promoteur a alors 36 ans. Très vite, le commerce devient rentable. Le jeune entrepreneur met le cap sur le marché central de Yaoundé.

2012 : Création de SCI Krina et Berni S.A.

Véritable touche à tout, le groupe Nana Bouba a également ses tentacules dans l'immobilier et les travaux publics. Ici, les fleurons ont pour noms : SCI Krina et Berni S.A. La première, fondée en 2012, s'est déjà faite une réputation dans les travaux de génie civil, la construction des usines, des salles de classe et des villas. Quant à la seconde, la société immobilière Krina, elle gère le patrimoine immobilier de la holding. Selon la direction du groupe, elle « détient plus de vingt titres fonciers lui appartenant : des terrains nus, des immeubles bâtis situés sur l'ensemble du territoire camerounais. Ces titres fonciers sont libres de tout engagement et constituent ainsi un véritable levier de financement du groupe ». 10 millions de dollars Us, c'est la valeur de ce patrimoine immobilier. Et rien ne dit que l'aventure va s'arrêter là. Tant le Cameroun grouille de niches encore inexplorées.

2013 : Création de Greenfil S.A. et de Cambeef S.A.

Une entreprise créée en 2013 avec des investissements projetés à 120 millions de dollars US (environ 70 milliards F CFA). Elle a acquis des parcelles de terre dans les départements de l'Océan (Sud du Cameroun) et du Nkam (Littoral du Cameroun). Pour cette année 2016, elle souhaite implanter 500 hectares de palmeraies. Elle en aura 1000 en 2030. Objectif, « sécuriser les approvisionnements tout en garantissant la provenance éco-responsable de l'huile de palme », d'après la direction. Pour tester sa capacité à conduire ce type de projet, le

groupe cultive, depuis 2009, du maïs sur plusieurs centaines d'hectares à Wassande, dans l'Adamaoua camerounais. C'est donc désormais comme cela au sein de cet empire des affaires. Rien n'arrête plus la holding.

2014 : Création d'IBI S.A. et de la holding « Groupe Nana Bouba »

Le grand patron, né en 1948, met en place le groupe qui porte son nom. Sa direction générale se trouve à Douala, la capitale économique du Cameroun. Son capital, 10,5 milliards F CFA. Elle compte 09 filiales, pour un chiffre d'affaires en 2013 estimé à 300 millions de dollars Us. Le magazine Forbes Afrique estime sa fortune à 310.000.000 \$ (180 milliards F CFA).

Avec tout cet empire, l'on comprend que le magazine Forbes Afrique, estime en 2015, la fortune d'Alh Nana Bouba Djoda à 310 millions de dollars, soit 184 milliards F CFA. Reste maintenant l'épineuse question de la pérennité de tout ce qu'il a bâti. Les exemples des groupes qui ont fleuri avant de sombrer dans une agonie ne manquent pas au Cameroun. Quand on a 68 ans, il faut bien se dire qu'on n'a plus forcément beaucoup de temps devant soi. Conscient de cela, l'ancien transporteur s'est beaucoup entouré ces dernières années. D'abord, en ayant recours à plusieurs experts en finances, économie d'entreprise et gestion du patrimoine. D'où la naissance de sa holding en 2014. Ensuite, en procédant en 2015 à un jeu de chaises au sein de l'empire âgé aujourd'hui de 02 ans. Il préfère observer un certain nombre de choses d'un siège de président du conseil d'administration. A Abbo Amadou d'assurer la direction générale du groupe. Mohamadou et Hamidou Nana Bouba, ses fils, occupent chacun, un poste de directeur général adjoint. Le premier est également aux commandes d'Azur S.A et de SAGRI S.A. Le second dirige au quotidien SOACAM.

Cas 2 : GROUPE FOTSO VICTOR, de cultivateur à homme d'affaire milliardaire.

Puis en 1955, il se lance dans le transport en commun qu'il quitte en 1960. En 1956, il construit un centre commercial en plein centre de Mbalmayo.

En 1970, c'est la naissance de la Société Africaine de Fabrication de Cahiers (SAFCA). En 1974, vient le démarrage de la PILCAM. Il fonde ensuite la Compagnie Internationale de Service (CIS) à Paris en 1983 en collaboration avec le Français Jacques Lacombe. Ce dernier est décédé le 9 juillet 1996 après avoir attribué de façon significative à bâtir le groupe Fotso Victor qui compte aujourd'hui les sociétés suivantes : FERMENCAM, FABASSEM,

FISHCO, GFA, PHYTOCAM, PILCAM, SAFCA, PROLEG, UNALOR et SOPICAM. A cela il faut ajouter la CBC, créée en 1997.

UNALOR

UNALOR est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente d'allumettes au Cameroun et à l'international. Elle est la seule entreprise en Afrique Centrale faisant dans ce domaine d'activité.

Tableau 4 : Fiche d'identification de UNALOR SA

Raison sociale	Union Allumetièrre Equatoriale
Sigle	UNALOR
Statut juridique	Société anonyme
Capital social	1.200.000.000 FCFA
Président du Conseil d'Administration	Samuel FOYOU
Directeur	Gilbert DEFFO
Pays de distribution	Cameroun ; Congo ; Tchad ; RCA ; Sénégal ; Guinée ; Burkina Faso ; Gabon.

Tableau 5 : évolution du capital social (en milliers)

Années	1966	1972	1985	1989	1995	2011	2012
Capital social	125.000	325.000	250.000	400.000	800.000	1.200.000	1.200.000

CBC

La CBC fut agréée par la COBAC le 27 juillet 1997 et ouvre ses portes le 25 novembre 1997. Elle fut créée par des opérateurs économiques camerounais et étrangers (groupe Fotso ; AGF Cameroun, les actionnaires privés camerounais, DEG Cologne – Allemagne). Sa créativité intervient après la fermeture au Cameroun de certaines banques à capitaux étrangers (Crédit Agricole ; BICIC ; BIAO), suite à la crise du secteur bancaire des années 1990.

La CBC est une institution financière qui a pour mission principale d'accompagner les entreprises et les particuliers dans leurs opérations domestiques, internationales et dans le financement de leurs activités et projets. Son capital initial était de XAF 03 milliards (300.000 actions de XAF, 10.000F l'action), a été porté à 4,5 milliards le 01^{er} avril 1999 puis à 7 milliards depuis le 16 mai 2002. Depuis cette date, ce capital est détenu à 71,23% par les investisseurs nationaux et à 28,77% par des étrangers : ce capital est entièrement libéré.

Du fait des manquements décelés dans la gestion de l'institution, elle est mise sous administration provisoire le 03 novembre 2009 par une décision de la COBAC et prolongée le 25 octobre 2010. La CBC compte à ce jour 8 agences régionales et deux guichets Western

Union répartis dans les principales villes du Cameroun à savoir : Douala ; Yaoundé ; Bafoussam ; Garoua ; Maroua. La CBC est la banque mère du groupe Commercial Bank. Ce groupe est constitué de trois banques filiales dans la sous-région CEMAC à savoir en RCA ; au Tchad et à Sao Tomé et Principe. A vocation internationale, le réseau bancaire de la CBC est également étendu dans le monde à travers des correspondants. Ce réseau s'étend à la fois à travers l'Occident et à travers l'Afrique comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Implantation géographique de la CBC

Géolocalisation	Pays	Dénomination
Amérique du Nord	Etats-Unis	American Express Bank New-York
Europe	France	BNP Paribas ; NATEXIS
	Allemagne	American Express-Bank Francfort
	Royaume Uni	HSBC Bank PLC London; FIMBANK PLC
Afrique de l'Ouest	Benin	ECO BANK Cotonou
	Mali	Banque de l'Habitat Bamako
Afrique Centrale	Tchad	Financial Bank N'djamena
	RCA	Banque Internationale pour la Centrafrique
	Gabon	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Gabon

La gestion de la CBC est assurée par un Conseil d'Administration et une Direction Générale.

Tableau : évolution de quelques indicateurs financiers

	2007	2008	2009	2010	2011
Résultat net	0	-15.000.000	-33.000.000	-14.000.000	-9.000.000
Produits nets bancaires	21%	26%	27%	15%	11%

Cas 3 : EXPRESS UNION

Express Union est un EMF de droit camerounais créé en 1997 par Albert NKOUINCHE président fondateur et actionnaire majoritaire. A l'origine, Express Union est spécialisée dans l'envoi rapide d'argent. Par la suite, elle a étendue progressivement son réseau et diversifié ses activités. Elle comporte 500 agences à travers tout le territoire national et plus d'une centaine dans d'autres pays africains comme le Tchad ; le Congo Brazzaville ; la RDC ; la RCA ; le Gabon ; le Benin ; la Côte d'Ivoire et le Rwanda.

L'effectif du personnel se chiffre à ce jour à 3600 employés sur le territoire camerounais et 500 dans les filiales. Le fonctionnement et la direction d'Express Union sont régies par un Conseil d'administration et une direction général.

Le partenariat permet désormais aux clients Société Générale Cameroun et Express Union de :

- Bénéficiaire d'une multiplication de points de contact (agences Société Générale Cameroun plus les points de vente EU) pour transférer les flux financiers divers (recettes journalières...) rapidement et en toute sécurité dans les comptes domiciliés chez Société Générale Cameroun ;
- Profiter davantage de proximité grâce aux réseaux conjoints Société Générale Cameroun / Express Union pour effectuer rapidement des retraits d'espèces dans les comptes domiciliés chez Société Générale Cameroun ;
- Bénéficiaire de services à valeur ajoutée comme :
 - Effectuer rapidement des transferts à ses proches sans manipulation d'espèces, éliminant ainsi tout risque.
 - Retirer ou transférer de l'argent via les TPE (Terminal de Paiement Électronique) sur l'ensemble du réseau Express Union par carte bancaire.

La convention entre Société Générale Cameroun et Express Union s'inscrit dans une vision identique : celle de mettre le client au cœur du dispositif et lui offrir des services à valeur ajoutée qui répondent entièrement à ses besoins².

En juillet 2015, Express Union, établissement de Microfinance spécialisé dans le transfert d'argent, a acquis 45 % du capital de Qash Services, créé par l'Ivoirien Edgard Anon, actuel patron de BGFI Bank Gabon. *«L'affaire permet au groupe camerounais, en plus de s'emparer de la direction générale, d'effectuer ses opérations -outre au Bénin, où il est présent depuis quelque temps- dans un réseau de plus de 200 points de vente en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Burkina Faso, en Guinée, au Togo, au Mali et au Niger»*, révèle Jeune Afrique.

«Nous nous sentions déjà à l'étroit en Afrique Centrale», se justifie Albert Kouinche dont l'entreprise Express Union signe ainsi son retour à Abidjan, où la crise post-électorale de 2010 l'avait contraint à mettre la clé sous la porte. Cette fois, indique le magazine panafricain, il a préparé le terrain en mettant à contribution Adama Dosso, l'ex-ambassadeur de Côte d'Ivoire à Yaoundé, et Christophe Eken, président de la Chambre de commerce du Cameroun, très bien introduit dans la ville ivoirienne.

En dix-huit ans, Express Union s'est affirmé comme le leader du transfert d'argent au Cameroun. Des estimations évoquent une part de marché de 60 % pour 640 des 750 points de vente du groupe. Le total de bilan du groupe s'élevait à 44 milliards de F CFA en 2014 (plus de 67 millions d'euros), dont 33 milliards pour le Cameroun. Dans les autres pays (Gabon,

² Source : cameroun-info.net 22 janvier 2016

Congo, Centrafrique, RD Congo et Rwanda), de futurs partenaires ont approché le Camerounais. En Afrique Centrale, seule la Guinée Equatoriale lui résiste encore aujourd'hui. Des négociations avec un acteur local devraient écarter cet obstacle dans les semaines à venir, souligne Jeune Afrique qui indique que la prochaine cible d'Albert Kouinche est la région des Grands Lacs, avec le Rwanda en tête de pont. La réouverture de l'agence de Kigali, grâce à une nouvelle alliance, est une question de semaines. En ligne de mire, le marché commun de l'Afrique orientale.

2.2. Essai de présentation des stratégies d'internationalisation des PME camerounaises

Plusieurs entreprises commercialisent plus d'un produit ceci correspond aux stratégies d'internationalisation notamment la diversification. Le capital social des entreprises étudiées est dominé par les capitaux propres. Cette situation est paradoxale dans la mesure où les banques camerounaises sont liquides. Le capital social est détenu majoritairement par les nationaux ce qui confirme ainsi la nationalité de ces entreprises. Par entreprise camerounaise, nous regroupons toutes les entreprises exerçant une activité au Cameroun dont le capital appartient majoritairement aux nationaux et qui a pour chef d'entreprise un camerounais.

La majorité des entreprises enquêtées exercent leurs activités dans la sous-région, la conquête du marché mondial est faible. Bekolo (2003) envisage des formes de coopération entre les entreprises du Sud et celles du Nord afin de remédier à cette situation. L'Etat n'adopte aucune mesure incitative pour encourager les jeunes promoteurs nationaux à l'internationalisation. Aucune entreprise étudiée n'est cotée en bourse tant sur le plan national que sur le plan international.

L'environnement de l'entreprise et l'étroitesse du marché domestique sont des facteurs suffisants pour s'internationaliser d'une part et d'autre part, l'existence des accords de coopération avec les entreprises étrangères ainsi que leur positionnement stratégique sur le marché domestique sont des facteurs non négligeables pour l'internationalisation des PME camerounaises.

Ces stratégies sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Stratégies d'internationalisation des PME camerounaises

Groupes	Caractéristiques	Vision du dirigeant	Stratégie mise en place	Spécificités
NANA BOUBA	Autodidacte, originaire du Grand-Nord Cameroun	Intégration verticale ; divers secteurs d'activités ; stratégie de diversification	Stratégie de distribution sélective ; couverture du marché local, national, régional et international	Forte présence des membres de la famille dans les entreprises du groupe
FOTSO VICTOR	Autodidacte, originaire de l'Ouest Cameroun	Véritable holding avec des participations croisées	Stratégie d'intégration et de diversification. Le groupe possède sa propre banque	Forte présence des membres de la famille dans les entreprises du groupe. Ouverture du capital
EXPRESS UNION	Autodidacte, originaire de l'Ouest Cameroun	Diversification des activités dans le même secteur d'activités	Stratégie de développement séquentielle ou par phase	Développement des partenariats tant sur le plan national que sur le plan international

Discussion des résultats et conclusion

Face à la mondialisation et à la ratification des accords de partenariat économiques entre les pays ACP et l'Union Européenne, l'accès et le développement à l'international des PME restent une priorité les dirigeants africains. Or pour être au même niveau que les entreprises occidentales, les dirigeants des PME africaines en général et camerounaises en particulier doivent avoir une bonne connaissance des modalités d'exportation et des dynamiques du processus d'internationalisation spécifiques de ces entreprises. L'étude réalisée auprès des PME camerounaises montre que le processus d'internationalisation retenue par celles-ci est séquentiel ou par étapes. Cette logique d'internationalisation est plus proche du modèle de Bilkey et Tesar (1977) que du modèle Uppsala de l'école suédoise pour des raisons ci-après :

1. En ce qui concerne le groupe NANA BOUBA, le dirigeant voudrait réaliser par lui-même toutes les activités. C'est la raison pour laquelle, commençant par une petite échoppe, il a continué par la distribution des produits au Cameroun et à l'étranger. Passant du secteur des services au secteur industriel, il crée la société AZUR qui fabrique du savon en s'approvisionnant en huile de palme sur le marché local. Il opte

par la suite à l'acquisition des hectares de terrain où la société dispose d'importants champs de palmiers à huile.

2. En ce qui concerne le groupe FOTSO, le propriétaire part de l'activité de transport à Mbalmayo, une petite localité qui se trouve à 50 kilomètres au sud de la capitale politique camerounaise (Yaoundé). Ensuite, il se lance dans le secteur industriel où il crée plusieurs entreprises entre autres : FERMENCAM ; UNALOR ; PILCAM.... Pour pouvoir financer ses activités, il crée sa propre banque, la Commercial Bank Cameroun.
3. Enfin, Express Union quant à elle s'est spécialisé dans le transfert d'argent. Cette société a opté pour une stratégie d'implantation sélective. Après avoir couvert tout le territoire camerounais, le dirigeant a continué à partir des différents accords de partenariat avec plusieurs entreprises africaines et européennes, à s'implanter dans tout le continent et même en dehors.

Le modèle d'innovation (*I-model*) conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes sont analogues à celles de l'adoption d'un produit nouveau (Soulaïmane Laghzaoui, 2009). Le modèle le plus connu reste celui de Bilkey et Tesar (1977). Cependant, ce modèle considère chaque étape à franchir comme une innovation pour l'entreprise. C'est la raison pour laquelle les différentes étapes sont différentes d'une entreprise à l'autre.

Les principaux résultats de notre recherche font ressortir que la taille de l'entreprise a un impact sur la stratégie d'internationalisation. Dans la même logique, la stratégie de coopération et les sources d'approvisionnement influencent de manière très significative la stratégie d'internationalisation des PME camerounaises. Néanmoins, dans le cadre des PME africaines en générale, la recherche des stratégies de coopération, d'alliance est certes souhaitable mais il faut savoir préserver son autonomie et son indépendance. Comment une petite entreprise ne disposant pas assez de moyens et n'ayant aucun partenaire hors de son territoire peut-elle prétendre à s'internationaliser ? Cela est possible dans la mesure où elle peut mobiliser toutes ses ressources intellectuelles, son savoir – faire et son savoir être pour damer le pion aux grandes structures qui manquent de flexibilité.

Les principales limites découlant de cette recherche sont essentiellement d'ordre méthodologique. Il aurait été avantageux d'observer les entreprises sur une période assez longue (dix ans au minimum) et de faire des enquêtes supplémentaires (méthode de boule de neige) sur les PME qui se sont internationalisées et qui ont réussies ou celles qui ont fait faillite.

Bibliographie

- Ageron B. (2001), « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve du modèle de Bilkey et Tesar », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n°2, p. 9-39.
- Barbat V. (2007), « Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises », *Décisions Marketing*, N°47, Juillet-Septembre, p. 61-77.
- Coviello N. E. et McAuley A. (1999), «Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research», *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.
- Coviello N. E. et Munro H. J. (1997), «Network relationships and the internationalization process of small software firms», *International Business Review*, vol. 6, n° 4, p. 361-386.
- Gemser G., Brand M. J. et Sorge A. (2004), «Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms», *Management International Review*, vol. 44, n° 2, p. 127-150.
- Johanson J. et Mattson L. G. (1988), « Internationalization in industrial systems: A Network approach», dans *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm, p. 287-314.
- Johanson J. et Vahlne J. E. (1977), «The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- Johanson J. et Vahlne J. E. (1990), « The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24.
- Johanson J. et Wiedersheim-Paul F. (1975), «The internationalization of the firm- four Swedish cases», *Journal of Management Studies*, vol.12, n° 3, p. 305-322.
- Rutashobya L. et 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. 159-173.
- Soulaimane Laghzaoui (2009), «Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences», *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n°22, p. 52-69.