

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**GESTION DES RISQUES À L'EXPORTATION DES PME CAMEROUNAISES**

**THÈSE PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU**

**DOCTORAT EN ADMINISTRATION  
OFFERT CONJOINTEMENT PAR  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES ET  
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

**PAR  
JEAN PIERRE DANY MENGUELE**

**SEPTEMBRE 2025**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
École de gestion

Gestion des risques à l'exportation des PME camerounaises  
Jean Pierre Dany Menguele

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Théophile Serge Nomo	Président du jury
Josée St-Pierre	Directrice de recherche
Sophie Veilleux	Examinatrice externe
Maarouf Ramadan	Représentant de l'Université de Sherbrooke
Jean-Paul David	Représentant du milieu de pratique

## SOMMAIRE

Les PME sont souvent confrontées à de nombreuses barrières dans leurs activités d'exportation. Certaines de ces barrières sont liées à leurs faibles compétences managériales en termes de planification, d'organisation et de contrôle des ressources de l'entreprise dans les activités internationales. Cela augmenterait leur niveau d'exposition aux risques d'échec compte tenu de l'incertitude de l'environnement international. Un moyen de contrôler ces risques est le développement d'une capacité de gestion des risques (ci-après GR) dans les entreprises. Celle-ci a pour but de créer un cadre de référence afin d'affronter les situations imprévues susceptibles de compromettre leurs objectifs. Mais les PME n'ont pas toujours les moyens pour mettre en place cette capacité. Ainsi, l'absence de capacité de GR pourrait empêcher les PME de connaître du succès à l'international et d'apprendre de leurs échecs pour améliorer leurs compétences internationales et leur capacité d'être plus compétitives.

Cette recherche a pour objectif d'explorer comment la GR pourrait soutenir les PME camerounaises (PMEc) dans leurs activités d'exportation. Concrètement, il s'agit d'identifier les risques auxquels les PMEc sont exposées à l'export, d'analyser leurs pratiques actuelles de gestion de ces risques, et de déterminer si un outil de GR structuré pourrait les aider dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation. Pour ce faire, la méthodologie adoptée repose sur une approche exploratoire, en particulier une étude de cas multiples, ciblant les PMEc exportant des produits ayant subi au moins une transformation.

Les résultats de cette étude montrent que les PMEc font face à des risques spécifiques souvent absents des cadres théoriques classiques. Ces risques sont liés aux réalités structurelles et institutionnelles du Cameroun : accès limité au financement en raison de la méfiance des banques, infrastructures défaillantes (comme les coupures d'électricité ou les transports inefficaces) et lourdeurs administratives associées à la bureaucratie et à la corruption. D'autres facteurs, moins visibles mais tout aussi bloquants, entrent

aussi en jeu, tels que la présence de réseaux informels et les tensions entre impératifs économiques et pressions familiales ou religieuses. Nos analyses montrent par ailleurs que si la GR est souvent intégrée de manière intuitive dans les pratiques quotidiennes des PME<sub>Ec</sub>, cette approche reste insuffisante pour anticiper les risques sur le long terme. Pour répondre à cette limite, nous avons conçu un outil de GR fondé sur une classification des risques selon les étapes du processus d'exportation. Cet outil propose une démarche segmentée, permettant aux PME<sub>Ec</sub> d'identifier les risques spécifiques à chaque phase du déroulement de l'activité d'exportation.

Cette thèse apporte plusieurs avancées à la compréhension de l'internationalisation des PME dans les pays en développement. Elle met en évidence l'importance de la GR comme composante stratégique, souvent négligée dans leur démarche d'exportation. Contrairement aux approches classiques centrées sur les grandes entreprises ou les contextes développés, notre analyse prend en compte les réalités propres aux PME<sub>Ec</sub>, notamment les faiblesses infrastructurelles, la corruption, et l'instabilité institutionnelle. Nous montrons également que ces entreprises, habituées à évoluer dans l'incertitude, s'écartent souvent des schémas d'internationalisation progressifs et ciblent directement des marchés éloignés, sans expérience préalable comme le suggère le modèle d'Uppsala. En réponse à cela, nous proposons une nouvelle manière de classer les risques, non plus selon leur origine (endogène / exogène), mais selon les étapes concrètes du processus d'exportation. Cette segmentation rend la GR plus opérationnelle et mieux adaptée aux besoins des PME<sub>Ec</sub>. Enfin, l'étude met en lumière le rôle essentiel des ressources informelles dans la capacité d'adaptation des PME<sub>Ec</sub> face à l'incertitude, complétant ainsi les approches centrées uniquement sur les ressources formelles comme le suggère la *RBV*.

Sur le plan managérial, cette thèse apporte des leviers d'action concrets pour les dirigeants de PME<sub>Ec</sub> et les décideurs publics. Pour les chefs d'entreprise, elle propose un cadre de GR adapté aux réalités camerounaises, qui va au-delà de l'intuition ou des réactions ponctuelles. L'approche préconisée encourage une anticipation structurée, en

identifiant les risques selon les étapes du processus d'exportation. L'outil de GR développé leur permet ainsi de hiérarchiser les menaces, d'adapter leurs ressources (formelles et informelles) face aux aléas du commerce international. Pour les pouvoirs publics, l'étude met en évidence plusieurs priorités d'action. Elle appelle à un renforcement des infrastructures critiques et à des mécanismes financiers plus accessibles, en particulier pour les entreprises sans garanties classiques. Elle insiste aussi sur la nécessité de concevoir des programmes de formation à la GR, axés sur les risques spécifiques à l'exportation dans les pays en développement. Ces actions, en créant un environnement plus prévisible et en soutenant les capacités internes des PME, contribueraient à stimuler leur internationalisation de manière durable.

## EXECUTIVE SUMMARY

SMEs often face numerous barriers in their export activities. Some of these barriers are related to their weak managerial skills in planning, organizing, and controlling the company's resources in international operations. This would increase their exposure to the risks of failure given the uncertainty of the international environment. One way to control these risks is to develop a risk management (RM) capability within companies. This aims to create a framework for dealing with unforeseen situations that could compromise their objectives. However, SMEs do not always have the means to implement this capability. Thus, the lack of RM capability could prevent SMEs from achieving international success and from learning from their failures to improve their international skills and their ability to be more competitive.

The objective of this research is to explore how RM could support Cameroonian SMEs (cSMEs) in their export activities. Specifically, the aim is to identify the export risks to which cSMEs are exposed, analyze their current risk management practices, and determine whether a structured RM tool could help them identify specific export risks. To this end, the methodology adopted is based on an exploratory approach, specifically a multiple-case study, targeting cSMEs exporting products that have undergone at least one transformation.

The results of this study show that cSMEs face specific risks that are often absent from traditional theoretical frameworks. These risks are linked to Cameroon's structural and institutional realities : limited access to financing due to distrust of banks, poor infrastructure (such as power outages or inefficient transportation), and administrative burdens associated with bureaucracy and corruption. Other, less visible but equally impeding factors also come into play, such as the presence of informal networks and tensions between economic imperatives and family or religious pressures. Our analyses also show that while RM is often intuitively integrated into the daily practices of SMEs, this approach remains insufficient for anticipating long-term risks. To address this

limitation, we designed an RM tool based on a risk classification according to the stages of the export process. This tool offers a segmented approach, allowing SMEs to identify the specific risks at each phase of the export process.

This thesis contributes several advances to our understanding of the internationalization of SMEs in developing countries. It highlights the importance of RM as a strategic component, often overlooked in their export efforts. Unlike traditional approaches focused on large companies or developed contexts, our analysis considers the specific realities of SMEs, including infrastructural weaknesses, corruption, and institutional instability. We also show that these companies, accustomed to operating in uncertainty, often deviate from gradual internationalization patterns and directly target distant markets, without prior experience, as suggested by the Uppsala model. In response, we propose a new way of classifying risks, no longer according to their origin (endogenous/exogenous), but according to the concrete stages of the export process. This segmentation makes RM more operational and better adapted to the needs of SMEs. Finally, the study highlights the essential role of informal resources in the adaptive capacity of SMEs in the face of uncertainty, thus complementing approaches focused solely on formal resources, as suggested by the RBV.

On the managerial level, this thesis provides concrete levers for action for SME managers and public decision-makers. For business leaders, it proposes a RM framework adapted to Cameroonian realities, which goes beyond intuition or ad hoc reactions. The recommended approach encourages structured anticipation, by identifying risks according to the stages of the export process. The RM tool developed thus allows them to prioritize threats and adapt their resources (formal and informal) to the vagaries of international trade. For public authorities, the study highlights several priorities for action. It calls for the strengthening of critical infrastructure and more accessible financial mechanisms, particularly for companies without traditional guarantees. It also emphasizes the need to design RM training programs, focused on the specific risks of exporting in developing countries. These actions, by creating a more predictable environment

and supporting the internal capacities of SMEs, would help to stimulate their internationalization in a sustainable manner.

## RÉSUMÉ

En dépit de leur contribution dans la création de richesses et d'emplois, les PME se heurtent à de nombreuses barrières dans leurs activités d'exportation, ce qui les expose à des risques pouvant compromettre leurs objectifs. Dans ce contexte, la gestion des risques (GR) apparaît comme une capacité essentielle pour limiter les échecs et renforcer leur compétitivité internationale. Toutefois, les PME disposent rarement des moyens nécessaires pour développer cette capacité. S'appuyant sur la théorie des ressources et des capacités dynamiques, une étude de cas a été menée auprès de six PME exportatrices camerounaises (PMEec) afin d'examiner comment la GR peut soutenir leurs exportations. Les résultats révèlent que les PMEec sont confrontées à des risques spécifiques : normes locales floues, conflits entre rentabilité et engagements religieux, coupures d'électricité, inefficacité du transport, souvent absents des études sur les risques à l'exportation, généralement centrées sur les pays développés. Les pratiques observées montrent une GR non formalisée (absence de processus structurés), contextuelle (adaptée à l'informalité et aux contraintes locales) et pragmatique (reposant sur la flexibilité et l'improvisation). Pour répondre à ces limites, un outil d'identification des risques par étapes du processus d'exportation a été proposé. Cet outil a permis d'enrichir la connaissance des risques à l'exportation, de montrer que ces risques varient selon les étapes du processus, nécessitant des réponses ciblées et enfin de prioriser les risques selon l'ampleur de l'impact. Sur le plan théorique, cette thèse enrichit la compréhension de l'internationalisation des PME dans les pays en développement, en montrant qu'elles visent souvent directement des marchés éloignés, en dehors des modèles progressifs comme celui d'Uppsala. Sur le plan managérial, elle propose des solutions pour soutenir les exportations des PME au Cameroun : amélioration des infrastructures, facilitation de l'accès au financement et programmes de formation à la GR adaptés aux réalités locales.

**Mots clés :** PME camerounaises, exportation, risque, gestion des risques, ressource, internationalisation.

## ABSTRACT

Despite their contribution to wealth and job creation, SMEs face numerous barriers in their export activities, exposing them to risks that can compromise their objectives. In this context, risk management (RM) appears to be an essential capability for limiting failures and strengthening their international competitiveness. However, SMEs rarely have the necessary resources to develop this capability. Drawing on resource based view theory and dynamic capabilities, a case study was conducted with six Cameroonian exporting SMEs (cSMEs) to examine how RM can support their exports. The results reveal that cSMEs face specific risks: unclear local norms, conflicts between profitability and religious commitments, power outages, and inefficient transportation—risks often absent from studies on export risks, which generally focus on developed countries. The observed practices demonstrate informal (lack of structured processes), contextual (adapted to informality and local constraints), and pragmatic (based on flexibility and improvisation) RM. To address these limitations, a risk identification tool was proposed for each stage of the export process. This tool enriched our understanding of export risks, showed that these risks vary according to the stages of the process, requiring targeted responses, and finally prioritized risks according to the magnitude of their impact. From a theoretical perspective, this thesis enriches our understanding of the internationalization of SMEs in developing countries by showing that they often directly target distant markets, outside of progressive models such as the Uppsala model. From a managerial perspective, it proposes solutions to support SME exports in Cameroon: improving infrastructure, facilitating access to financing, and RM training programs adapted to local realities.

**Keywords:** Cameroonian SMEs, export, risk, risk management, resource, internationalization.

## TABLES DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	6
<b>RÉSUMÉ</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	10
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	15
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	17
<b>LISTE DES ABRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	18
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	20
<b>INTRODUCTION</b> .....	22
<b>PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b> .....	27
1.1 LES PME FACE À L'EXPORTATION .....	27
1.1.1 Avantages, exigences, et formes d'exportation .....	27
1.1.2 Participation des PME à l'exportation directe .....	30
1.1.3 Participation des PME à l'exportation indirecte .....	32
1.2 LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION DES PME .....	36
1.2.1 Les barrières endogènes.....	40
1.2.2 Les barrières exogènes.....	42
1.3 LE BESOIN D'UNE CAPACITÉ DE GESTION DES RISQUES DANS LES PME .....	45
1.3.1 La faible importance de la gestion des risques dans les PME .....	46
1.3.2 Résultats de la résidence en entreprise .....	48
1.4 QUESTION DE RECHERCHE .....	51
1.5 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	52
<b>DEUXIÈME CHAPITRE - CONTEXTE THÉORIQUE</b> .....	54
2.1 PME ET INTERNATIONALISATION .....	54
2.1.1 Spécificités des PME .....	54
2.1.2 Modèles théoriques du développement international des PME.....	59

2.2	L'EXPORTATION DANS LES PME .....	66
2.2.1	Les déterminants du succès à l'exportation .....	67
2.2.2	Les étapes du processus d'exportation.....	77
2.3	RISQUES ET EXPORTATION .....	84
2.3.1	Incertitude et risque .....	84
2.3.2	Les risques à l'exportation.....	96
2.4	LA GESTION DES RISQUES : UNE CAPACITÉ DYNAMIQUE.....	99
2.4.1	Définition et évolution de la gestion des risques .....	100
2.4.2	Le processus de gestion des risques.....	103
2.4.3	La gestion des risques comme capacité dynamique .....	109
2.5	PROPOSITION DE RECHERCHE.....	117
 <b>TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE .....</b>		<b>120</b>
3.1	POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	120
3.2	STRATÉGIE ET DESIGN DE RECHERCHE .....	124
3.2.1	Stratégie de recherche : approche qualitative dans un raisonnement abductif .....	124
3.2.2	Design de recherche : étude de cas multiples .....	126
3.3	IDENTIFICATION DES CAS ET COLLECTE DES DONNÉES .....	129
3.3.1	Identification et sélection des cas .....	129
3.3.2	Collecte des données.....	137
3.4	TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES .....	144
3.4.1	Traitement des données .....	144
3.4.2	Analyse des données.....	147
 <b>QUATRIÈME CHAPITRE - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....</b>		<b>152</b>
4.1	ANALYSE INDIVIDUELLE DES CAS .....	152
4.1.1	Cas A .....	153
4.1.2	Cas B.....	160
4.1.3	Cas C.....	168
4.1.4	Cas D .....	178
4.1.5	Cas E.....	185

4.1.6 Cas F .....	195
4.2 ANALYSE INTERCAS.....	202
4.2.1 Les risques à l'exportation dans divers domaines .....	202
4.2.2 Des pratiques de GR non formalisées, contextuelles et pragmatiques .....	205
4.2.3 Influence des profils des dirigeants sur les pratiques de GR .....	211
4.3 DÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL D'AIDE À L'IDENTIFICATION DES RISQUES À L'EXPORTATION DES PME CAMEROUNAISES.....	213
4.3.1 Première étape : prospection des marchés étrangers .....	215
4.3.2 Deuxième étape : vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation .....	218
4.3.3 Troisième étape : fabrication des produits conformes à l'exportation selon le pays .....	222
4.3.4 Quatrième étape : expédition et livraison de la commande .....	224
4.3.5 Gestion du processus .....	226
4.4 SYNTHÈSE GLOBALE DES RÉSULTATS .....	229
<b>CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION.....</b>	<b>233</b>
5.1 DISCUSSION .....	233
5.1.1 Les risques à l'exportation des PMEc .....	233
5.1.2 Pratiques de gestion des risques à l'exportation .....	238
5.1.3 Utilité d'un outil formalisé pour l'identification des risques dans les PME .....	244
5.1.4 Contributions théoriques.....	247
5.1.5 Contributions managériales .....	252
5.2 QUALITÉ ET LIMITES DE LA RECHERCHE .....	254
5.2.1 Qualité de la recherche .....	254
5.2.2 Limites de la recherche.....	256
5.3 AVENUES DE RECHERCHE .....	259
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>262</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>265</b>

<b>ANNEXE A - GUIDE D'ENTRETIEN OUVERT À L'ATTENTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME (RÉSIDENCE EN ENTREPRISE)</b>	282
<b>ANNEXE B - SYNTHÈSE REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA GESTION DES RISQUES DANS LES PME</b>	288
<b>ANNEXE C - QUESTIONNAIRE FERMÉ À L'ATTENTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME (PREMIÈRE ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS)</b>	294
<b>ANNEXE D - GUIDE D'ENTREVUE SEMI STRUCTURÉ (GESS) À L'ATTENTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME (DEUXIÈME ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS)</b>	302
<b>ANNEXE E - GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUES PAR ÉTAPES DU PROCESSUS D'EXPORTATION (TROISIÈME ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS)</b>	307
<b>ANNEXE F - CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC LES ÊTRES HUMAINS (RÉSIDENCE EN ENTREPRISE)</b>	324
<b>ANNEXE G - LETTRE D'INFORMATION</b>	326
<b>ANNEXE H - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT</b>	331
<b>ANNEXE I - PROFIL DES RÉPONDANTS COMPLÉMENTAIRES (TROISIÈME ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS)</b>	333

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Classification des barrières à l'exportation d'après Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010) .....	37
Tableau 1.2	Les principales barrières à l'exportation des PME selon les pays développés et en développement .....	38
Tableau 1.3	Profils des répondants (résidence en entreprise) .....	48
Tableau 2.1	Classification des PME au Cameroun .....	55
Tableau 2.2	Les déterminants du succès à l'exportation (liste non-exhaustive) .....	67
Tableau 2.3	Vision du risque selon les domaines .....	88
Tableau 2.4	Différentes définitions du risque selon les perspectives techniques ou sociales .....	90
Tableau 2.5	Les principaux risques à l'exportation (liste non exhaustive) .....	97
Tableau 2.6	Objectifs et questions spécifiques de recherche .....	119
Tableau 3.1	Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion .....	121
Tableau 3.2	Profils des entreprises de l'échantillon.....	134
Tableau 3.3	Principaux thèmes du questionnaire.....	138
Tableau 3.4	Principaux thèmes du guide d'entretien semi-structuré (GESS).....	140
Tableau 3.5	Synthèse du déroulement de la collecte de données.....	142
Tableau 3.6	Informations de base issues des verbatim .....	145
Tableau 3.7	Liste initiale des codes.....	145
Tableau 3.8	Tableau synthèse du processus d'analyse des données .....	148
Tableau 4.1	Sources de risques identifiées dans le cas A et les risques associés..	155
Tableau 4.2	Pratiques de gestion de risques identifiées dans le cas A .....	158
Tableau 4.3	Sources de risques identifiées dans le cas B et les risques associés..	163
Tableau 4.4	Pratiques de gestion des risques identifiées dans le cas B.....	165
Tableau 4.5	Sources de risques identifiées dans le cas C et les risques associés..	170
Tableau 4.6	Pratiques de gestion de risque identifiées dans le cas C.....	175
Tableau 4.7	Sources de risques identifiées dans le cas D et les risques associés..	180
Tableau 4.8	Pratiques de gestion de risques identifiées dans le cas D .....	183
Tableau 4.9	Sources de risques identifiées dans le cas E et les risques associés ..	188

Tableau 4.10	Pratiques de gestion de risques identifiées dans le cas E .....	191
Tableau 4.11	Sources de risques identifiées dans le cas F et les risques associés ..	197
Tableau 4.12	Pratiques de gestion des risques identifiées dans le cas F .....	200
Tableau 4.13	Les principaux risques à l'exportation des PMEc .....	202
Tableau 4.14	Caractéristiques de la GR dans les PME exportatrices camerounaises.....	205
Tableau 4.15	Influence du profil du dirigeant sur les pratiques de GR.....	211
Tableau 4.16	Risques associés aux tâches pour développer les compétences et trouver les informations pertinentes afin de se familiariser avec les activités internationales (en pourcentage des entreprises consultées) .....	215
Tableau 4.17	Risques associés aux tâches pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l'étranger (en pourcentage des entreprises consultées) .....	216
Tableau 4.18	Risques associés aux tâches pour planifier les activités en vue de répondre à une commande de l'étranger (en pourcentage des entreprises consultées) .....	218
Tableau 4.19	Risques associés aux tâches pour s'assurer que l'entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande (en pourcentage des entreprises consultées).....	220
Tableau 4.20	Risques associés aux tâches pour se conformer aux lois et à la réglementation applicables sur les produits dans le pays visé (en pourcentage des entreprises consultées) .....	221
Tableau 4.21	Risques liés aux tâches pour fabriquer les produits destinés à l'exportation (en pourcentage des entreprises consultées) .....	222
Tableau 4.22	Risques associés aux tâches pour expédier les commandes (en pourcentage des entreprises consultées).....	224
Tableau 4.23	Risques associés aux tâches pour transporter et livrer la commande jusqu'à destination (client, entrepôt, distributeur) (en pourcentage des entreprises consultées).....	225
Tableau 4.24	Risques associés aux tâches pour assurer le bon déroulement de vos activités d'exportation.....	226
Tableau 4.25	Synthèse globale des résultats .....	231

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Parts des Micro Petites et Moyennes Entreprises (MPME) dans la valeur (en dollar US) des exportations de certains pays développés, pour lesquelles des données sont disponibles, 2018 ou dernière année disponible (%).....	31
Figure 1.2	Part des exportations directes des MPME dans les ventes totales du secteur manufacturier, dans les économies en développement et dans les PMA (pourcentage des ventes totales).....	32
Figure 1.3	Part des exportations indirectes des PME dans les ventes totales du secteur manufacturier, dans les PED et les PMA (pourcentage des ventes totales).....	34
Figure 1.4	Exportations indirectes par secteur manufacturier et par taille d'entreprise dans les pays en développement (pourcentage des ventes totales).....	35
Figure 2.1	Étapes du processus d'exportation .....	78
Figure 2.2	Types d'incertitudes .....	86
Figure 2.3	Modèle conceptuel du risque.....	92
Figure 2.4	Évolution de la gestion des risques .....	101
Figure 2.5	Processus conventionnel de gestion des risques.....	103
Figure 2.6	Diagramme de décision de planification des stratégies de gestion des risques .....	107
Figure 2.7	Synthèse de la littérature .....	116
Figure 3.1	Synthèse du processus de sélection des cas.....	130

## **LISTE DES ABRÉVIATION, SIGLES ET ACRONYMES**

AEC	Association des Entrepreneurs du Cameroun
ANOR	Agence des normes et de la qualité
APE	Accord de partenariat économique
CAD	Dollar canadien
CD	Capacités dynamiques
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commis- sion
CVM	Chaînes de valeur mondiales
EPI	Equipment de protection individuelle
EIPR	Entreprise à internationalisation précoce et rapide
GICAM	Groupement interpatronal du Cameroun
GESS	Guide d'entrevue semi structuré
GR	Gestion des risques
INS	Institut national de la statistique
ISO	International Organization for Standardization
MINEPAT	Ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du Territoire
MINPMEESA	Ministère des petites et moyennes entreprises de l'économie sociale et de l'artisanat
MPME	Micro petites et moyennes entreprises
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMC	Organisation mondiale du commerce
P.-Dir.	Propriétaire-dirigeant
PAM	Programme alimentaire mondial
PED	Pays en développement
PMA	Pays les moins avancés
PME	Petites et moyennes entreprises

PMec	Petite et moyenne entreprise camerounaise
PVD	Pays en voie de développement
RBV	<i>Ressource based view</i>
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
UE	Union européenne
USD	Dollar américain

## REMERCIEMENTS

Alors que j'achève cette étape importante de ma vie académique, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette thèse de doctorat.

Je commence par remercier chaleureusement ma directrice de thèse, Mme Josée St-Pierre, dont les conseils, le soutien et la rigueur scientifique ont été des piliers tout au long de ce parcours. Sa disponibilité et son engagement envers mon projet de recherche ont grandement enrichi mon expérience doctorale.

Mes sincères remerciements vont également à l'endroit de l'ensemble des membres de mon comité de thèse, Mme Sophie Veilleux et Messieurs Théophile Serge Nomo, Maarouf Ramadan, Jean-Paul David pour leurs précieuses remarques et leur temps consacré à l'évaluation de mon travail.

J'exprime ma profonde gratitude envers mon épouse Aline Laure et mes enfants Alex Moïse et Nolann Aaron pour tous les sacrifices consentis durant ces années d'études et pour leur soutien émotionnel offert.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit des membres de ma famille qui m'ont encouragé tout au long de ce parcours doctoral. Mon père Michel Ella qui a toujours su me motiver; ma mère Nathalie Ella pour son écoute; mes frères et sœurs Sandra Ella, James Ella, Aurélie Ella et Becky Ella pour leur disponibilité.

Je suis également reconnaissant envers mes collègues de l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) ainsi qu'à son personnel pour l'environnement stimulant et bienveillant qu'ils ont su créer. Leurs perspectives et leur soutien ont été essentiels à mon épanouissement professionnel et personnel.

Je remercie également mes amis qui ont su me soutenir inconditionnellement. Crispin Enagogo, Ghislain Evoua, Luc Foleu, Dimba Coulibaly, Vanessa Tchuinou et Megane Djeukoua. Leurs encouragements constants et leur patience ont été des sources de motivation indéfectibles face aux défis rencontrés.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit du Révérend Mesmin Mandio et son épouse Anastasie, Cyrille Molemb et sa famille, Patrick Kameyene et sa famille, Daniel Bial et son épouse Kaxandra pour leur amitié et leur soutien durant ce parcours.

Au groupe biblique universitaire de l'UQTR et aux membres de l'église Nouvelle vie de Trois-Rivières pour le soutien spirituel.

A Dieu tout puissant à qui je rends toute la gloire de ce travail.

## INTRODUCTION

Les Petites et Moyennes Entreprises (ci-après PME) constituent un élément moteur du développement économique dans les territoires où elles sont établies (World Bank, 2020) et sont un pilier important dans les politiques d'émergence de plusieurs pays africains à l'instar du Cameroun (AUDA-NEPAD, 2019; CIEA, 2019; MINEPAT, 2020). Selon l'Organisation internationale du Travail (OIT, 2019), les PME fournissent environ 70 % des emplois dans le monde; et selon la World Bank (2020) elles contribuent pour plus de 50 % au PIB dans la plupart des pays de l'OCDE, chiffre qui pourrait atteindre 70 % dans certains pays comme le Costa Rica (OCDE, 2021).

Selon les données du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA, 2023) du Cameroun, les PME représentent 99,8 % du tissu économique et leur contribution au PIB est d'environ 36 %. Cette contribution est principalement concentrée dans le secteur tertiaire (services), qui regroupe 81,73 % des PME camerounaises (ci-après PMEc), tandis que le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche) est marginal, ne représentant que 0,11 % des PMEc (MINPMEESA, 2023). En termes d'effectifs d'employés, la population active occupée dans les PMEc a considérablement augmenté avec la création de nouvelles entreprises au cours de la décennie précédente (MINPMEESA, 2020). Selon un rapport de l'Institut national de la statistique (INS, 2018), les PMEc emploient 95 % de la population des travailleurs (secteur informel inclus), et sont à l'origine de la création de plus de la moitié des emplois sur la période 2008-2016.

Au regard de cette contribution importante dans le développement économique, l'épanouissement des PME revêt un caractère essentiel pour le commerce international, surtout dans les pays en développement (ci-après PED)<sup>1</sup> dont fait partie le Cameroun

---

<sup>1</sup> Un pays en développement est un État qui se caractérise par un faible revenu par habitant, une industrialisation limitée et des infrastructures souvent insuffisantes. Ces pays sont généralement confrontés à des taux élevés de pauvreté, une forte croissance démographique, un accès limité à l'éducation et aux

(OMC, 2016). En effet, la Stratégie nationale de Développement 2020-2030 (SND30), qui sert de cadre de référence pour la mise en œuvre de la deuxième phase de la vision d'un Cameroun émergent à l'horizon 2035, met un accent spécifique sur la combinaison de la substitution des importations et la promotion des exportations (MINEPAT, 2020). C'est ainsi que le pays a mis en place certaines structures pour la promotion et la facilitation des investissements et des exportations, notamment l'agence de promotion des exportations (GICAM, 2020b). Cette agence a pour but de piloter et de coordonner la politique nationale du commerce extérieur avec un accent particulier sur les questions de financement et de dynamisation des structures d'exportation du pays (MINEPAT, 2020). De plus, le Cameroun a également multiplié les accords de libre-échange dont les plus récents sont l'accord de partenariat économique (APE)<sup>2</sup> signé en 2009 avec l'Union européenne (UE)<sup>3</sup> et la convention instituant la Zone de libre-échange continentale pour l'Afrique (ZLECAf)<sup>4</sup> dans laquelle le Cameroun s'est engagé en 2018.

Afin de tirer parti des opportunités offertes par la nouvelle politique d'ouverture commerciale du Cameroun, certaines PMEc ont choisi de conquérir de nouveaux marchés internationaux en se tournant vers l'exportation qui consiste à vendre leurs produits ou services au-delà de leurs frontières nationales. Cette activité présente divers avantages pour les PMEc (Ngok Evina, 2017), parce qu'elle est une source de croissance

---

soins de santé, ainsi qu'une dépendance à l'égard de l'agriculture et des ressources naturelles (<https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/378834-how-does-the-world-bank-classify-countries> consulté le 12 juillet 2024).

2 « L'objectif de la coopération économique et commerciale visé par l'APE est de promouvoir l'insertion progressive et harmonieuse des États ACP dans l'économie mondiale, dans le respect de leur choix politique et de leurs priorités de développement tout en encourageant leur développement durable et en contribuant à l'éradication de la pauvreté (art. 34, al.1). Il s'agit de permettre aux pays ACP de participer pleinement au commerce international (art. 34, al.2). En outre, il s'agit de renforcer les capacités productives, commerciales et d'approvisionnement des pays ACP ainsi que leur capacité à attirer des investissements (art. 34, al.3). Enfin, l'APE se propose d'accommoder la coopération ACP-UE avec les dispositions instituant l'OMC (art. 34, al.4) » (Commission Européenne, 2014, pp. 56-60)

3 L'accord de partenariat économique entre le Cameroun et l'Union européenne est entré en vigueur le 4 août 2016.

4 La ZLECAf doit ultimement permettre l'élimination progressive des droits de douane entre pays membres, favorisant ainsi le commerce intracontinental. En enlevant les droits de douane ainsi que les frais reliés à ceux-ci, on attend d'ici à 2022 une augmentation du commerce intra-africain s'élevant à 60 % (BAD, 2018).

intéressante qui ne requiert pas des ressources considérables (Paul *et al.*, 2017; Vanninen *et al.*, 2022). De plus, elle offre une grande flexibilité de gestion, permettant un désengagement rapide en cas de difficultés (Morais et Ferreira, 2020).

Mais l'exportation est aussi une activité dont l'issue n'est jamais garantie parfaitement, en raison de l'incertitude et des risques qui la caractérisent (Dominguez et Mayrhofer, 2018). Le risque ici se comprend comme la possibilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'entreprise (Grant *et al.*, 2014). En effet, l'exportation confronte les PME notamment à des délais allongés (production, adaptation, livraison, récupération des sommes dues), à une concurrence méconnue et dont les réactions ne sont pas toujours prévisibles, ce qui pourrait empêcher l'atteinte des objectifs fixés (Eduardsen et Marinova, 2020; Lehmann *et al.*, 2013).

Une enquête réalisée par le GICAM (2020a) auprès de 189 entreprises camerounaises révèle qu'entre 2018 et 2019, la proportion des entreprises exportatrices vers la CEEAC<sup>5</sup> et l'UE ayant enregistré une baisse de leurs exportations est respectivement de 56 % et 67 %, alors que celle ayant connu une hausse des exportations est respectivement de 33 % et 20 %. Cette enquête conclue que la tendance des exportations vers la CEEAC et l'UE est en baisse en dépit des politiques en faveur de l'ouverture commerciale au Cameroun. Les entreprises qui enregistrent ces baisses évoquent le manque d'expérience et de disponibilité, mais aussi les hauts risques qui entourent l'activité d'exportation (GICAM, 2020a). Ajouté à cela, certains auteurs expliquent que la faiblesse en compétences managériales des PMEc constituerait l'un des

---

<sup>5</sup> La Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC) est une organisation internationale créée le 18 octobre 1983 pour le développement économique, social et culturel de l'Afrique en vue de la création des structures régionales pouvant progressivement aboutir à un Marché commun. Sont membres de cette organisation l'Angola, le Burundi, le Cameroun, la République centrafricaine, la République du Congo, la République démocratique du Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale, le Rwanda, le Tchad et Sao Tomé-et-Principe (<https://ceeac-ccas.org/#structure>, consulté le 20 décembre 2021).

principaux obstacles à leur expansion internationale, et serait l'une des raisons de leur faible capacité à anticiper et à affronter les risques à l'exportation (Ngok Evina, 2017).

Un moyen d'appréhender ces risques est le développement d'une capacité de gestion des risques (ci-après GR) dans les entreprises. Celle-ci a pour but de créer un cadre de référence afin d'affronter les situations imprévues susceptibles de compromettre l'atteinte de leurs objectifs (Ilevbare *et al.*, 2014). Pour ce faire, les entreprises doivent disposer des connaissances et des ressources en la matière pour assurer son efficacité (Islam *et al.*, 2017). Des ressources et connaissances que les PME ne disposent pas toujours compte tenu de leurs carences managériales par rapport aux grandes entreprises (De Araújo Lima *et al.*, 2020). Ainsi, l'absence de capacité de GR pourrait empêcher les PME de connaître du succès et d'apprendre de leurs échecs pour améliorer leurs compétences internationales et leur capacité d'être plus compétitives (González Calzadilla *et al.*, 2022).

Comme l'ont rappelé Crovini *et al.* (2021), malgré son importance reconnue pour la performance des PME, la GR reste un sujet « marginal » dans ces entreprises au regard des recherches effectuées ces dernières années. Leur approche de GR est peu formalisée et repose essentiellement sur le propriétaire-dirigeant (ci-après P.-Dir.) (Brustbauer, 2016). De plus, les principaux standards internationaux de GR existants (COSO et ISO 31000) n'expliquent pas encore clairement comment l'appliquer à des situations spécifiques auxquelles les PME sont confrontées (De Araújo Lima *et al.*, 2020). Par ailleurs, dans le cadre des activités internationales, les recherches se focalisent sur les moyens déployés par les grandes entreprises pour appréhender le risque à l'international, ce qui fait qu'à ce jour, il n'existerait pas de cadre théorique ni de méthodologie adaptée pour la GR dans les PME (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020).

Au regard de cet état des connaissances, cette recherche vise à voir comment la GR pourrait aider les PME<sub>ec</sub> dans leurs activités d'exportation. Concrètement, il s'agit de connaître quels sont les risques à l'exportation des PME<sub>ec</sub>, comprendre comment elles

gèrent ces risques, et enfin de voir si un outil de GR pourrait les aider dans l'identification des risques spécifiques à cette activité.

La suite de ce document est organisée de la manière suivante : Le premier chapitre introduit la problématique managériale qui motive cette étude. Le second développe le cadre théorique, établissant les bases pour répondre à la question de recherche et définissant les objectifs spécifiques. Le troisième chapitre détaille la méthodologie adoptée, y compris l'approche épistémologique, le plan de recherche, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données. Le quatrième présente les résultats obtenus. Le dernier chapitre discute ces résultats à la lumière de la littérature existante, souligne les contributions théoriques et managériales, et examine la validité et les limites de la recherche, avant de proposer des pistes pour des travaux futurs et de conclure l'étude.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Ce chapitre présente et démontre la pertinence de la problématique managériale de cette étude. A cet effet, les activités d'exportation des PME sont discutées, lesquelles activités confrontent les PME à de nombreuses barrières. La négligence ou l'incapacité à surmonter ces barrières pourrait augmenter leur niveau d'exposition aux risques qui nécessiteraient d'être gérés. Le besoin d'une capacité de gestion des risques est ensuite discuté à partir des travaux existants et de l'apprentissage lors de la résidence en entreprise. Ce chapitre est conclu par l'exposé de la question générale et de l'intérêt de la présente recherche.

#### **1.1 LES PME FACE À L'EXPORTATION**

Cette section expose les avantages, les exigences et différentes formes que peut prendre l'exportation. Elle aborde également la participation des PME au commerce international à partir de quelques données statistiques en soulignant la situation des PME des PED.

##### **1.1.1 Avantages, exigences, et formes d'exportation**

L'exportation est définie comme le transfert de biens ou de services au-delà des frontières nationales par des méthodes directes ou indirectes (Hessels et Terjesen, 2010). Avec l'intensification de la mondialisation, l'exportation est devenue un mode d'internationalisation important pour les entreprises (Sancak et Tanyeri, 2021). En Europe par exemple, l'ouverture commerciale, l'intégration régionale et l'augmentation de la concurrence entre les pays sont parmi les facteurs à l'origine de l'engagement croissant des entreprises dans les activités d'exportation (Békés et Muraközy, 2018). Pour des entreprises telles que les PME, l'exportation se présente comme une stratégie de survie, de croissance et de viabilité à long terme (Bai *et al.*, 2017); elle est généralement

une approche moins exigeante en ressources par rapport aux autres modes d'entrée sur les marchés internationaux (Stouraitis *et al.*, 2017). De plus, elle présente un risque d'affaire faible. Si un obstacle survient, l'entreprise peut simplement arrêter d'envoyer ses produits et se retirer de ce marché (Bonfim *et al.*, 2018). Par ailleurs, elle accroît l'efficacité, la qualité et les normes de service<sup>6</sup> de l'organisation (Birru *et al.*, 2019); elle génère davantage de fonds pour le réinvestissement et la croissance de l'entreprise (Esaku, 2022) et elle permet de diversifier les risques commerciaux en opérant sur plusieurs marchés (Bodlaj *et al.*, 2020).

Les activités d'exportation comportent néanmoins plusieurs exigences. Parmi celles-ci, on peut relever l'adaptation à la langue et à la culture. Certaines langues ne sont pas suffisamment codifiées dans des dictionnaires ou des encyclopédies, ce qui peut compliquer la traduction des informations à consigner sur les produits exportés. Les marchés sont remplis d'exemples d'étiquettes mal traduites avec des noms de produit qui ont été mal interprétés dans une autre langue (Brannen *et al.*, 2017). De même, il faut prendre en compte l'impact des différences culturelles dans l'expérience des consommateurs envers les produits ou services de l'entreprise (Taylor et Zhou, 2019). En outre, le succès à l'exportation est lié à la bonne connaissance de la situation politique du pays ciblé. Certains pays font parfois l'objet de sanctions internationales ou sont sous embargo, ce qui pourrait avoir pour effet de paralyser les exportations des entreprises comme c'est le cas avec la Russie depuis qu'elle a annexé la Crimée en 2014 et envahi l'Ukraine en 2022 (Miromanova, 2023). Dans certains cas, entrer sur un marché étranger avec un produit ou un service augmente le risque qu'une autre marque ou une autre entreprise vole des informations exclusives, des concepts de marketing, ou même une identité personnelle. L'entreprise devrait alors protéger sa propriété intellectuelle (Stewart, 2019). On peut aussi relever les fluctuations possibles des taux de change

---

<sup>6</sup> Les normes de services d'une organisation sont des règles, directives, ou critères établis pour garantir une qualité constante et satisfaisante dans les services offerts aux clients. Ces normes aident à structurer et à améliorer l'expérience client tout en assurant une cohérence dans la prestation des services. Elles peuvent varier selon le secteur d'activité et les objectifs de l'entreprise, mais incluent souvent plusieurs aspects essentiels, notamment l'accessibilité, la réactivité, la courtoisie, la transparence, le suivi continu (Woo et Ennew, 2005).

qui rendent difficile la prévision des flux financiers, des budgets de trésorerie et exigent de l'entreprise de disposer d'un « coussin de sécurité » financière, soit en liquidités (Anisak et Mohamad, 2020).

Les entreprises peuvent exporter de deux façons : directe et indirecte. Les deux approches se distinguent principalement par le niveau de contrôle exercé par l'entreprise sur l'ensemble du processus d'exportation, ainsi que par les risques associés à chacune de ces méthodes (Elango et Pangarkar, 2020).

L'exportation directe consiste pour l'entreprise à vendre ses produits ou services directement à des clients étrangers, sans recourir à des intermédiaires. Cela peut inclure l'établissement d'une force de vente dédiée à l'international ou la gestion à distance des relations commerciales avec des distributeurs locaux (Elango et Pangarkar, 2020). Cette méthode permet à l'entreprise de maintenir un contrôle plus étroit sur la stratégie marketing, les prix, et l'interaction avec le marché. Toutefois, elle nécessite un investissement initial plus important et expose l'entreprise à des risques accrus en matière de gestion des opérations internationales. Haddoud *et al.* (2021) soulignent que les entreprises engagées dans une forte internationalisation préfèrent souvent l'exportation directe, car elle leur permet de maximiser leurs revenus et de contrôler leur stratégie à l'échelle mondiale.

En revanche, selon l'OMC (2016), l'exportation indirecte consiste à vendre son produit dans son marché domestique, où ce dernier est utilisé comme intrant dans la fabrication d'un produit fini qui sera ensuite exporté vers des marchés étrangers<sup>7</sup>. Cette approche réduit les coûts initiaux et permet à l'entreprise de limiter les risques liés à l'entrée sur un nouveau marché, notamment en termes de réglementation locale ou de

---

<sup>7</sup> Cette définition de l'OMC met l'accent sur le rôle des produits comme intrants dans des chaînes de production destinées à l'exportation. Une autre approche, présentée par Exportation et développement Canada (EDC), souligne que l'exportation indirecte peut aussi inclure la vente de produits à un intermédiaire ou distributeur qui se charge lui-même de l'exportation vers les marchés étrangers (<https://www.edc.ca/fr/blogue/exportation-directe-ou-indirecte.html> consulté le 9 janvier 2025).

logistique (Elango et Pangarkar, 2020). Toutefois, elle entraîne une perte de contrôle sur la fixation des prix et les relations avec les clients finaux. Zhang *et al.* (2020) montrent que les entreprises disposant de ressources financières limitées ou d'une moindre connaissance des marchés internationaux privilégient souvent cette méthode pour réduire les obstacles à l'entrée.

Ces deux approches présentent des avantages et des inconvénients. L'exportation directe, bien que plus coûteuse en termes d'investissement initial, permet un apprentissage plus rapide et approfondi des dynamiques des marchés internationaux, ce qui améliore les capacités d'adaptation et la compétitivité des entreprises. En revanche, l'exportation indirecte, plus accessible, est souvent perçue comme une stratégie d'entrée progressive sur les marchés étrangers, offrant un moyen de tester les marchés avec un risque réduit. Di Cintio *et al.* (2020) ajoutent que les entreprises adoptant une stratégie d'exportation directe acquièrent davantage de connaissances sur les marchés étrangers et améliorent ainsi leur compétitivité par rapport à celles ayant recours à l'exportation indirecte.

La suite de cette section présente la participation des PME aux activités d'exportation (directe et indirecte). Une participation de plus en plus importante, sauf pour les PME des PED, notamment ceux d'Afrique subsaharienne.

### **1.1.2 Participation des PME à l'exportation directe**

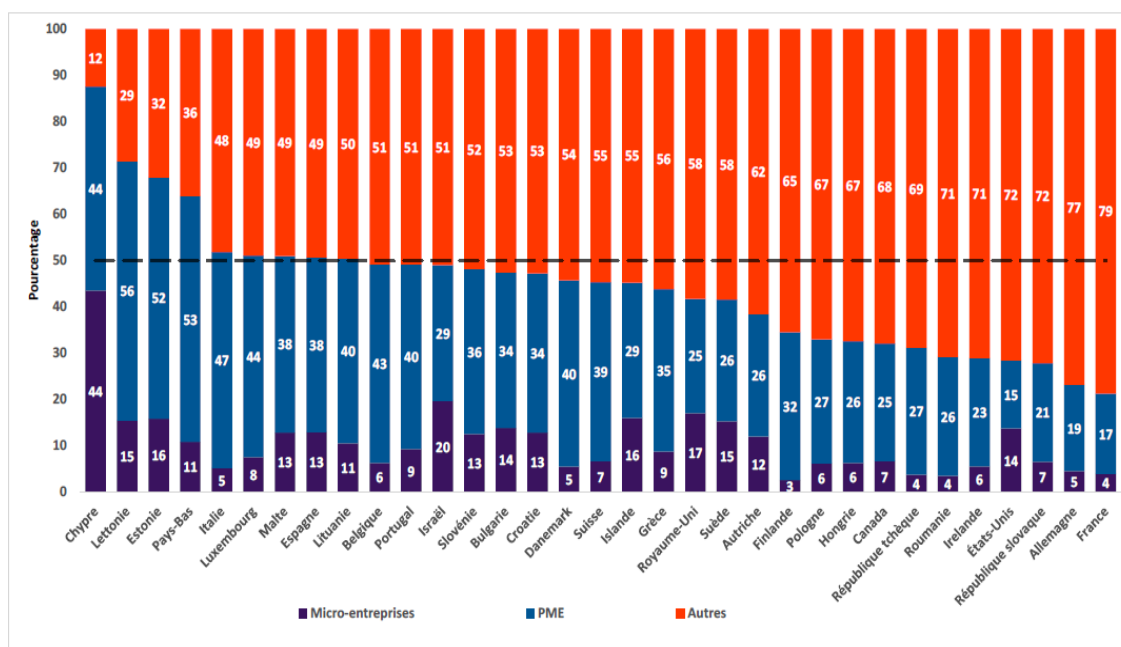
Le rapport de l'OMC (2016) sur le commerce mondial met l'accent sur l'égénéralisation des conditions du commerce pour les PME et donne des statistiques pertinentes sur leur participation au commerce international. Celles-ci ont été récemment mises à jour par des notes de recherches de l'institution (OMC, 2022a, 2022b).

D'après ces rapports, bien que les PME représentent la grande majorité des entreprises dans les économies développées (98 % des entreprises industrielles dans les pays de

l'OCDE), leurs exportations directes représentent généralement moins de la moitié de la valeur des exportations dans le commerce avec les pays de l'OCDE. Le taux d'exportation des PME est inférieur à 50 % dans presque tous les pays (voir figure 1.1).

Figure 1.1

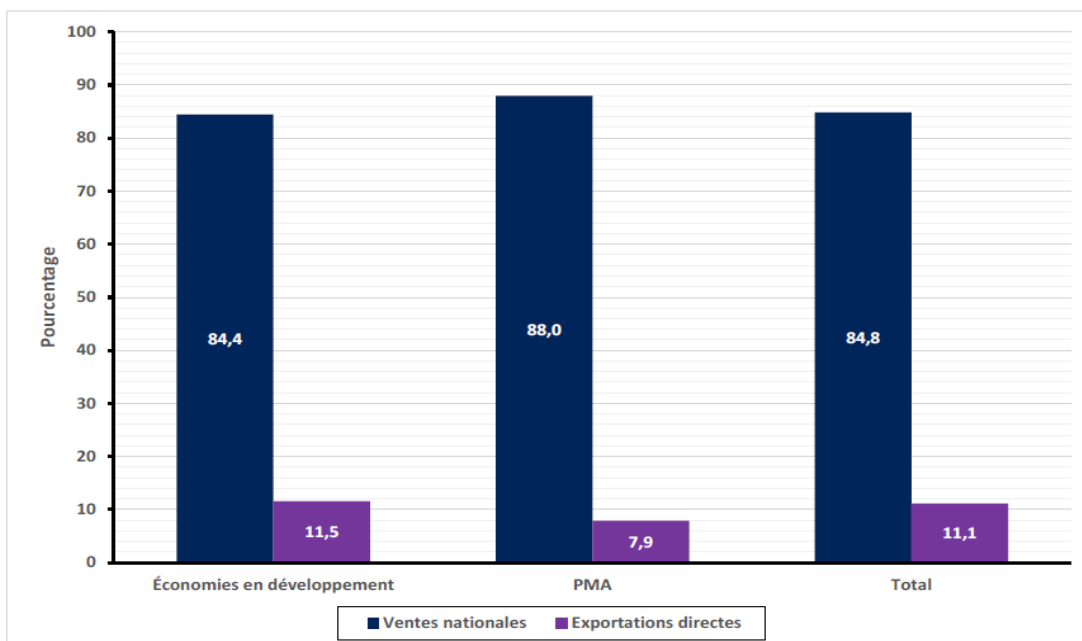
Parts des Micro Petites et Moyennes Entreprises (MPME) dans la valeur (en dollar US) des exportations de certains pays développés, pour lesquelles des données sont disponibles, 2018 ou dernière année disponible (%)



Source : OMC (2022a, p. 5).

Dans les PED et les pays les moins avancés (ci-après PMA), les ventes domestiques prédominent dans le total des ventes, suggérant une focalisation principale sur le marché intérieur plutôt que sur le commerce international. Le pourcentage moyen global de ventes pour ces deux catégories révèle que seulement 11,1 % des ventes totales des PME étaient attribuables aux exportations directes sur la période. En comparant spécifiquement les PME manufacturières des PMA à celles des économies en développement, on observe que les premières affichent des performances inférieures en matière d'exportations directes (7,9 % contre 11,5 %), suggérant que les PME des PMA possèdent des capacités d'exportation directe plus restreintes (voir figure 1.2).

Figure 1.2  
Part des exportations directes des MPME dans les ventes totales du secteur manufacturier, dans les économies en développement et dans les PMA (pourcentage des ventes totales)



Note : La somme des chiffres n'est pas égale à 100 % car les exportations indirectes ne sont pas incluses dans le graphique.

Source : OMC (2022b, p. 6).

### 1.1.3 Participation des PME à l'exportation indirecte

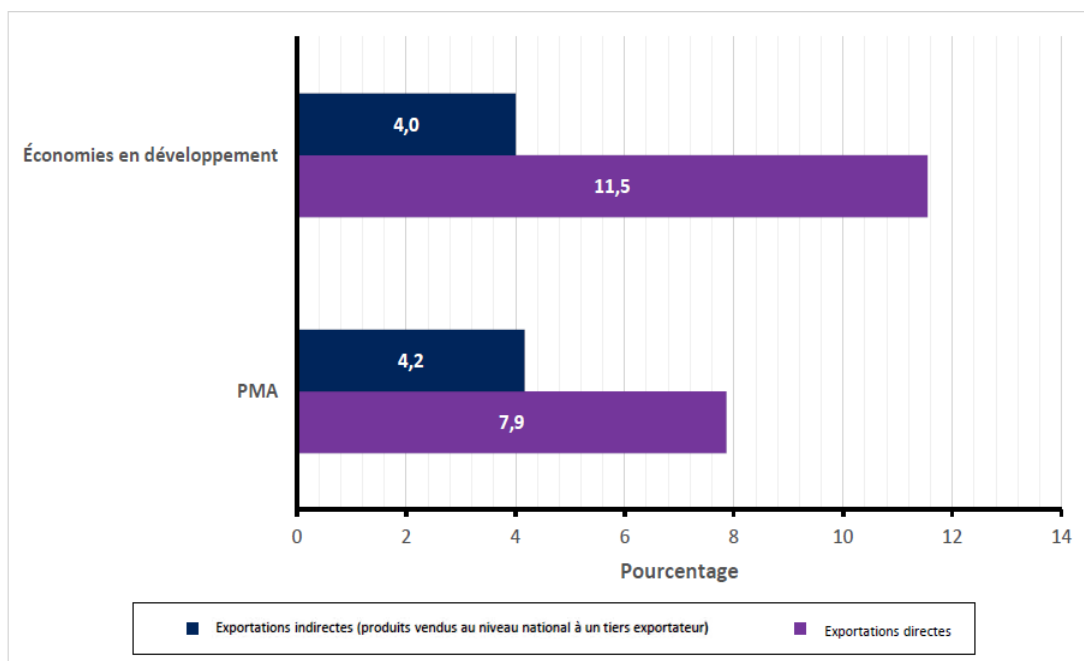
Seules quelques études ont examiné la participation des PME dans les exportations indirectes<sup>8</sup>. Dans un rapport sur la participation des entreprises américaines aux chaînes d'approvisionnement internationales, Slaughter (2013) montre que, dans une année typique, les entreprises multinationales américaines achètent pour plus de 3 milliards de dollars (US) d'intrants à des PME aux États-Unis, soit 25 % du total des achats d'intrants. Selon d'autres estimations établies par la Commission pour le commerce des États-Unis (2010), la part des PME dans les exportations est passée

<sup>8</sup> Pour avoir une idée de l'engagement des PME à cette forme d'exportation, nous sommes obligés de consulter des références relativement anciennes dont nous ne pouvons garantir la précision pour le contexte actuel.

entre 2002 et 2007 de 28 % à 41 %, lorsqu'on prend en compte les exportations par un intermédiaire. Une étude semblable sur les PME canadiennes réalisée par Industrie Canada (2015) a produit des estimations selon lesquelles 26 % des entreprises manufacturières ont vendu à d'autres entreprises canadiennes des intrants utilisés pour fabriquer des produits à intégrer dans la chaîne de valeur d'exportation dans les secteurs du pétrole et du gaz naturel, du bois, de l'exploitation minière et des industries extractives, de l'agriculture et des produits de la pêche, de même que dans l'industrie de l'automobile. Selon les estimations, la part des PME dans les ventes de ces intrants représente 43 % de la valeur totale, ce qui montre que les PME canadiennes sont significativement engagées dans les activités d'exportation indirectes (Industrie Canada, 2015).

Dans les économies en développement, et d'après les estimations de l'OMC (2022b), les exportations indirectes des PME du secteur manufacturier représentent en moyenne 4 % des ventes totales, soit presque trois fois moins que la part estimée des exportations directes (voir figure 1.3).

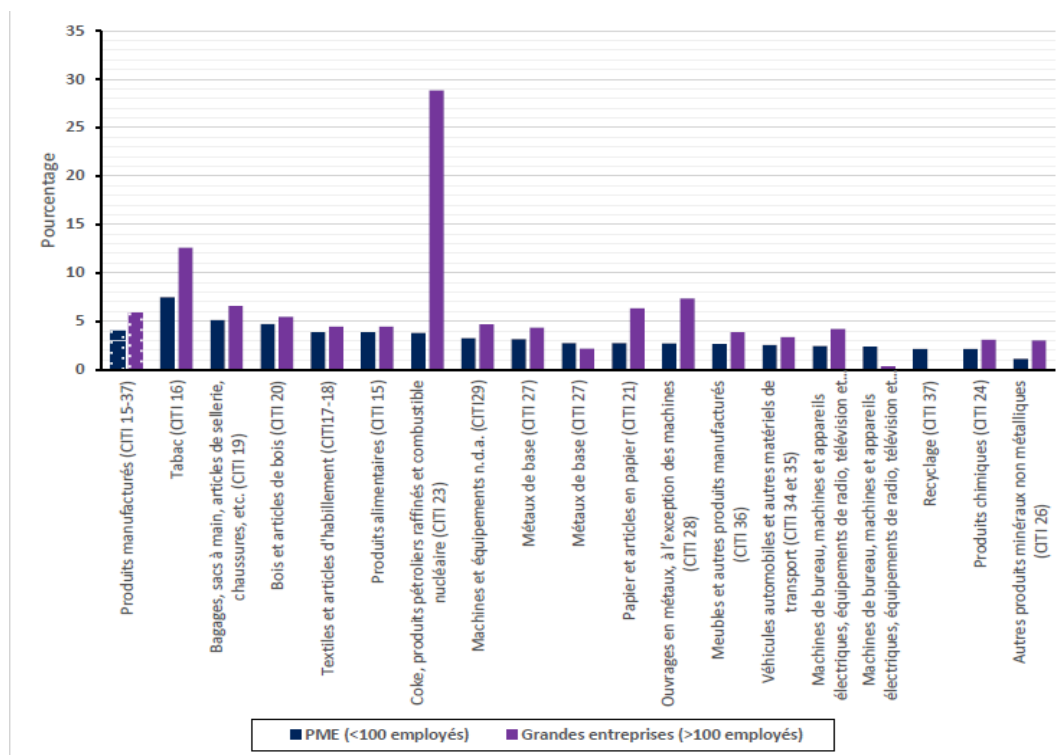
Figure 1.3  
Part des exportations indirectes des PME dans les ventes totales du secteur manufacturier,  
dans les PED et les PMA (pourcentage des ventes totales)



Source : OMC (2022b, p. 9).

Globalement, dans les économies en développement, la participation des PME aux exportations directes ou indirectes est estimée à seulement 15,5 % des ventes totales du secteur manufacturier, contre environ 38,5 % pour les grandes entreprises. Une analyse sectorielle de l'OMC (2022) montre qu'en général, la faible intégration des PME dans les chaînes de valeur mondiales (ci-après CVM) concerne toutes les activités manufacturières, à l'exception de composants automobiles. La forte implication des PME dans l'exportation de ces composants est largement attribuée au Maroc et à la Tunisie, qui ont attiré des investissements étrangers de grands fabricants d'automobiles en raison de leur position géographique avantageuse proche des marchés européens et africains, ainsi que de leur main-d'œuvre compétitive (voir figure 1.4).

Figure 1.4  
Exportations indirectes par secteur manufacturier et par taille d'entreprise dans les pays en développement (pourcentage des ventes totales)



Source : OMC (2022b, p. 9).

Les différentes statistiques présentées dans les paragraphes précédents montrent que malgré les avantages qu'offrent les activités d'exportation, la participation des PME à ces activités est relativement faible dans les PED. Une explication fréquemment donnée à cette faible participation est le fait que le commerce international comporte de nombreuses barrières pour les PME, et ce indépendamment du niveau de développement du pays (Akomea *et al.*, 2014; Ibeh *et al.*, 2012; Kahiya, 2013; Okpara et Koumbiadis, 2008; Senik *et al.*, 2010). L'examen de ces barrières revêt alors une importance particulière si l'on veut proposer des solutions qui aideront à améliorer la participation de ces entreprises à l'exportation (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008). C'est l'objet de la prochaine section.

## 1.2 LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION DES PME

Les barrières à l'exportation font référence à toutes les contraintes qui entravent la capacité de l'entreprise à lancer, à développer ou à soutenir ses activités commerciales sur les marchés étrangers (Ghouse, 2020). Elles peuvent être internes à l'entreprise (ressources/capacités organisationnelles, approche de l'entreprise en matière d'exportation). Elles peuvent aussi échapper à son contrôle et être exogènes notamment lorsqu'elles ont trait aux problèmes de procédure, au système de gouvernance du pays, à l'environnement politique, économique, social et légal du pays d'origine ou d'accueil (Kahiya, 2018; Kahiya et Dean, 2016; St-Pierre *et al.*, 2020).

Il existe plusieurs classifications de barrières à l'exportation. L'une des premières est celle de Leonidou (2004) qui prend en compte des entreprises exportatrices et non exportatrices issues de contextes différents. Selon cette classification, les barrières ayant le plus fort impact sur le développement à l'export sont, dans l'ordre décroissant d'importance, l'information limitée sur le marché étranger, l'incapacité à contacter les clients étrangers, la difficulté à identifier des opportunités à l'étranger, la difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents et des coûts élevés de transport et de fret (Leonidou, 2004).

Cette classification a été reprise par d'autres auteurs en vue de permettre des comparaisons entre les travaux des chercheurs afin d'arriver, ultimement, à une liste « universelle » de barrières qui pourrait aussi faciliter le travail et l'accompagnement des PME dans leurs désirs d'exporter (St-Pierre *et al.*, 2020). Ainsi, Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz (2010) proposent un regroupement des barrières de Leonidou (2004) en quatre dimensions qui concernent : les connaissances, les ressources, le processus d'internationalisation et l'environnement externe (tableau 1.1).

Tableau 1.1  
Classification des barrières à l'exportation d'après Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010)

<b>Barrières liées à la connaissance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorance des processus d'exportation.</li> <li>• Ignorance des bénéfices potentiels liés à l'exportation.</li> <li>• Ignorance des marchés potentiels.</li> </ul>	<b>Barrières liées aux ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de réseau international de l'institution financière.</li> <li>• Coût élevé des procédures de paiement international.</li> <li>• Absence de spécialiste en affaires international chez l'institution financière.</li> </ul>
<b>Barrières liées aux processus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrières tarifaires et non tarifaires.</li> <li>• Documentation spécifique aux activités internationales.</li> <li>• Langue.</li> <li>• Utilisation différente des produits/services à l'étranger.</li> <li>• Logistique.</li> <li>• Coût d'adaptation des produits/services pour l'étranger.</li> <li>• Barrières tarifaires.</li> <li>• Barrières non tarifaires.</li> <li>• Coût et procédures pour la livraison et le paiement du transport.</li> </ul>	<b>Barrières exogènes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de variation du taux de change.</li> <li>• Risque de perte monétaire liée aux ventes à l'étranger.</li> <li>• Valeur de la monnaie.</li> <li>• Instabilité politique dans le pays visé.</li> </ul>

Source : adapté de Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010), traduit de l'anglais.

L'une des critiques à l'égard de ce regroupement d'Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz (2010) 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. C'est pourquoi d'autres classifications plutôt dichotomiques (par exemple endogènes-exogènes, marché local-marché d'accueil, personnes-produits, contrôlable-non contrôlable, statique-dynamique) ont été proposées pour combler cette lacune (Kahiya, 2013; Kahiya et Dean, 2016; Kahiya *et al.*, 2014).

Par ailleurs St-Pierre *et al.* (2020) proposent une classification des barrières à l'exportation selon le contexte des pays développés et en développement tel que présenté dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2  
Les principales barrières à l'exportation des PME selon les pays développés et en développement

[illegible]

Types de barrières à l'exportation	Pays développés (32 études) Kahiya (2013)	Tanzanie	Milanzi (2012)	Botswana	Matenge (2011)	Ghana	Akomea et al. (2014)	Nigéria	Okpara et Kabongo (2010)	Afrique du Sud	Krugell et Matthee (2012)	Firmes africaines	Ibeh et al. (2012)	Grosse et al. (2013)	Damoah (2013)	Younoussi et al. (2013)	Senik et al. (2010)	PED et pays émergents (10 études)
Connaissance des pratiques d'affaires à l'étranger	9	x								x	x	x					x	5
Connaissances des procédures à l'exportation	9	x						x			x	x					x	5
Savoir comment vendre à l'étranger	6	x	x								x						x	4
Recouvrement et rapatriement des fonds	15	x									x					x	x	4
Méconnaissance des lois à l'étranger	4	x				x					x						x	4
Manque d'expérience à l'étranger	6	x									x					x	x	5
<b>Barrières liées au pays d'origine</b>																		
Support gouvernemental	17	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Politique à l'export du gouvernement	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Concentration sur le marché local	6										x							1
<b>Barrières liées au pays d'accueil</b>																		
Réglementation gouvernementale à l'étranger	14	x			x						x							3
Barrières tarifaires à l'étranger	13										x							1
Taux d'intérêt et d'inflation	2										x							1
Risque de change	18										x					x		2
Barrières non tarifaires à l'étranger	13				x						x							2
Culture et langue à l'étranger	19															x		1
<b>Barrières liées à l'industrie</b>																		
Degré de technicité du produit	2			x	x					x	x			x				5
Compétition sur les marchés étrangers	22			x	x	x					x			x	x	x	x	7
Compétition sur le marché local	3										x							1

Source : repris de St-Pierre *et al.* (2020, p. 44-45).

D'après ce tableau, on remarque que certaines barrières sont abondamment relevées dans les deux contextes. C'est le cas du support gouvernemental (17 études dans les pays développés et 10 études dans les PED) ou encore de la capacité de production

(11 études dans les pays développés et 8 dans les PED). D'autres barrières semblent se présenter plus dans un contexte que dans l'autre. C'est le cas de la politique gouvernementale à l'export qui est beaucoup plus relevée dans les PED (10/10 études en PED contre 2/32 en pays développés) ou du risque de change plus présent dans les pays développés (18/32 études en pays développés contre 2/10 en PED). Finalement, il existe des barrières peu significatives dans les deux contextes où elles sont peu identifiées par les différentes études. C'est le cas par exemple du taux d'intérêt et d'inflation, ou encore de la compétition sur le marché local.

Selon Paul *et al.* (2017), ces barrières varient d'un contexte à l'autre, ou d'une entreprise à l'autre, montrant ainsi l'hétérogénéité des PME. Néanmoins, l'ensemble des travaux effectués sur le sujet tendent à les regrouper en deux principales catégories : endogènes et exogènes (Kahiya, 2018; Sinkovics *et al.*, 2018).

### **1.2.1 Les barrières endogènes**

Les barrières endogènes émanent de l'entreprise et sont principalement associées aux caractéristiques intrinsèques des PME (Kahiya, 2018). Selon Leonidou (2004), ces barrières sont généralement d'ordre fonctionnelle, d'information et de marketing. Pour Kahiya (2013), elles sont liées aux ressources, au management, au marketing et aux connaissances (voir tableau 2). Ces catégories de barrières sont d'ailleurs les plus identifiées dans la littérature des cinquante dernières années (Kahiya, 2018).

Dans les PME, la gestion est souvent centralisée autour du P.-Dir. ou d'une équipe de direction qui détient l'essentiel du pouvoir décisionnel (Torrès, 2015). Par conséquent, la réussite de l'exportation peut dépendre de la capacité du dirigeant à connaître cette activité et de son expérience dans celle-ci. Certaines études relèvent que les dirigeants de PME éprouvent des difficultés à exporter à cause de leur manque de connaissances ou de la mauvaise compréhension des marchés étrangers et de leurs défis (Abubakari *et al.*, 2022). C'est le cas de nombreuses PME turques qui ont tenté de pénétrer le

marché européen à la suite de l'extension des frontières de l'UE. L'étude réalisée par Baykal et Gunes (2004) rapporte que le manque de connaissance des marchés européens et le manque de travailleurs ayant suffisamment d'informations sur les marchés étrangers sont les principaux problèmes auxquels elles sont confrontées dans leurs activités d'exportation.

A ce manque de connaissances, s'ajoute le manque d'expérience dans les activités internationales. D'après Bužavaitė et Korsakienė (2021), pour que les PME soient efficaces dans ces activités, il serait nécessaire que le dirigeant et les employés disposent d'une expérience et sachent coordonner les activités internationales. Selon l'étude réalisée par Love *et al.* (2016) auprès de PME britanniques, les PME dont les employés ont une expérience internationale ou à l'exportation sont susceptibles, toutes choses égales par ailleurs, d'être plus internationalisées que d'autres entreprises similaires.

Hormis le manque de connaissance et d'expérience, les difficultés de financement constituent également une barrière majeure à l'exportation des PME quel que soit le secteur d'activité (Sibanda *et al.*, 2018). En effet, la vente sur les marchés étrangers comporte des coûts fixes et des coûts variables spécifiques : il faut mettre en place des circuits de commercialisation, adapter les produits et les emballages aux goûts du pays et se familiariser avec de nouvelles procédures administratives. Le délai entre la production et la réalisation des recettes correspondantes est plus long pour les ventes internationales que pour les ventes nationales (Jadhav *et al.*, 2022). De plus, les contrats de vente internationaux sont plus complexes, plus risqués et plus difficiles à faire respecter, ce qui pourrait exiger une forme d'assurance-crédit extérieure (Karadag, 2015).

Or, plusieurs études montrent que les PME exportatrices subissent des rationnements de crédit auprès des institutions bancaires (Cheng *et al.*, 2021; Mc Namara *et al.*, 2020; Yu, 2021), et cela aurait un effet négatif à la fois sur leur probabilité d'exportation et sur la part des exportations par rapport aux ventes totales (Petrovito et Pozzolo, 2019). Les prêts à l'exportation des PME, en particulier les prêts à longue échéance, se

heurtent parfois à des problèmes d'information, à des coûts de transaction élevés, et à l'absence de garanties de la part des PME. Les actifs « étrangers » ne peuvent être saisis par les banques si l'entreprise fait défaut, ce qui explique en partie leurs réticences et les faibles moyens d'intervention dont elles disposent (St-Pierre *et al.*, 2024). C'est ce qui justifie notamment l'existence des agences de crédit à l'exportation telles qu'EDC<sup>9</sup> au Canada.

### 1.2.2 Les barrières exogènes

Les barrières exogènes proviennent de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et souhaite évoluer. Celles qui sont les plus évoquées dans la littérature renvoient à la forte concurrence sur les marchés étrangers, ainsi que le soutien gouvernemental dans le pays d'origine pour aider les PME. En ce qui a trait au pays visé, on note les barrières tarifaires et non tarifaires, la réglementation à respecter, les éléments culturels ainsi que la langue de communication (Kahiya, 2013; Kahiya, 2018; Sinkovics *et al.*, 2018).

L'environnement institutionnel est classé comme l'une des principales barrières exogènes à l'exportation des PME dans certains contextes (Pino *et al.*, 2021). En effet, les institutions fournissent des règles du jeu formelles et informelles dans une économie et régissent le comportement économique des entreprises (Olwor, 2021). En général, c'est le contexte institutionnel du pays ciblé qui se présente comme obstacle du fait des différences aux niveaux politique, économique, et socio-culturel avec le pays d'origine (Olwor, 2021). Cependant, certaines études ont permis de relever que l'environnement institutionnel du pays d'origine peut aussi constituer un frein à l'exportation des PME (Yan *et al.*, 2020). A Madagascar, par exemple, St-Pierre *et al.* (2020) montrent que les PME sont confrontées à un écosystème peu généreux et organisé. Le

---

<sup>9</sup> EDC, ou Exportation et développement Canada (*Export Development Canada*), est une agence de crédit à l'exportation (ECA) appartenant au gouvernement canadien. Elle soutient les entreprises canadiennes en leur offrant des services financiers, des assurances, des solutions de financement et des conseils pour les aider à croître à l'international (<https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous.html>, consulté le 22 novembre 2024).

faible accès au financement est aggravé par l'incertitude du contexte politique qui freine les clients étrangers à débloquer des fonds pour le paiement anticipé de leurs marchandises. Les infrastructures de transport bien qu'étant adéquates entraînent des coûts excessifs étant donné la distance physique et la géographie du pays insulaire.

De même, certaines études en Amérique latine ont révélé que le manque d'institutions de commerce international spécialisées, les taux de change défavorables, l'absence d'une politique nationale d'exportation stimulante et d'accords internationaux sont quelques-uns des problèmes institutionnels auxquels sont confrontées les PME exportatrices de cette région (Cahen *et al.*, 2016; Cardoza *et al.*, 2016). Une enquête réalisée auprès de 465 PME (sud-américaines) montre que celles qui sont la propriété d'institutions formelles (comme les patronats) semblent être en meilleure position pour se développer à l'international. Elles percevaient des difficultés/barrières à leur expansion internationale, principalement dans les réglementations nationales, l'environnement économique intérieur et la mauvaise information sur les marchés extérieurs (Cardoza *et al.*, 2016). Cette perception peut varier en fonction du secteur d'activité, de l'orientation stratégique et des relations interentreprises. Les entreprises brésiliennes du secteur des technologies par exemple, semblent « paralysées » par leur contexte institutionnel qui les freine dans l'exploration des clients internationaux. Cette barrière concerne trois éléments : coût élevé du capital pour démarrer les opérations internationales, manque d'incitations et de soutien gouvernemental (lignes de crédit, programmes de formation, incitations fiscales) et charges fiscales élevées au Brésil (Cahen *et al.*, 2016).

En résumé, les barrières à l'exportation des PME représentent des obstacles concrets et parfois intentionnels (implantées par les autorités publiques) qui peuvent les empêcher d'accéder aux marchés étrangers ou de s'y implanter de manière durable. Les autorités publiques peuvent imposer des barrières à l'exportation sous forme de barrières tarifaires, comme les taxes à l'exportation, ou non tarifaires, telles que les licences d'exportation, les quotas, les normes techniques. Ces mesures visent souvent à

protéger le marché intérieur, garantir la sécurité alimentaire, ou préserver des ressources stratégiques, mais elles peuvent également inclure des embargos ou blocus pour des raisons politiques. Par exemple, des pays comme la Chine ont instauré des quotas sur les terres rares, et l'UE impose des contrôles sur les biens à double usage<sup>10</sup>. Bien que ces mesures soient justifiées par des objectifs économiques ou stratégiques, elles augmentent les coûts et menacent la compétitivité des exportateurs sur le marché international.

Si les PME ne parviennent pas à identifier et surmonter les barrières à l'exportation, cela peut compromettre leurs activités. Par exemple, des barrières comme une réglementation commerciale protectionniste ou l'adaptation difficile des produits aux préférences locales peuvent rapidement se transformer en risques majeurs. Une mauvaise adaptation peut entraîner des pertes financières, tandis qu'une incompréhension des règles locales peut provoquer des sanctions ou des retards, augmentant ainsi les risques financiers pour l'entreprise.

Ainsi, les risques à l'exportation se présentent comme des événements qui peuvent survenir au cours de l'activité internationale et affecter les objectifs de l'entreprise. Contrairement aux barrières qui sont des obstacles fixes qu'il faut franchir pour exporter avec succès, les risques comportent une composante d'incertitude qui rend leur gestion plus complexe. Rozhkova et Dalisova (2021) soulignent d'ailleurs que les risques à l'exportation découlent en partie de l'incapacité des entreprises à gérer l'incertitude et les imprévus, ce qui menace directement l'atteinte des objectifs commerciaux.

---

<sup>10</sup> Un produit à double usage est un bien, une technologie ou un service qui peut être utilisé à la fois pour des applications civiles et militaires, ou qui peut avoir des implications pour la sécurité nationale ou internationale. Ces produits incluent souvent des technologies sensibles ou des matériaux pouvant être détournés pour fabriquer des armes ou des équipements militaires (<https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/dual-use-export-controls.html>, consulté le 22 novembre 2024).

Dans ce contexte, il serait essentiel pour les PME de ne pas seulement identifier les barrières à l'exportation mais aussi de les traiter comme des éléments déclencheurs de risques. Une barrière mal gérée ne constitue pas un simple obstacle logistique ou administratif, mais peut entraîner des répercussions significatives, comme des retards de production, des pertes financières ou des sanctions légales. Pour cette raison, Virglerova *et al.* (2021) soulignent la nécessité de développer des capacités internes bien définies, notamment en matière de gestion des risques, pour permettre aux PME de mieux anticiper et atténuer les effets négatifs des barrières et des risques à l'exportation.

### 1.3 LE BESOIN D'UNE CAPACITÉ DE GESTION DES RISQUES DANS LES PME

L'exportation, en générant de l'incertitude et des risques pour les PME, les contraint à s'adapter pour faire face à des conditions différentes de celles de leurs marchés locaux (Bonfim *et al.*, 2018). Cette adaptation peut s'effectuer par le recours à des pratiques d'affaires non formalisées, par exemple, le choix de la devise de facturation, la révision des prix, le réseautage (Ito *et al.*, 2016; Liesch *et al.*, 2014). Elle peut aussi s'effectuer par l'adoption de processus formalisés de GR dont les principales étapes sont l'identification, l'évaluation, et le choix des actions visant à atténuer ou contrôler les risques (De Araújo Lima *et al.*, 2020). Toutefois, cette approche plus élaborée nécessite des ressources humaines et des connaissances spécifiques pour son implémentation (Crovini *et al.*, 2021). Plusieurs études (Bromiley *et al.*, 2015; Crovini *et al.*, 2021; De Araújo Lima *et al.*, 2019; Falkner et Hiebl, 2015; Rostami *et al.*, 2015) ont démontré que les PME rencontrent plusieurs défis en matière de GR, et ce pour diverses raisons qui sont exposées dans la suite de cette section.

### 1.3.1 La faible importance de la gestion des risques dans les PME

Aucune organisation qui se veut compétitive ne peut se soustraire aux risques, ce qui amène certains chercheurs à considérer davantage la GR comme une capacité stratégique à développer dans les PME (Gao *et al.*, 2013; Nair *et al.*, 2014; St-Pierre *et al.*, 2024). Certaines initiatives que doivent prendre les P.-Dir. pour adapter leur organisation et maintenir leur avantage compétitif dans l'environnement international nécessitent qu'ils adoptent une attitude favorable au risque (Osei-Bonsu, 2020), ce qui contribue à l'engagement de certaines PME dans les activités d'exportation (Ringo *et al.*, 2023).

Ces P.-Dir. devraient alors développer leur capacité à gérer efficacement les risques s'ils ne veulent pas compromettre la pérennité de leur entreprise. En effet, la GR peut améliorer la performance des entreprises puisqu'elle permet de réduire l'incertitude sur les décisions en procédant à l'identification des situations susceptibles de se produire et de nuire à la création de valeur dans l'entreprise, tout en diminuant les pertes potentielles lorsqu'une de ces situations se matérialise (Acar et Göç, 2011). Parce qu'elle suppose des discussions sur les événements ou situations possibles dans le cadre de la réalisation d'une activité ou d'un projet, la GR aide aussi à préciser les objectifs à poursuivre, améliore les communications dans l'entreprise et facilite la prise de décision et l'élaboration des priorités dans les actions à déployer (Marcelino-Sádaba *et al.*, 2014).

Or, les PME éprouveraient des difficultés à adopter la GR puisqu'il s'agit d'une capacité qui requiert des connaissances spécifiques (De Araújo Lima *et al.*, 2020), alors qu'elles n'ont généralement pas des ressources humaines ayant une connaissance approfondie dans le domaine (Britzelmaier *et al.*, 2015; Toulouva *et al.*, 2016). Le plus souvent, la responsabilité de GR incombe au P.-Dir. (Grant *et al.*, 2014) ou à l'équipe de direction (Henschel, 2010), et le processus n'est pas intégré dans le système de contrôle de gestion de l'entreprise. Cette approche de gestion fait en sorte que les

risques ne sont pas identifiés avec précision et l'évaluation qui s'en suit peut-être biaisée par la perception du risque<sup>11</sup> du gestionnaire (Britzelmaier *et al.*, 2015).

D'autres études expliquent ces difficultés par le fait que la GR dans les PME en serait encore à un stade rudimentaire, en ce sens qu'elle est considérée comme une obligation plutôt qu'une nécessité (Rostami *et al.*, 2015). Elle s'appuierait rarement sur des outils formels (Crovini *et al.*, 2021) ou sur un processus structuré (Jayathilake, 2012), peu de PME établissant un système complet de planification d'entreprise (Henschel, 2010). Il y a d'ailleurs peu de recherches qui ont été effectuées relativement au processus de GR dans les PME et, dans l'ensemble, ces recherches montrent une attitude plutôt passive des dirigeants à cet égard (Britzelmaier *et al.*, 2015; Brustbauer, 2016; Rostami *et al.*, 2015). Brustbauer (2016) constate également que même les PME les plus proactives semblent relativement inhabiles à identifier les risques auxquels elles sont exposées.

Par ailleurs, comme le relèvent Bouveret-Rivat *et al.* (2020), les caractéristiques fonctionnelles des PME, notamment le recours fréquent à l'intuition, la prépondérance des relations informelles et la gestion personnalisée ne favorisent pas la mise en place de dispositifs formalisés de GR. Aussi, le manque de « conscience » du risque dans certaines PME les amène parfois à improviser lorsque les situations imprévues se présentent à elles, et en conséquence, elles ne peuvent pas planifier la GR de manière efficace (Haviernikova et Betáková, 2020).

Ce constat établi dans la littérature a été confirmé lors de la résidence en entreprise où il a été observé que les PME exportatrices camerounaises sont confrontées à divers risques face auxquels elles ne savent pas toujours quoi faire. Les résultats de la résidence en entreprise sont brièvement présentés dans la prochaine section.

---

<sup>11</sup> Pour Bodemer et Gaissmaier (2015), la perception du risque peut se comprendre comme « les croyances, attitudes, jugements et sentiments des gens, ainsi que les valeurs et dispositions sociales ou culturelles qu'ils adoptent à l'égard des dangers » (p. 11).

### 1.3.2 Résultats de la résidence en entreprise

Pour vérifier l'effectivité du problème de GR dans les PME exportatrices, un séjour a été effectué au Cameroun du 03 au 26 juillet 2019, et pendant lequel des entretiens<sup>12</sup> avec 7 dirigeants d'entreprises (4 hommes et 3 femmes) désignés A, B, C, D, E, F, G ont été réalisés. Ces dirigeants ont tous un niveau de formation universitaire. Leur âge se situe entre 29 et 56 ans avec une moyenne de 42,2 ans. Leur expérience à la direction de leurs entreprises respectives est de 10,14 ans en moyenne. Ils sont tous engagés dans des activités d'exportation et ont déjà expérimenté des situations imprévues dans le cadre de ces activités (voir tableau 1.3).

Tableau 1.3  
Profils des répondants (résidence en entreprise)

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E	Cas F	Cas G
Informations sur l'entreprise							
<b>Statut juridique</b>	SARL	SARL	ETS	SARL	SARL	SARL	SARL
<b>Localisation</b>	Yaoundé	Yaoundé	Douala	Douala	Douala	Douala	Yaoundé
<b>Date de création</b>	2011	2009	2002	2013	2017	2007	2003
<b>Nbre d'employés permanents</b>	13	6	4	4	22	43	19
<b>Produits</b>	Nourriture	Chips de banane plantain	Charbon de bois (courtier)	Solution informatique	Commerce électronique (Mode pour femmes africaines)	Textile (Vêtements africains)	Jeux vidéo et bandes dessinées
<b>Clients</b>	Communautés camerounaises en France, Allemagne, Belgique, E.U. et Canada	Grossiste européen basé en Allemagne	Grossistes basés au Tchad	Administrations publiques de la CE-MAC	Femmes africaines vivant en Europe, Asie, et en Amérique	Afroshop en Europe et en Amérique	Amateurs de jeux et bandes dessinées en ligne (Europe, Asie, USA)

<sup>12</sup> L'annexe A reproduit le guide d'entretien ouvert utilisé avec les dirigeants d'entreprise lors de la résidence.

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E	Cas F	Cas G
<b>Le dirigeant et son équipe</b>							
<b>Age</b>	46	51	56	34	29	48	33
<b>Sexe</b>	Homme	Femme	Homme	Homme	Femme	Femme	Homme
<b>Fonda- teur/Créa- teur</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>Formation du Dir.</b>	Bac+3 en sciences écono- miques et de gestion	Baccalau- réat com- mercial en Économie Social et familiale	Diplôme de technicien des eaux et forêts	Ingénieur informati- cien	Bac+5 en Marketing	Baccalau- réat tech- nique en Industrie de l'habil- lement	Ingénieur en élec- tronique
<b>Lieu de for- mation</b>	Bordeau (France)	Bertoua (Came- roun)	Mbalmayo (Cameroun)	Clausthal (Alle- magne)	Douala (Came- roun)	Douala (Came- roun)	Yaoundé (Came- roun)
<b>Exp prof. antérieure</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
<b>Emploi pré- cédent</b>	Employé dans une société de transit au Port Auto- nome de Douala	Exploi- tante agri- cole (ba- nane plan- tain)	Cadre con- tractuel au ministère des forêts et de la faune	Cadre in- formati- cien dans une entre- prise de Télécom	N.A	Couturière chez un tailleur in- dustriel à Yaoundé	N.A
<b>Membre d'un groupe profession- nel</b>	Non	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
<b>Nbre de col- laborateurs</b>	2	2	1	3	6	4	4
<b>Formation de l'équipe</b>	Niveau uni- versitaire en comp- tabilité et en marketing	Niveau d'études secon- daires gé- nérales, et en comp- tabilité	Niveau uni- versitaire en comptabilité et fiscalité	Niveau universi- taire en informa- tique, té- lécom et marketing	Niveau universi- taire en marketing, finance- comptabi- lité, et in- forma- tique	Niveau universi- taire en comptabi- lité, logis- tique, droit et fiscalité	Niveau universi- taire en informa- tique

N.A = Non Applicable. ETS = Établissement (au Cameroun, un établissement est une unité économique sans personnalité juridique distincte, créée pour exercer une activité commerciale, artisanale ou industrielle, et directement rattachée à son propriétaire ou à une société mère).

Source : conception de l'auteur.

Les résultats des entretiens ont révélé une prise de conscience généralisée des risques liés à l'exportation, mais une capacité limitée à en appréhender pleinement l'étendue. Parmi les risques internes, on retrouve des problèmes de production (manque de

capacité, non-conformité aux normes), des défis marketing (produits mal adaptés, concurrence), et des obstacles de distribution (absence de représentants à l'étranger, difficulté à atteindre la clientèle cible). D'autres risques incluent la gestion des ressources humaines (perte d'employés clés, opportunisme) et des tensions financières dues aux retards de paiement en devises. Sur le plan externe, la corruption, la non-conformité aux réglementations étrangères et les barrières culturelles dans les pays d'accueil compliquent les activités à l'exportation. Ces difficultés sont exacerbées par un manque d'anticipation et une dépendance à des intermédiaires peu contrôlés.

Pour gérer ces risques, certaines PME exportatrices camerounaises ont mis en œuvre des pratiques spécifiques. Elles investissent dans la formation sur les normes et la qualité, adaptent leurs outils de production, et recrutent des spécialistes pour optimiser la logistique et la vente. L'utilisation de l'internet est omniprésente, tant pour la recherche de clients que pour rester informées des évolutions du marché. Des initiatives comme la création de sites de vente en ligne, la participation à des salons internationaux et le recours à des conseillers externes aident à renforcer leur compétitivité. Malgré ces efforts, la gestion proactive reste limitée, la plupart des entreprises réagissant aux risques plutôt que de les anticiper efficacement.

Ces résultats soutiennent le constat établi dans la littérature à l'effet que la GR dans les PME en serait encore à un stade rudimentaire (Crovini *et al.*, 2021) et qu'elle s'appuierait peu sur des processus formalisés (Jayathilake, 2012). Si l'on s'en tient à son objectif qui est de réduire l'incertitude par l'identification des risques et la réduction des pertes potentielles (Acar et Göç, 2011), le fait que les PME exportatrices camerounaises soient inhabiles à identifier la diversité des risques auxquels elles sont exposées limiterait leur capacité à les gérer. Cette situation met de l'avant le besoin du développement d'une capacité de GR dans ces entreprises et met en garde sur le type d'outils à déployer pour obtenir des résultats probants dans le développement de cette capacité. Dès lors, l'ensemble des travaux consultés sur le problème de la GR dans les PME

ainsi que l'apprentissage issu de la résidence en entreprise permettent de formuler la question de recherche et de présenter son intérêt.

#### 1.4 QUESTION DE RECHERCHE

Comme cela a été relevé dans la deuxième section de ce chapitre, les PME en général sont confrontées à de nombreuses barrières dans leurs activités d'exportation. Certaines de ces barrières sont liées à leurs faibles compétences managériales en termes de planification, d'organisation et de contrôle des ressources de l'entreprise dans les activités internationales (Kahiya et Dean, 2016). Cela aurait alors pour effet d'augmenter leur niveau d'exposition au risque compte tenu de l'incertitude de l'environnement international (Bonfim *et al.*, 2018).

La résidence en entreprise a permis d'observer que les PME exportatrices camerounaises sont confrontées à divers risques dans le cadre de leurs activités, dont elles ne maîtrisent pas les conséquences. La gestion de ces risques s'effectue à travers des pratiques d'affaires ponctuelles et non par un processus formalisé. Cette situation les empêcherait de rencontrer leurs objectifs d'exportation.

Par ailleurs, selon Bouveret-Rivat *et al.* (2020), la littérature en GR ne précise pas encore de cadres théorique et méthodologique qui permettent aux PME d'appréhender le risque à l'international, les cadres existants étant plus adaptés à la grande entreprise qui dispose de plus de moyens. On s'interroge alors sur ce qu'il y a lieu de faire pour aider les PME dans leurs activités d'exportation en ayant recours à la GR, d'où la question générale de recherche suivante :

*Comment la gestion des risques peut-elle aider les PME camerounaises dans leurs activités d'exportation?*

## 1.5 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans le domaine de la GR en contexte des PME. Une partie des travaux effectués au cours des 20 dernières années dans ce domaine met en évidence le fait que la GR dans les PME reste un sujet « marginal », car les PME ne consacrent que peu d'efforts à l'identification, à l'évaluation et à la surveillance des risques (Brustbauer, 2016; Henschel, 2008; Rostami *et al.*, 2015). Ce caractère marginal se manifeste par l'absence de procédures et de stratégies de GR dans ces entreprises, due notamment au manque de conscience et de connaissance des risques, et au fait que la GR soit liée à l'attitude des propriétaires et des dirigeants à l'égard des risques (Grant *et al.*, 2014; Oliveira *et al.*, 2019). Dès lors, plusieurs chercheurs ont souligné l'utilité d'explorer des pistes de solutions qui pourraient aider à mieux implémenter la GR dans les PME, en vue d'améliorer leur performance (Crovini *et al.*, 2021; De Araújo Lima *et al.*, 2019; Falkner et Hiebl, 2015; Verbano et Venturini, 2013).

Dans cette perspective, Crovini *et al.* (2021) suggèrent plusieurs pistes de recherche, notamment identifier : les raisons pour lesquelles les PME n'adoptent pas les mesures et les stratégies pour gérer correctement les risques; le niveau de conscience des avantages potentiels des mesures de contrôle dans les PME; les conditions (internes et externes) qui conduiraient ces entreprises à mettre en œuvre des procédures de GR; l'importance de gérer les risques de manière structurée et intégrée.

Cette étude s'inscrit donc dans cet agenda de recherche. Plus concrètement, elle propose de contribuer à ce champ de recherche en étudiant la capacité de GR des PME<sub>ec</sub>. Son objectif est de comprendre comment la GR peut aider les PME<sub>ec</sub> dans leurs activités d'exportation. Aussi, cette étude est pertinente dans la mesure où elle vise à proposer un outil qui permettrait d'identifier les risques selon les différentes étapes du processus d'exportation.

Pour conclure, ce chapitre a permis de faire une exploration de l'activité d'exportation dans les PME afin d'en montrer le caractère risqué et le besoin de développer la GR comme capacité stratégique. De cet exercice, il en ressort que les PMEc sont exposées à divers risques qui expliqueraient leur faible engagement dans les activités d'exportation. Cela a conduit à formuler une question générale de recherche et le prochain chapitre est destiné à la présentation des concepts théoriques qui permettront de mobiliser des connaissances pour mieux comprendre le problème et éventuellement apporter des réponses à cette question.

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **CONTEXTE THÉORIQUE**

Ce chapitre présente les concepts théoriques et les études empiriques qui constituent le socle de cette étude et qui servent à la formulation des objectifs et questions spécifiques de recherche. Différents éléments théoriques seront abordés : PME, internationalisation, risque, et gestion des risques.

#### **2.1 PME ET INTERNATIONALISATION**

Comprendre les spécificités des PME ainsi que les théories qui soutiennent leur développement international, comme le modèle d'Uppsala et l'approche *Born Global*, est utile pour analyser la GR à l'exportation des PME. Les PME, par leur taille et leur flexibilité, sont souvent caractérisées par des ressources limitées, ce qui influence leur exposition aux risques et leur capacité à gérer les défis liés à l'internationalisation.

##### **2.1.1 Spécificités des PME**

L'acronyme PME désigne un ensemble hétérogène d'entreprises qui se distinguent par un certain nombre de caractéristiques qui sont présentées dans les prochains paragraphes. Il n'existe pas de définition universelle et consensuelle des PME, mais deux approches sont généralement utilisées pour les décrire : quantitative et qualitative (Henschel et Heinze, 2018). L'approche quantitative renvoie aux spécificités numériques, tandis que l'approche qualitative renvoie aux spécificités fonctionnelles.

###### *2.1.1.1 Spécificités quantitatives des PME*

Les spécificités quantitatives sont l'ensemble des éléments quantitatifs qui permettent de caractériser les PME. Il s'agit généralement de l'effectif (employés à temps plein), du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs (OCDE, 2021). Les

valeurs attribuées à chacun de ces éléments varient en fonction des aires géographiques (Hernández-Sampieri et Méndez-Valencia, 2020).

Par exemple, au Canada, les entreprises sont classées en trois catégories par rapport au nombre d'employés rémunérés<sup>13</sup> : les microentreprises (entre 1-4 employés), petites entreprises (1-99), moyennes entreprises (100-499), grandes entreprises (à partir de 500). Dans l'UE, les PME rassemblent toutes les entreprises qui ont moins de 250 employés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'Euros et le total de bilan 43 millions d'Euros<sup>14</sup>. Au Cameroun, depuis l'année 2010<sup>15</sup>, les PME sont classées en trois catégories selon deux critères : le nombre d'employés à temps plein et le chiffre d'affaires (tableau 2.1). Ainsi, on a les très petites entreprises (TPE), dont le nombre d'employés est inférieur ou égal à cinq et le chiffre d'affaires inférieur ou égal à 30 000 dollars (CAD); les petites entreprises (PE), ayant entre 6 et 20 employés et dont le chiffre d'affaires est compris entre 30 001 et 200 000 dollars (CAD); les moyennes entreprises (ME), dont l'effectif varie entre 21 et 100 employés et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 001 et 2 000 000 dollars (CAD). Cette loi précise que lorsqu'il y a une ambiguïté pour classer une entreprise, c'est le chiffre d'affaires qui devrait être retenu comme critère de classification.

Tableau 2.1  
Classification des PME au Cameroun

Type de PME	Très Petites Entreprises (TPE)	Petites Entreprises (PE)	Moyennes Entreprises (ME)
Nombre d'employés à temps plein	≤ 5	6-20	21-100
Chiffre d'affaires (évalué en dollars canadiens : 1CAD=500 FCFA)	≤ 30 000	30 001 – 200 000	200 001 – 2 000 000

Source : conception de l'auteur à partir des données de la loi no 2010/001 du 13 avril 2010.

<sup>13</sup>Industrie Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises, janvier 2019.

<sup>14</sup> Recommandation 2003/361/EC du 6 mai 2003.

<sup>15</sup> Selon la loi no 2010/001 du 13 avril 2010.

Selon Gherghina *et al.* (2020), l'effectif est le critère le plus utilisé par les chercheurs. Il permet généralement de distinguer les micros, les petites des moyennes entreprises. Pour Enaifoghe et Ramsuraj (2023), plusieurs études utilisent de plus en plus la limite de 250 employés pour définir ou caractériser les PME. Toutefois, si ce critère comme les autres critères statistiques facilitent la classification économique de cette catégorie d'entreprises, il convient de noter qu'il ne permet pas de saisir leur grande diversité et hétérogénéité. Au regard de cette difficulté, Berisha et Pula (2015) recommandent le recours à certains critères non quantitatifs tels que les caractéristiques organisationnelles pour distinguer les PME des grandes entreprises.

#### *2.1.1.2 Spécificités organisationnelles des PME*

Les PME se distinguent par des caractéristiques fonctionnelles spécifiques qui influencent directement leur gestion, leur développement et leur compétitivité. Ces spécificités, telles que leur taille réduite, la centralisation des décisions, l'accès limité aux ressources et leur capacité à innover, peuvent être des atouts, mais aussi des contraintes pour leur développement à l'international.

La centralisation décisionnelle dans les PME, souvent attribuée à leur taille réduite, joue un rôle déterminant dans leurs dynamiques organisationnelles. Torrès (2015), dans une analyse du contexte européen, note que cette centralisation repose majoritairement sur le dirigeant ou une petite équipe de direction, ce qui permet un alignement étroit entre les valeurs du dirigeant et celles des employés, renforçant ainsi la cohésion interne et la productivité. Dans une étude sur les PME asiatiques, Gaduga (2021) observe des effets similaires, montrant que cet alignement contribue à un environnement de travail harmonieux et collaboratif.

Cependant, comme l'observe Torrès (2015), l'implication constante des dirigeants dans la gestion quotidienne limite la structuration et la délégation, ce qui pourrait entraver l'évolution des pratiques managériales. Cela est reconnu également en

Roumanie par Biea *et al.* (2024) qui montrent que l’informalité des processus décisionnels freine l’adoption de pratiques innovantes, en particulier dans les ressources humaines et le recrutement. Cela pourrait constituer un handicap dans l’internationalisation des activités qui demande aux entreprises certaines adaptations pour faire face à des contraintes et des situations nouvelles.

Une autre spécificité des PME réside dans l’accès limité aux ressources financières, humaines et technologiques. Bakhtiari *et al.* (2020) constatent dans leur étude sur les PME iraniennes que les difficultés d’accès aux financements, accentuées par l’opacité financière, réduisent leur capacité à investir dans les technologies avancées. Raj *et al.* (2020), dans une étude sur les PME indiennes, corroborent ces résultats en soulignant que les investissements technologiques, devenus essentiels pendant la pandémie de COVID-19, restent difficiles d’accès pour ces entreprises. Pu *et al.* (2021) confirment cette réalité dans le contexte chinois, en insistant sur l’importance des soutiens institutionnels pour surmonter ces obstacles. Les PME pourraient ainsi être dépendantes de leur écosystème pour l’accès à certaines ressources clés.

Malgré ces contraintes, les PME sont reconnues pour leur flexibilité organisationnelle, qui leur permet de réagir rapidement face aux changements du marché. Cette flexibilité est souvent considérée comme un avantage stratégique, permettant aux PME d’adapter rapidement leurs opérations et leurs processus internes face à des environnements commerciaux dynamiques et incertains. Dans ce sens, Dominguez et Mayrhofer (2018) mettent en lumière le rôle central des réseaux professionnels dans le partage d’informations essentielles pour réussir à l’international. Ils démontrent que les PME capables de s’appuyer sur des structures organisationnelles souples et des connexions solides avec leurs partenaires internationaux peuvent mieux se positionner dans les marchés étrangers. Barakat et Bendou (2023) montrent, quant à eux, que l’innovation managériale et technologique joue un rôle décisif dans l’amélioration de la flexibilité organisationnelle des PME. Leur étude, axée sur les entreprises marocaines, révèle que cette

flexibilité permet de surmonter les défis inhérents à l'internationalisation, tels que les barrières commerciales et structurelles.

De manière complémentaire, Meuric et Favre-Bonté (2023) explorent l'impact de la transformation numérique, en soulignant que l'intégration rapide des compétences numériques est facilitée par une flexibilité organisationnelle. Cela permet aux PME de s'adapter aux évolutions des marchés mondiaux et de saisir plus rapidement les opportunités offertes par la numérisation. Par ailleurs, Dominguez (2016) analyse les trajectoires non-linéaires d'internationalisation, comprenant des phases de désinternationalisation suivies de réinternationalisation. Cette recherche illustre comment les PME agiles, capables d'ajuster leurs stratégies organisationnelles, sont mieux préparées à relever les défis posés par ces cycles. Enfin, Alexandre *et al.* (2023) confirment que la transformation numérique agit comme un catalyseur pour renforcer la flexibilité organisationnelle des PME, leur permettant de s'adapter à des conditions internationales en constante évolution.

Ces études convergent pour démontrer que la flexibilité organisationnelle ne se limite pas à un atout interne. Elle constitue une ressource stratégique essentielle qui, lorsqu'elle est combinée à l'innovation, à la numérisation et aux réseaux collaboratifs, permet aux PME de surmonter les obstacles de l'internationalisation et de prospérer dans un environnement global incertain.

Bien que les PME soient souvent caractérisées par des spécificités fonctionnelles propres, il est essentiel de reconnaître que ces particularités ne s'appliquent pas uniformément à toutes les entreprises. Comme l'ont montré Chelliah *et al.* (2010) dans leur étude sur les PME en Asie du Sud-Est, la pertinence de ces caractéristiques varie en fonction de critères tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou encore l'orientation stratégique des dirigeants. Smallbone *et al.* (2016) dans une analyse des PME européennes, soulignent également que la localisation géographique joue un rôle déterminant dans la diversité des approches managériales et organisationnelles. De

même, Von Weltzien Høivik et Shankar (2011), en étudiant les PME indiennes relèvent l'impact des contextes culturels sur leurs pratiques. Ces travaux permettent de mettre en lumière la diversité des comportements et modes de fonctionnement des PME selon leur localisation. Cela suggère d'éviter de transposer les conclusions obtenues d'études réalisées dans des contextes différents, sans une analyse minutieuse de ceux-ci et de leur influence sur les PME.

Cette diversité est au cœur de l'analyse de Julien et St-Pierre (2015), qui insistent sur l'hétérogénéité des PME en fonction de leur taille, de leur secteur et de la nature de leurs activités. Ils expliquent que « [...] les PME sont différentes non seulement à cause de leur fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéité [...]. Cette hétérogénéité fait qu'il est erroné de parler de la même façon des toutes petites entreprises, des petites ou des moyennes entreprises, ou des entreprises manufacturières vis-à-vis de celles œuvrant dans les services, ou encore des organisations ordinaires par rapport à celles de haute technologie » (Julien et St-Pierre, 2015, p. 20-21).

En résumé, les PME disposent de certaines spécificités qui influencent leurs comportements et leurs décisions, dont celles liées à l'internationalisation de leurs activités. Le prochain paragraphe sera consacré à un exposé des modèles théoriques qui expliquent leur développement international.

### **2.1.2 Modèles théoriques du développement international des PME**

Les premiers travaux sur le développement international des PME datent du début des années 1970 et se sont intensifiés au cours des dernières décennies (Ribau *et al.*, 2018). En général, ces travaux s'intéressent aux motivations, obstacles, et facteurs de succès dans le cadre des activités internationales à la lumière des modèles théoriques de l'internationalisation (Dabić *et al.*, 2020). Ces modèles peuvent se classer dans deux approches principales du développement international à savoir : une approche progressive, incrémentale ou par étapes, et une approche rapide ou précoce. Suivant chaque

approche, la perception du risque paraît être un élément central pour comprendre comment s'opère le rythme d'entrée des PME sur les marchés internationaux (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020). Dès lors, la GR à l'exportation ne peut être dissociée de la manière dont les PME s'internationalisent, car les risques varient selon le modèle d'internationalisation choisi.

### 2.1.2.1 *L'approche progressive ou incrémentale*

L'internationalisation des PME s'inscrit traditionnellement dans un processus progressif, tel que décrit par le modèle d'Uppsala (U-Model) qui est l'une des théories les plus influentes dans le domaine. Ce modèle développé par Johanson et Wierdersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977, 1990), postule que l'internationalisation est un processus incrémental en quatre étapes : d'abord des exportations opportunistes et irrégulières, suivies de la régularisation des exportations via des représentants ou agents indépendants, avant d'établir des filiales, et enfin des unités de production à l'étranger.

Cette approche incrémentale permet aux PME de s'engager progressivement, d'apprendre et de mieux gérer les risques tout au long de leur développement international (Hilmersson et Johanson, 2016). De plus, elle met l'accent sur la proximité psychique des marchés ciblés, c'est-à-dire la préférence des entreprises à s'internationaliser vers des pays culturellement similaires, réduisant ainsi les risques d'échec liés à la distance psychique (Yan *et al.*, 2020). Par distance psychique<sup>16</sup>, il faut entendre l'ensemble des facteurs empêchant ou perturbant le flux d'informations entre fournisseurs et clients potentiels ou réels (Vahlne et Nordström, 1992). C'est la perception quant au degré de dissimilitude (culturelle, institutionnelle, économique, etc.) entre l'environnement du pays d'origine et celui du pays visé (Puthusserry *et al.*, 2021). Dans ce sens, elle peut

---

<sup>16</sup> Bien que les termes *distance psychique* et *distance psychologique* soient parfois utilisés de manière interchangeable, la littérature francophone privilégie souvent le second pour éviter les connotations psychanalytiques du mot « psychique » (Child *et al.*, 2009). Ainsi, la distance psychologique ne mesure pas une réalité objective, mais une perception managériale des différences internationales, ce qui en fait un facteur central dans la compréhension des stratégies d'internationalisation des entreprises.

être un élément dissuasif important à l'entrée sur le marché, surtout pour une entreprise qui commence son processus d'internationalisation (Dow *et al.*, 2020).

Malgré ses mérites pour expliquer l'internationalisation des entreprises, le modèle d'Uppsala présente de nombreuses limites, surtout face aux évolutions économiques actuelles et à la transformation des environnements commerciaux.

Dominguez et Mayrhofer (2017) observent que l'internationalisation des PME est souvent dynamique et non linéaire : leur engagement fluctue en fonction des opportunités et des contraintes, tant internes (ressources financières) qu'externes (conditions de marché). Cette flexibilité est nécessaire pour adapter leur engagement au contexte international. En parallèle, Pastoriza *et al.* (2013) proposent un modèle hiérarchique où le processus est divisé en deux étapes distinctes : la décision d'étendre l'entreprise à l'étranger et le choix du mode d'entrée, qu'il s'agisse de l'exportation directe, de filiales ou de partenariats stratégiques. Ce modèle permet de simplifier et structurer les décisions dans un contexte d'incertitude, particulièrement pertinent pour les PME confrontées à un manque de ressources et d'informations.

En outre, le concept central de distance psychique a également été critiqué (Child *et al.*, 2002). Avec les progrès technologiques, la globalisation des informations, et la standardisation des pratiques commerciales, la distance psychique a perdu de sa pertinence. Yan *et al.* (2020) soulignent que même les PME des pays émergents ne considèrent plus cette distance comme un obstacle majeur, surtout grâce aux programmes d'accompagnement et réseaux internationaux qui facilitent l'accès aux marchés éloignés.

Cette approche progressive est également remise en question pour son applicabilité aux PME des pays en développement (Gammeltoft *et al.*, 2012). Le modèle d'Uppsala, conçu dans un contexte occidental, ne tient pas compte des environnements institutionnels instables et des ressources limitées auxquelles font face les entreprises des

PED. Pacheco et Akhter (2022) notent que les PME des économies émergentes adoptent souvent des stratégies réactives et opportunistes, basées sur les opportunités immédiates, plutôt qu'une approche progressive et planifiée.

Par ailleurs, la négligence de l'importance des réseaux et des partenariats dans le processus d'internationalisation est particulièrement critiquée dans ce modèle (Mathews, 2006). De nombreuses entreprises s'appuient sur des relations internationales pour réduire les risques et accélérer leur entrée sur de nouveaux marchés. Johanson et Vahlne (2009), dans une révision de leur modèle, ont reconnu cette lacune en intégrant l'importance des réseaux dans l'internationalisation moderne. Selon ces auteurs, les entreprises qui appartiennent à des réseaux internationaux peuvent réduire les barrières à l'entrée et s'internationaliser plus rapidement, rendant l'approche progressive moins pertinente.

Une autre limite importante concerne l'inadéquation du modèle d'Uppsala avec les entreprises dites « *born globals* », qui s'internationalisent dès leur création ou dans les premières années après leur création (Oviatt et McDougall, 1994). Contrairement au modèle progressif suggéré par Uppsala, ces entreprises, souvent des *start-ups* technologiques, accèdent rapidement aux marchés étrangers sans passer par les étapes successives du modèle. Mostafiz *et al.* (2023) relèvent que l'évolution des technologies de l'information et la mondialisation facilitent cette internationalisation rapide, remettant en question l'idée d'un processus progressif qui serait trop lent pour les entreprises évoluant dans un monde globalisé.

Les entreprises des industries technologiques, soumises à des cycles d'innovation rapides, sont particulièrement mal servies par ce modèle (Autio *et al.*, 2000). Hilmersson *et al.* (2023) ont montré que pour rester compétitives, ces entreprises doivent s'internationaliser immédiatement pour capter les opportunités avant que leurs produits ne deviennent obsolètes. L'internationalisation progressive est trop lente pour ces secteurs, où l'agilité et la rapidité d'exécution sont primordiales.

### 2.1.2.2 L'approche rapide ou précoce

À travers l'observation d'une constante augmentation des relations d'affaires sur le plan international, les chercheurs du domaine de l'entrepreneuriat, mais également de la stratégie et des sciences de l'organisation, ont fait remarquer un phénomène qui manquait d'explications dans le cadre de l'approche incrémentale du développement international des PME. Il s'agit des entreprises qui, sans expérience et avec peu de ressources s'installent rapidement sur des marchés internationaux qu'ils soient éloignés ou proches de leurs territoires (Oviatt et McDougall, 1994). Ces entreprises que l'on qualifie de *Born Global*<sup>17</sup> (Rennie, 1993), *International New Ventures (INV)*<sup>18</sup> (Oviatt et McDougall, 1994), *Instant Internationals* (Litvak, 1990), *Global Start-ups* (Oviatt et McDougall, 1995), *Infant Multinationals* (Lindqvist, 1991), *Born Micromultinationals* (Dimitratos *et al.*, 2003) et *Early Internationalizing Firms* (Rialp *et al.*, 2005), se développent rapidement sur les marchés internationaux dès leur création ou quelques années après. En langue française, les auteurs utilisent les terminologies « d'internationalisation des entreprises nouvellement créées » (Cabrol, 2006) ou d'Entreprise à Internationalisation Précoce et Rapide (EIPR) (Servantie, 2011). Cette dernière terminologie semble plus pertinente parce qu'elle souligne deux aspects centraux du processus d'internationalisation de ces entreprises à savoir : l'impulsion précoce de l'organisation à l'international et la rapidité du processus qui s'en suit (Servantie, 2011).

La littérature sur les EIPR met en évidence que les indicateurs utilisés pour définir ces entreprises varient selon les études (Mostafiz *et al.*, 2023). Certains chercheurs définissent une EIPR comme une entreprise réalisant au moins 25 % de son chiffre d'affaires à l'international dans les trois premières années de son existence (Hennart *et al.*,

---

<sup>17</sup> L'expression *Born Globals* désigne « des entreprises qui considèrent le monde comme leur marché dès le départ et considèrent le marché intérieur comme un support pour leurs activités internationales » (Rennie, 1993, p. 4).

<sup>18</sup> Oviatt et McDougall (1994, p. 469) définissent une *international new venture* comme « une organisation qui, dès sa conception, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'exploitation de ressources et de la vente de biens dans de multiples pays ».

2021). D'autres, cependant, établissent des seuils différents selon les secteurs ou les régions étudiées. Gerschewski *et al.* (2015), dans leur étude sur les EIPR en Australie et en Nouvelle-Zélande, ont constaté que le pourcentage de ventes internationales et le rythme d'internationalisation varient en fonction des caractéristiques spécifiques des entreprises et influencent ainsi leurs performances sur les marchés étrangers. Contrairement aux entreprises qui suivent un processus d'internationalisation plus progressif, les EIPR font preuve d'une expansion rapide grâce à l'utilisation de ressources spécifiques, telles que des technologies avancées et des réseaux globaux. Hennart *et al.* (2021) soulignent que ces ressources permettent aux EIPR de pénétrer rapidement les marchés étrangers, en dépit de leur jeunesse et de leur taille relativement modeste.

Le processus d'internationalisation des EIPR ne suit pas toujours un cheminement linéaire ou cyclique. Contrairement à une approche où chaque cycle de croissance est suivi d'un retour au point de départ, de nombreuses entreprises EIPR adoptent un modèle d'expansion par vagues et plateaux. Hagen et Zucchella (2014) soulignent que la trajectoire d'internationalisation de ces entreprises est marquée par des phases d'expansion rapide suivies de périodes de stabilisation, où elles consolident leur position sur les marchés acquis avant de relancer leur croissance internationale. Ce modèle de croissance par étapes successives permet aux EIPR de gérer plus efficacement les risques associés à leur expansion rapide (Hennart, 2014).

L'expérience internationale des dirigeants et leur capacité à s'appuyer sur des réseaux jouent un rôle essentiel dans l'internationalisation rapide des EIPR. Cavusgil et Knight (2015) ont démontré que les dirigeants ayant une expérience internationale antérieure, ainsi que des connexions dans des réseaux globaux, sont plus susceptibles de mener leur entreprise vers une internationalisation précoce et réussie. Ces réseaux offrent non seulement des informations précieuses sur les marchés étrangers, mais également des ressources nécessaires pour surmonter les barrières à l'entrée.

Un autre aspect fondamental à considérer est que l'internationalisation des EIPR ne se limite pas à l'exportation de produits. Ces entreprises intègrent souvent l'internationalisation dans l'ensemble de leur chaîne de valeur, qu'il s'agisse de la recherche et développement (R&D), de la production ou des opérations logistiques (Mostafiz *et al.*, 2023). Efrat *et al.* (2017) affirment que l'innovation joue un rôle central dans ce processus, les EIPR considérant l'internationalisation comme un moyen d'optimiser non seulement leurs ventes, mais aussi leurs processus d'innovation, en externalisant ou en répartissant des segments critiques de leurs opérations à travers différents marchés.

Par ailleurs, le concept de *Born Again Global* ou Entreprise Renaissance Global s'applique aux entreprises qui, après un changement organisationnel majeur, comme une modification de l'actionnariat ou un renouvellement de la direction, adoptent une stratégie d'internationalisation rapide (Schueffel *et al.*, 2014). Chiarvesio et Romanello (2016) ont observé que ces entreprises, bien qu'opérant uniquement sur leur marché domestique pendant plusieurs années, sont capables de s'internationaliser rapidement à la suite de changements structurels ou stratégiques. Cette réorientation stratégique accélérée est facilitée par les nouvelles ressources ou compétences acquises, souvent à travers des dirigeants expérimentés ou de nouveaux réseaux globaux (Chiarvesio et Romanello, 2016).

Pour résumer, la capacité des EIPR à s'internationaliser précocement et rapidement repose sur plusieurs facteurs, notamment l'expérience des dirigeants, l'exploitation stratégique des réseaux et une approche agile de la chaîne de valeur. Leur trajectoire n'est pas toujours linéaire, et l'internationalisation se déroule souvent par vagues et plateaux, renforcée par des changements organisationnels majeurs comme dans le cas des *Born Again Globals*.

En conclusion, les deux approches permettant d'expliquer le développement international des PME mènent à une gestion différente des risques. D'une part, l'approche incrémentale favorise la prudence et la minimisation des risques. Le risque

international perçu ici semble faible à cause des conditions favorables au développement à l'international tels que la faible distance psychique et des caractéristiques culturelles, sociales, économiques, institutionnelles du pays d'accueil identiques ou proches de celles du marché local (Tapia Moore et Meschi, 2010). D'autre part, l'approche rapide ne repose pas sur des éléments de proximité ni d'expérience sur d'autres marchés étrangers, mais sur des réseaux, un produit distinctif, des connaissances internationales et une certaine flexibilité. Toutefois, l'appréhension du risque international est conditionnée principalement par le profil du P.-Dir. qui est l'acteur le plus influent de toute l'initiative du développement international de l'entreprise (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020).

Ainsi, les choix stratégiques et les approches adoptées par les PME dans leur développement international influencent leur exposition à certains risques et donc leur gestion des risques. Ces dynamiques stratégiques ne peuvent être pleinement comprises qu'en examinant leur mise en pratique dans les activités d'exportation, qui constituent souvent la première étape concrète vers l'internationalisation. La section suivante explore comment les PME abordent leurs activités d'exportation, en tenant compte des déterminants clés qui favorisent ou freinent la réussite dans ces activités.

## 2.2 L'EXPORTATION DANS LES PME

Cette section aborde les activités d'exportation dans les PME. Deux aspects principaux de l'exportation sont discutés : d'une part, les déterminants du succès à l'exportation en mettant un accent sur le contexte d'Afrique subsaharienne (ci-après ASS) dans lequel évoluent les PMEc; d'autre part, les étapes du processus d'exportation lesquels ont été très peu illustrés dans la littérature en complémentarité.

### 2.2.1 Les déterminants du succès à l'exportation

Les déterminants du succès à l'exportation des PME occupent une place centrale dans la compréhension des dynamiques de leur performance sur les marchés internationaux, notamment dans le contexte des PED comme celui du Cameroun. Identifier ces facteurs permettrait de mieux saisir comment les PME parviennent à atténuer ou surmonter les risques inhérents à l'internationalisation. En explorant les mécanismes qui sous-tendent le succès, cette section met en lumière des leviers qui peuvent guider les PME dans leur quête de réussite sur les marchés internationaux.

La littérature sur le succès à l'exportation ne propose pas de déterminants clés universels, car ceux-ci ont été étudiés dans des contextes variés, avec des échantillons et des objectifs différents. Toutefois, ces déterminants peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les déterminants internes, liés aux ressources, à l'organisation et aux compétences managériales de l'entreprise, de même qu'au profil du propriétaire-dirigeant, et les déterminants externes, qui concernent l'environnement et le contexte dans lequel l'entreprise évolue tel que présenté dans le tableau 2.2 (St-Pierre *et al.*, 2024).

Tableau 2.2  
Les déterminants du succès à l'exportation (liste non-exhaustive)

Type de déterminant	Déterminant Rôle	Auteurs
<b>DÉTERMINANTS INTERNES</b>		
<b>Facteurs organisationnels</b>	Taille de l'entreprise (actif total, nombre d'employés). <i>Disponibilité de ressources diverses pouvant supporter des besoins d'information, de production, d'expertise.</i>	Petrovito et Pozzolo (2021); Wang (2016); Pacheco (2017); Forte et Salomé Moreira (2018).
	Âge (entreprise). <i>Capacité à affronter des situations nouvelles présentant certains défis.</i>	Petrovito et Pozzolo (2021); Wang (2016); Manez et al. (2014).
	Produit, innovation, RetD. <i>Capacité de se distinguer sur le marché et d'offrir des produits et solutions uniques.</i>	Brancati et al. (2018); Maurel (2009); Oura et al. (2016).
	Ressources immobilisées et technologiques.	Nalcaci et Yagci (2014); Nazar et Saleem (2009).

Type de déterminant	Déterminant Rôle	Auteurs
	<i>Capital industriel pour assurer les activités internationales.</i>	
	Expérience internationale. <i>Connaissances des enjeux et des défis des activités internationales par la direction et le personnel de l'entreprise.</i>	Hessel et Terjesen (2010); Brancati et al. (2018); Yang et Tsou (2019); Oura et al. (2016); Safari et Saleh (2020).
	Réseaux, capital social. <i>Expertise et ressources disponibles pour accéder à des informations clés.</i>	Safari et Saleh (2020); Maurel (2009).
	Capacités d'apprentissage. <i>Savoir s'ajuster rapidement à toute situation nouvelle</i>	Brancati et al. (2018).
	Mode direct ou indirect / collaborateurs. Réseaux, collaborateurs, partenaires à l'étranger (participation à des chaînes d'approvisionnement) <i>Accès aux meilleures ressources requises pour éviter les risques d'erreurs.</i>	Manova, Wei et Zhang (2015); Minetti et al. (2019).
<b>Propriétaire dirigeant</b>	Orientation internationale. <i>Volonté de l'entrepreneur de prendre des risques, de faire croître son entreprise et de se distinguer de ses concurrents notamment sur les marchés internationaux.</i>	Safari et Saleh (2020); Maurel (2009).
<b>DÉTERMINANTS EXTERNES</b>		
<b>Pays d'origine</b>	Environnement financier. <i>Accès à des ressources financières et des services spécialisés pour la gestion de transactions internationales.</i>	Manova (2013).
	Présence d'organismes d'accompagnement à l'export. <i>Accès à des ressources, des connaissances, de l'expertise pour combler les besoins des PME.</i>	Comi et Resmini (2020).
	Degré d'internationalisation de l'environnement de l'entreprise. <i>Réduction du risque perçu des activités internationales et incitation par effet d'apprentissage.</i>	Brancati et al. (2018).
<b>Pays visé</b>	Degré d'ouverture à l'entrée de produits étrangers.	Hessel et Terjesen (2010).
	Distance psychique.	Vahlne et Nordström (1992).
	Situation économique, politique, sociale.	Sousa et al. (2008).

Source : repris de St-Pierre *et al.* (2024, p. 19).

### 2.2.1.1 Les déterminants internes

Parmi les déterminants internes, la capacité d'innovation se révèle essentielle. Selon Alegre *et al.* (2022), les capacités d'innovation technologique, de développement de

produits et d'innovation marketing permettent aux PME de mieux adapter leurs offres aux exigences des marchés étrangers, renforçant ainsi leur compétitivité. En outre, l'innovation continue permet aux entreprises de se différencier de la concurrence et d'entrer plus rapidement sur de nouveaux marchés (Alegre *et al.*, 2022). Zucchella *et al.* (2019) confirment cette importance de l'innovation, notamment en soulignant l'impact de la R&D et des structures organisationnelles flexibles qui permettent aux entreprises de mieux répondre aux attentes des clients à l'étranger.

La taille de l'entreprise est également un déterminant clé de performance à l'exportation, les grandes entreprises bénéficiant d'un accès à des ressources financières plus importantes et à des économies d'échelle (Bashiri Behmiri *et al.*, 2019), tandis que les PME sont souvent limitées par des défis de financement et de production (Zucchella *et al.*, 2019).

La stratégie marketing et l'adaptation aux spécificités des marchés étrangers constitue un autre déterminant majeur. Faruk et Subudhi (2019) montrent que les PME qui personnalisent leurs produits et services selon les besoins locaux obtiennent de meilleures performances à l'export. L'intégration des nouvelles technologies dans les stratégies marketing contribue aussi à atteindre une clientèle internationale plus large et à mieux répondre aux attentes spécifiques des marchés étrangers (Pickernell *et al.*, 2016).

L'expérience, mesurée par le nombre d'années d'activité, joue également un rôle important, car elle permet à l'entreprise d'améliorer ses décisions et d'éviter les erreurs passées (Grandinetti et Mason, 2012). De plus, l'expérience partagée par d'autres entreprises exportatrices locales peut réduire l'incertitude pour les PME non exportatrices, les incitant à s'internationaliser (Baum *et al.*, 2023; Brancati *et al.*, 2018).

Dans la même lignée, la gestion des ressources humaines s'avère essentielle pour le succès à l'exportation des PME. Safari et Saleh (2020) indiquent que l'investissement dans la formation continue des employés et le développement des compétences en

exportation ont un impact direct sur la réussite des PME à l'international. Imran *et al.* (2017) relèvent l'importance de l'amélioration continue de la qualité et des réseaux professionnels, qui permettent aux PME d'améliorer leurs performances à l'export en misant sur une meilleure gestion de la qualité et des relations commerciales.

Par ailleurs, les réseaux internationaux jouent également un rôle clé dans la réussite des PME exportatrices. Haddoud *et al.* (2021) montrent que l'utilisation efficace des réseaux permet aux PME d'accéder à des informations essentielles sur les marchés étrangers et d'établir des partenariats commerciaux stratégiques. Ces réseaux facilitent l'entrée sur de nouveaux marchés en offrant aux PME des opportunités supplémentaires et un soutien précieux, renforçant ainsi leur compétitivité internationale.

Certains déterminants internes mentionnés précédemment, tels que la taille de l'entreprise, l'expérience ou encore les réseaux internationaux, sont communs et observables aussi bien dans les pays développés qu'en ASS. Toutefois, certains d'entre eux présentent des particularités propres au contexte africain. Par exemple, la capacité d'innovation est essentielle pour toutes les entreprises souhaitant renforcer leur compétitivité sur les marchés internationaux. Toutefois, dans le contexte africain, cette capacité se heurte à des limites structurelles spécifiques. L'accès limité aux ressources pour la recherche et le développement (R&D) freine les PME africaines, qui concentrent leur innovation sur des secteurs clés comme l'agriculture et les technologies mobiles. Diop (2020) met en avant l'importance de l'innovation agroalimentaire, comme dans le cas de la filière mangue au Sénégal, où la mécanisation et l'amélioration des techniques de production grâce à des initiatives locales de R&D ont permis de répondre aux enjeux de compétitivité internationale, tandis que Mapanje *et al.* (2023) soulignent que l'innovation en ASS porte davantage sur des adaptations pratiques, illustrées par des solutions *fintech*<sup>19</sup> comme M-Pesa au Kenya.

---

<sup>19</sup> La *fintech*, abréviation de « technologie financière » (*financial technology*), désigne l'ensemble des innovations technologiques appliquées aux services financiers et bancaires. Elle vise à améliorer, automatiser ou créer de nouveaux produits et services financiers en utilisant des technologies modernes

De même, l'adoption des nouvelles technologies dans les stratégies marketing est un défi universel, mais exacerbé en ASS par des infrastructures numériques inégalement développées. Ce déficit freine l'intégration technologique, bien que les PME qui valorisent les produits locaux, en mettant l'accent sur des approches culturelles ou artisanales, obtiennent de meilleurs résultats à l'exportation (Boso *et al.*, 2019; Disse et Sommer, 2020).

Par ailleurs, certaines spécificités contextuelles, comme le déficit de compétences locales et le manque d'investissement dans la formation continue, sont particulièrement marquées en ASS. Amakom (2012) insiste sur l'urgence de développer des infrastructures éducatives et des compétences techniques pour améliorer la productivité des PME africaines. Cela est particulièrement nécessaire dans des secteurs tels que l'agriculture, où les normes de qualité et les certifications internationales exigent un personnel formé (Adekunle *et al.*, 2013).

Ainsi, si des facteurs comme l'innovation ou la stratégie marketing transcendent les contextes géographiques, leur expression en ASS est influencée par des contraintes locales spécifiques, notamment un accès limité aux ressources, des infrastructures inadéquates et des lacunes en formation technique. Ces particularités exigent des solutions adaptées pour maximiser la performance des PME d'ASS à l'exportation.

#### *2.2.1.2 Les déterminants externes*

Les déterminants externes jouent un rôle essentiel dans le succès à l'exportation des PME. Les recherches menées au cours de la dernière décennie ont mis en évidence plusieurs de ces facteurs, notamment les programmes de promotion à l'exportation, l'accès aux financements externes, l'intensité concurrentielle, les réseaux

---

comme les applications mobiles, l'intelligence artificielle, la *blockchain* ou le *big data* (<https://www.psbedu.paris/fr/actus/quest-ce-que-la-fintech> consulté le 15 novembre 2024).

internationaux et le contexte économique et réglementaire. Ces éléments influencent de manière significative la capacité des PME à se développer sur les marchés internationaux.

Les programmes de promotion à l'exportation et le soutien gouvernemental sont des leviers essentiels pour faciliter l'internationalisation des PME. Malca *et al.* (2020) ont montré que les initiatives en matière de formation, de mobilité commerciale et d'accès à l'information renforcent les capacités exportatrices des PME, les préparant mieux à affronter les défis des marchés internationaux.

L'accès au financement externe est un autre déterminant. Dans une étude portant sur les PME indiennes, Raju et Thillai Rajan (2019) soulignent que les financements institutionnels, en particulier ceux provenant des banques, jouent un rôle essentiel dans le soutien des entreprises cherchant à s'internationaliser. Leur recherche met en évidence que les PME ayant accès à des financements structurés et fiables sont mieux positionnées pour investir dans les capacités nécessaires à la compétitivité sur les marchés étrangers. De même, dans une analyse couvrant plusieurs pays d'Asie du Sud-Est, Chowdhury *et al.* (2022) montrent que l'accès au financement externe a un impact significatif et positif sur la performance des PME. Leur étude met l'accent sur le rôle des systèmes financiers développés et des politiques publiques qui favorisent l'inclusion financière. Ils soulignent que les PME bénéficiant d'un financement adéquat se démarquent par leur capacité à répondre aux exigences des marchés internationaux, telles que les normes de qualité et les stratégies de marketing, ce qui leur permet d'enregistrer de meilleures performances à l'exportation.

Les contraintes rencontrées sur le marché local agissent souvent comme un moteur d'encouragement, particulièrement pour l'engagement initial des PME dans l'exportation, face à des marchés intérieurs encombrés (Jin et Cho, 2018). Cette orientation vers l'extérieur survient généralement lorsque le marché local ne permet pas de réaliser des économies d'échelle et de portée suffisantes, encourageant ainsi l'exploration de chaînes d'approvisionnement bénéfiques (Hessels et Parker, 2013).

Par ailleurs, le succès à l'exportation des entreprises dépend en partie des caractéristiques du marché visé, notamment le contexte politique et légal, ainsi que la distance culturelle ou psychique. Selon Vahlne et Nordström (1992), ces éléments façonnent les opportunités et les défis rencontrés par les entreprises dans leur internationalisation. Les cadres juridiques et réglementaires des gouvernements étrangers jouent un rôle important, pouvant soit faciliter, soit entraver les opérations d'exportation (Sousa *et al.*, 2008). De plus, la distance culturelle, en augmentant l'incertitude perçue par les dirigeants, tend à limiter l'expansion internationale, tandis que des proximités culturelles renforcent la compréhension mutuelle et les relations d'affaires, contribuant ainsi à la performance par une réduction de l'incertitude et des risques (Safari et Saleh, 2020).

Certains déterminants externes sont marqués par les particularités du contexte d'ASS. L'impact des programmes de promotion à l'exportation reste limité en raison d'un déficit de financement, de priorités sectorielles restreintes et d'infrastructures inadéquates. Les initiatives allant dans ce sens se concentrent souvent sur des secteurs comme l'agriculture négligeant les industries émergentes, ce qui freine la diversification des exportations (Fonchamnyo et Akame, 2017). Dans cette perspective, Moubarack et Amaye (2022) analysent les défis structurels auxquels font face les PME dans le cadre de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf). Leur étude met en évidence que le manque d'infrastructures numériques et logistiques adéquates constitue un obstacle majeur pour les PME, limitant leur capacité à participer efficacement au commerce intra-africain. Ces insuffisances entraînent une augmentation des coûts opérationnels et logistiques, impactant négativement la compétitivité des PME africaines sur les marchés internationaux. L'étude souligne également que les programmes de soutien aux exportations ne sont pas suffisamment alignés avec les besoins spécifiques des PME dans des économies en mutation rapide. Selon Masunda (2020), en l'absence d'un soutien concret ciblé sur des aspects spécifiques tels que la mise en conformité aux normes internationales ou l'accès à des informations

stratégiques, certaines PME d'ASS éprouvent des difficultés à élargir leurs activités au-delà des marchés locaux. Cette situation est particulièrement observée dans des secteurs où la réglementation internationale et les exigences techniques constituent des barrières importantes à l'entrée.

L'accès au financement externe est une autre contrainte majeure en ASS. Les marchés financiers peu développés et le taux élevé de risque perçu par les institutions financières rendent difficile l'obtention de financements formels pour les PME. Celles-ci s'appuient souvent sur des mécanismes informels tels que les tontines ou les microfinancements. Mpofu et Sibindi (2022) mettent en lumière le rôle critique de ces mécanismes pour pallier l'absence de financements bancaires. Forkuoh *et al.* (2015) confirment par ailleurs que ce manque de capitaux freine la productivité et limite la compétitivité des PME africaines sur les marchés étrangers comme le montre leur étude sur les PME de la région Ashanti au Ghana.

Les contraintes du marché intérieur en ASS jouent un rôle ambivalent. D'un côté, les marchés locaux, souvent saturés ou caractérisés par une demande faible, incitent les PME à chercher des opportunités à l'étranger. D'un autre côté, ces mêmes contraintes, combinées à des infrastructures logistiques déficientes et des coûts élevés, limitent leur capacité à être compétitives. Masunda (2020) souligne que le manque d'infrastructures essentielles, telles que des ports et des réseaux de transport fiables, empêche également les PME de diversifier leurs exportations et d'accéder à des secteurs à plus forte valeur ajoutée. En complément, Seid (2015) insistent sur l'importance des réformes commerciales et logistiques pour réduire les obstacles au commerce intrarégional et permettre aux entreprises de surmonter les limitations du marché intérieur.

#### *2.2.1.3 Les déterminants liés au propriétaire-dirigeant*

Le rôle du P.-Dir. est central dans le succès à l'exportation des PME. De nombreuses études ont souligné l'importance des compétences et de l'attitude des dirigeants pour

améliorer les performances à l'international, notamment en matière d'orientation entrepreneuriale<sup>20</sup> (ci-après OE), d'innovation, d'engagement international et de gestion proactive des risques. Par exemple, Kalinic et Brouthers (2022) mettent en avant que l'OE, associée à une volonté d'apprendre et d'innover, est essentielle pour le choix du canal d'exportation et contribue à la performance à l'exportation. Kim et Kim (2016) confirment que l'innovation et l'initiative des dirigeants jouent un rôle clé dans l'amélioration des performances financières et de l'image internationale des PME.

L'engagement international des dirigeants est également déterminant. Fuchs et Köstner (2016) ont relevé que l'expérience internationale permet aux dirigeants d'adapter les stratégies de marketing aux particularités des marchés étrangers, tandis que Chugan et Singh (2015) ont constaté que l'implication des dirigeants aide à surmonter les obstacles du commerce international. De plus, une gestion proactive des risques, combinée à une posture entrepreneuriale, permet aux dirigeants d'obtenir de meilleurs résultats à l'international (Celec et Globocnik, 2017). Lee et Seo (2017) ont également montré que les dirigeants ayant une orientation technologique forte sont mieux armés pour relever les défis de l'internationalisation.

En ASS, les expériences internationales formelles, telles que l'éducation à l'étranger ou l'expatriation, sont souvent restreintes par des facteurs structurels et financiers. L'accès limité à ces opportunités résulte en grande partie de la faiblesse des systèmes éducatifs locaux, des coûts prohibitifs des études internationales et des défis liés à la

---

<sup>20</sup> L'Orientation Entrepreneuriale est un ensemble de comportements qui démontrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure l'entrepreneur est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser le changement et l'innovation pour obtenir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises rivales (Covin et Slevin, 1989). Elle est une combinaison de l'innovation, de la prise de risques, et de proactivité (Miller, 1983).

L'OE est un concept que l'on présente souvent comme à la frontière de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Cherchem et Fayolle, 2010). Il cherche à représenter pour une entreprise ce que signifie être « entrepreneur ». Son objectif n'est donc pas d'identifier des caractéristiques ou attributs propres aux entrepreneurs pour expliquer leurs attitudes sur les marchés, mais plutôt de définir ce que signifie agir de manière entrepreneuriale (Miller, 1983). Autrement dit, il ne cherche pas à identifier les antécédents de l'entrepreneuriat à travers les caractéristiques des entrepreneurs, mais à qualifier la posture, l'orientation qu'ils adoptent sur le marché.

mobilité internationale, comme les restrictions de visas (Mpinganjira, 2008). Dans ce contexte, les dirigeants d'entreprise compensent ces limitations en exploitant des ressources alternatives, notamment les réseaux de la diaspora et les connexions globales, qui jouent un rôle important dans le développement et la réussite des stratégies exportatrices (Akyeampong, 2010).

Les réseaux de la diaspora offrent un accès privilégié à des informations utiles, telles que les préférences des consommateurs, les normes réglementaires et les dynamiques des marchés étrangers. Ces réseaux, composés d'individus ayant des attaches culturelles et sociales avec leur pays d'origine, facilitent la compréhension des marchés ciblés tout en réduisant les obstacles liés aux différences linguistiques et culturelles. Kshetri (2013) met en évidence que ces connexions permettent aux dirigeants africains de mieux appréhender les exigences des marchés étrangers et d'adapter leurs stratégies en conséquence. Par exemple, un membre de la diaspora basé en Europe ou en Amérique du Nord peut fournir des informations précieuses sur les attentes des consommateurs et les réglementations locales, tout en servant de point d'entrée pour établir des partenariats commerciaux.

En parallèle, les collaborations avec des acteurs internationaux, qu'il s'agisse de multinationales, d'organisations non gouvernementales ou d'agences de développement, offrent des opportunités d'apprentissage uniques aux dirigeants africains. Ces collaborations permettent de développer des compétences essentielles dans des domaines tels que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le marketing international et la conformité aux normes de qualité (Nwosu, 2017). Mutalemwa (2015) souligne que ces partenariats permettent aux PME africaines de bénéficier de transferts de connaissances et de technologies, ce qui renforce leur compétitivité sur les marchés internationaux.

En substance, l'identification et l'analyse des déterminants du succès à l'exportation permettent de mieux comprendre les dynamiques de performance des PME dans un

contexte international marqué par l'incertitude et des défis spécifiques. Cette exploration a mis en évidence l'interaction entre des facteurs internes, externes et liés au dirigeant, qui pourraient agir comme des leviers essentiels pour surmonter les risques associés à l'internationalisation. Les capacités d'innovation, l'accès aux réseaux, le soutien institutionnel, ainsi que l'engagement stratégique des P.-Dir., apparaissent comme des éléments pertinents dans cette quête de compétitivité sur les marchés internationaux. En intégrant ces déterminants dans leurs stratégies, les PMEec pourraient mieux anticiper les obstacles, atténuer les risques et maximiser leurs chances de réussite à l'exportation. La section suivante s'intéresse aux étapes du processus d'exportation.

### **2.2.2 Les étapes du processus d'exportation**

L'exportation en tant que processus, nécessite une compréhension approfondie des différentes étapes pour permettre une gestion efficace des risques. Connaître et maîtriser ces étapes permettrait aux PMEec de mieux anticiper les défis et d'allouer de manière optimale les ressources nécessaires à chaque phase de cette activité.

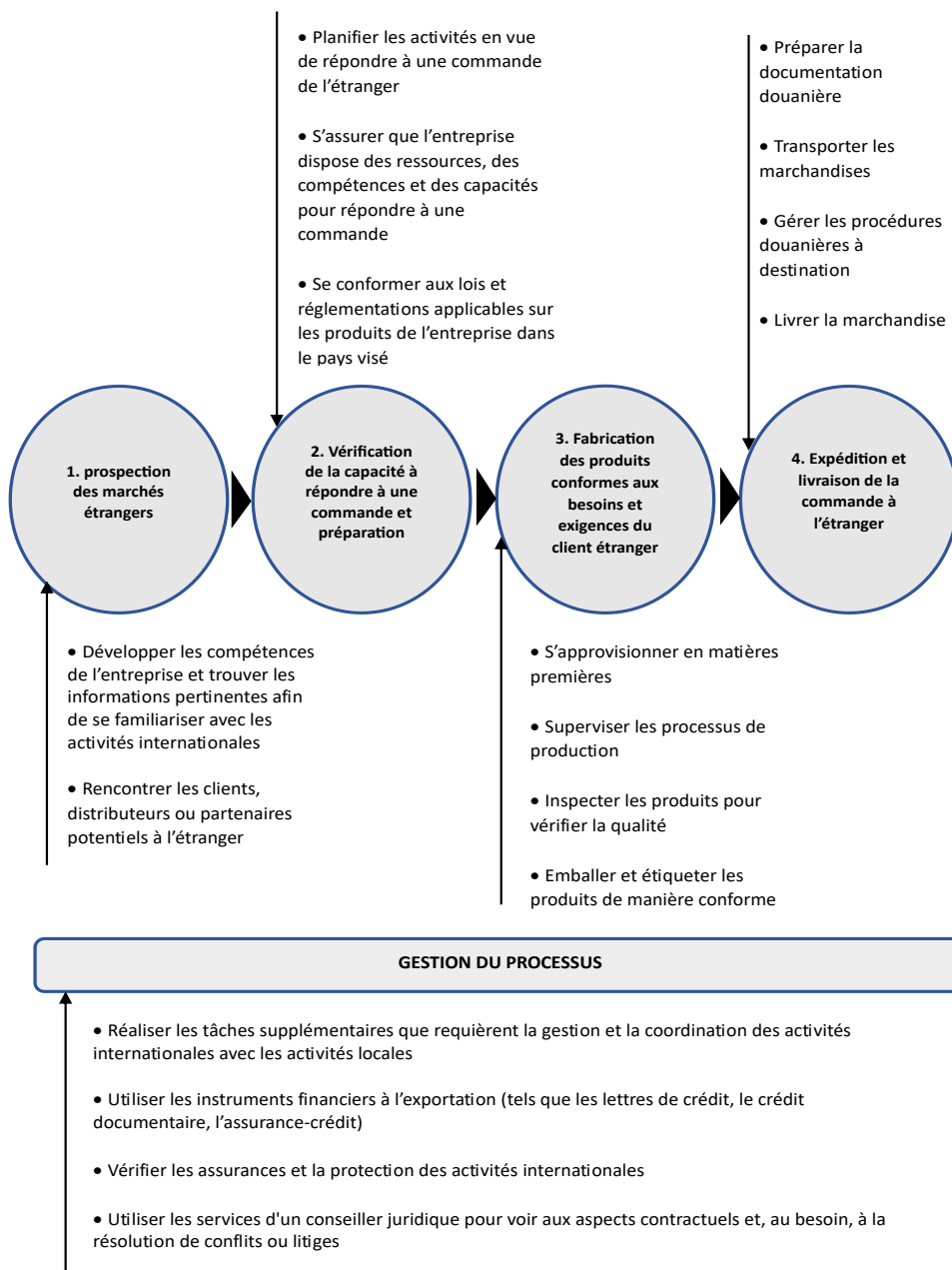
Selon Darling et Seristö (2004) l'exportation est un processus qui s'articule en plusieurs étapes, variant selon le canal d'exportation<sup>21</sup> choisi. Contrairement à une vision simpliste qui réduit l'exportation à la vente de produits à l'étranger, l'approche processuelle offre une meilleure compréhension des enjeux, défis, ressources nécessaires, risques et possibles sources d'échec selon les différentes étapes à parcourir. En général, le processus d'exportation peut se diviser en quatre grandes phases : la prospection de marché, l'évaluation de la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences du marché, la production, et enfin l'expédition et la livraison des produits comme l'ont montré St-Pierre *et al.* (2024). Nous reprenons succinctement la description faite par ces auteurs

---

<sup>21</sup> Un canal d'exportation désigne la méthode ou le moyen utilisé par une entreprise pour acheminer ses produits ou services vers des marchés étrangers. Il peut être direct (l'entreprise vend directement à ses clients étrangers sans intermédiaire) ou indirect (l'entreprise passe par des distributeurs, agents ou autres intermédiaires). Le choix du canal d'exportation est une décision stratégique qui dépend de facteurs tels que les ressources de l'entreprise, sa capacité à gérer les relations avec des partenaires étrangers, et la nature des marchés cibles (He *et al.*, 2013).

dans les prochains paragraphes, qui sera reprise ultérieurement dans la présentation des résultats (voir figure 2.1).

Figure 2.1  
Étapes du processus d'exportation



Source : conception de l'auteur.

### 2.2.2.1 Prospection des marchés étrangers

La prospection des marchés étrangers constitue une étape essentielle dans le processus d'exportation, puisqu'elle permet aux PME de réduire l'incertitude et de cibler leurs efforts sur des environnements présentant un potentiel de croissance. Comme le rappellent Vanegas-López *et al.* (2021), une analyse rigoureuse des facteurs externes conditionne la viabilité d'un marché cible. Dans ce cadre, la méthodologie PESTEL demeure largement mobilisée pour examiner les dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales d'un environnement donné (Vlados et Chatzinikolaou, 2020; Yuksel, 2012). Cette approche est souvent complétée par le modèle des cinq forces de Porter, qui permet d'évaluer l'intensité concurrentielle et les barrières à l'entrée sectorielles (Sumba-Bustamante *et al.*, 2024).

Au-delà de ces outils analytiques, la prospection implique un ensemble de tâches opérationnelles (Affaires mondiales Canada, 2021). D'abord, il s'agit de renforcer les compétences organisationnelles et managériales afin de mieux comprendre les spécificités des marchés étrangers, qu'elles soient culturelles, réglementaires ou logistiques. Ensuite, la collecte et le traitement d'informations pertinentes à partir de bases de données, rapports économiques et études sectorielles sont nécessaires pour identifier les marchés porteurs. Une veille concurrentielle et réglementaire doit également être assurée, afin d'anticiper les changements liés aux accords commerciaux, à la fiscalité ou aux avancées technologiques (Affaires mondiales Canada, 2021).

Enfin, la dimension relationnelle est tout aussi importante. La prise de contact avec des acteurs locaux clients, distributeurs, partenaires logistiques via des salons professionnels, missions commerciales ou chambres de commerce, favorise la construction de réseaux de confiance indispensables pour sécuriser l'entrée sur un nouveau marché (Chopra *et al.*, 2024). Ainsi, la prospection combine une analyse structurée de l'environnement externe et une démarche relationnelle avec les parties prenantes

potentielles, ce qui permet aux PME de sélectionner les marchés en adéquation avec leurs ressources et d'orienter stratégiquement leur processus d'exportation.

#### *2.2.2.2 Vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation*

L'évaluation précise de la capacité d'une entreprise à satisfaire des commandes à l'international joue un rôle primordial dans son aptitude à rencontrer les attentes de clients situés hors de ses frontières nationales, tout en préservant l'intégrité de ses opérations domestiques. Cette démarche, soulignée par Affaires mondiales Canada (2021), exige une compréhension détaillée des réglementations, normes, et certifications spécifiques aux marchés visés, constituant ainsi une base solide pour la planification stratégique et opérationnelle des activités d'exportation.

La pertinence du modèle CORE (*Company Readiness to Export*) élaboré par Cavusgil et Nason (1990) est mise en exergue par Gerschewski *et al.* (2020), qui identifient deux axes majeurs de préparation : l'organisation et les produits. Du côté organisationnel, un engagement fort de la part de la direction et l'allocation adéquate de ressources matérielles et humaines sont indispensables. La création de départements dédiés à l'exportation et le recrutement de personnel ayant des compétences spécialisées dans ce domaine sont considérés comme pertinents pour une performance à l'exportation réussie, comme le soulignent Navarro *et al.* (2010) et Beleska-Spasova *et al.* (2012). Ces mesures visent non seulement à structurer les efforts d'exportation mais aussi à installer une culture d'exportation au sein de l'entreprise.

Dans le contexte des PME, la mise en œuvre du modèle CORE nécessite des ajustements en raison de leurs contraintes organisationnelles et financières. L'engagement fort de la direction, combiné à la formation polyvalente du personnel en commerce international, permettent de pallier l'absence de départements dédiés. De plus, les PME peuvent compenser leurs limites en mobilisant efficacement leurs ressources, en

ciblant des marchés spécifiques et en s'appuyant sur des partenariats stratégiques (Beleska-Spasova *et al.*, 2012).

Concernant la préparation des produits, elle se concentre sur l'ajustement des offres de l'entreprise aux attentes et exigences des marchés étrangers. Cet ajustement peut inclure des modifications de conception, d'emballage, ou de formulation pour se conformer aux normes internationales, réglementations spécifiques du pays, et préférences culturelles, comme le rapportent Rosnan *et al.* (2016). Une telle approche garantit non seulement la conformité mais aussi la compétitivité des produits sur les marchés visés.

#### *2.2.2.3 Fabrication des produits conformes aux besoins et conditions du marché d'accueil*

L'ajustement des produits aux exigences du marché d'exportation représente une démarche parfois essentielle pour certaines entreprises désireuses de pénétrer efficacement les marchés internationaux. Ce besoin d'adaptation prend en compte plusieurs facteurs, tels que les préférences locales des consommateurs, qui peuvent varier d'une culture à l'autre, les conditions géographiques et climatiques spécifiques au pays cible, qui influencent la fonctionnalité et la conservation des produits, ainsi que les niveaux de vie et les capacités d'achat des populations locales. De plus, les réglementations gouvernementales en matière d'importation, de sécurité des produits et de conformité environnementale peuvent différer significativement entre les pays, tout comme les pratiques culturelles et religieuses peuvent affecter la perception et l'acceptabilité des produits (Shoham, 2021). Ces aspects devront être intégrés dans la fabrication des produits pour éviter leur rejet aux frontières ou par les clients étrangers.

#### *2.2.2.4 Expédition et livraison des marchandises*

L'expédition des marchandises à l'international implique plusieurs domaines, notamment les chaînes d'approvisionnement, la logistique, les transports, les règles

commerciales et les réglementations douanières, avec pour objectifs principaux d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts, d'atténuer les risques et de promouvoir des pratiques durables (Shardeo *et al.*, 2023). L'intégration dans des chaînes d'approvisionnement internationales favorise la coordination des activités de production, transport et distribution, mais reste un défi pour les PME en raison des exigences élevées en matière de qualité et de coûts (Prajogo et Olhager, 2012; Vaaland et Heide, 2007). Le choix du mode de transport dépend de facteurs tels que la nature des produits, la distance et les coûts, avec des spécificités pour les produits périssables soumis à des normes strictes (OCDE, 2022).

Le commerce international est encadré par des règlements comme les Incoterms, qui clarifient les responsabilités entre importateurs et exportateurs, ainsi que par des réglementations douanières parfois protectionnistes, limitant l'accès à certains marchés (Babina *et al.*, 2023; Hajdukiewicz et Pera, 2021). Les entreprises peuvent gérer directement les livraisons ou recourir à des intermédiaires, tandis que les technologies comme la traçabilité, l'intelligence artificielle et l'automatisation optimisent l'efficacité des chaînes logistiques (Reis *et al.*, 2020).

#### 2.2.2.5 *Gestion du processus (incluant les aspects financier, administratif et juridique)*

Le processus d'exportation implique une série de tâches et d'activités qui peuvent entraîner des répercussions financières importantes. Les entreprises expérimentées et engagées dans l'exportation ont généralement adapté leur organisation et développé les compétences et ressources nécessaires pour gérer ces activités de manière intégrée. À l'inverse, pour les entreprises moins préparées, ces activités sont souvent réalisées ponctuellement, ajoutant une charge supplémentaire à leurs opérations courantes.

Selon El Makrini (2015), la direction doit mettre en place des structures dédiées à l'exportation, allouer des ressources financières spécifiques, développer des systèmes

d'information sur les marchés et s'investir activement, notamment en participant à des salons internationaux ou en visitant régulièrement les marchés ciblés. Sur le plan juridique et financier, les entreprises doivent gérer des enjeux tels que le *dumping*, les embargos, les zones de libre-échange, la propriété intellectuelle, les quotas, les subventions, les fluctuations des taux de change et les modes de paiement internationaux (Afesorgbor, 2019; Lukason et Laitinen, 2018; Stewart, 2019). Ces éléments nécessitent souvent des investissements, par exemple pour protéger les actifs immatériels ou pour constituer des réserves financières en cas d'imprévus.

Toutefois, ces recommandations et exigences, bien qu'adaptées aux grandes entreprises ou aux PME déjà fortement internationalisées, se heurtent à la réalité de nombreuses PME disposant de peu de moyens financiers et organisationnels pour mettre en place des structures spécialisées, participer régulièrement à des salons internationaux ou investir massivement dans la protection juridique et financière de leurs activités (Kahiya, 2018). Ainsi, une préparation rigoureuse est essentielle, mais elle doit être pensée de manière flexible et adaptée aux contraintes structurelles des PME, afin de minimiser les risques tout en optimisant les opportunités d'internationalisation.

En conclusion, l'activité d'exportation, quel que soit son mode d'organisation, introduit l'incertitude pour les PME, exposant ces dernières à un niveau de risque souvent supérieur à celui rencontré sur leurs marchés domestiques (Bouveret-Rivat *et al.*, 2020). Cette exposition s'explique par des spécificités inhérentes à l'exportation, telles que l'éloignement géographique des partenaires, les délais supplémentaires dus à la distance et les différences culturelles. Ces particularités amplifient la vulnérabilité des PME aux aléas externes, exigeant une gestion adaptée des risques. Cela soulève ainsi deux questions fondamentales dans une perspective théorique : comment définir le risque dans le contexte de l'exportation et quels types de risques spécifiques affectent les PME dans ce processus? Ces deux préoccupations sont abordées dans la prochaine section.

## 2.3 RISQUES ET EXPORTATION

Le concept de risque et les différentes formes qu'il peut prendre dans le cadre des activités d'exportation des PME sont au centre de cette section. A cette fin, il importe d'abord de bien le distinguer avec un autre concept qui lui est corolaire, l'incertitude. Les principaux risques à l'exportation des PME seront ensuite présentés.

### 2.3.1 Incertitude et risque

L'incertitude et le risque sont deux concepts qui suscitent de plus en plus d'intérêt chez les chercheurs et les praticiens. Ces concepts sont distincts mais étroitement liés. Plusieurs auteurs les utilisent de manière interchangeable dans la littérature, ce qui prête parfois à confusion et nécessite de les étudier un peu plus en profondeur de manière à comprendre leurs éléments clés qui les distinguent. Les prochains paragraphes les abordent tour à tour.

#### 2.3.1.1 *L'incertitude*

Il n'existe pas de définition universelle de l'incertitude. Selon l'usage commun, l'incertitude est une situation dans laquelle on ne saurait affirmer si une proposition est vraie ou fausse (Holton, 2004). Dans le domaine de la gestion, elle est tout ce qui n'est pas connu avec certitude, ou encore une situation dans laquelle il n'est pas possible de mesurer soit la probabilité de réalisation d'un événement, soit l'impact de cet événement sur une organisation (Emblemsvåg et Endre Kjølstad, 2002).

Lueg et Borisov (2014) soulignent la confusion rencontrée dans la littérature au sujet de la définition de l'incertitude, et montrent que celle-ci diffère suivant deux approches épistémologiques : l'approche positiviste et l'approche comportementale. L'approche positiviste soutient que l'incertitude existe indépendamment de la perception des individus. Elle est vue de la même façon par tout le monde, et est un phénomène homogène

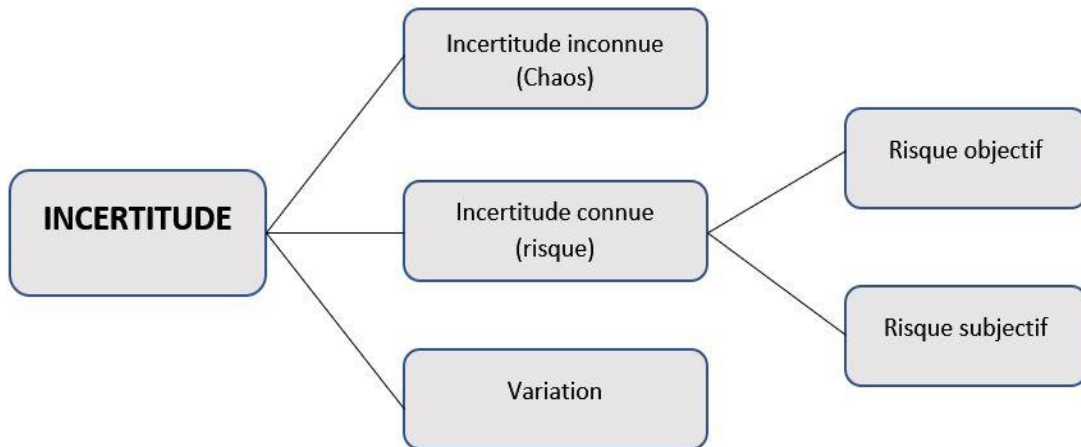
pour tous. L'approche comportementale quant à elle affirme que l'incertitude résulte de la perception des individus quant à leur capacité à prédire le résultat de leurs actions en leur assignant des probabilités d'occurrence. Elle est un phénomène perceptuel dont l'évaluation dépend des caractéristiques et du profil de chaque individu.

L'incertitude est multidimensionnelle, le nombre de dimension variant suivant les auteurs. Selon Ilevbare *et al.* (2014), il existe deux types d'incertitude. D'une part celle qui émane de l'environnement interne et externe de l'organisation, et d'autre part celle qui est inhérente à la prise de décision. Pour St-Pierre et El Fadil (2017), ce type d'incertitude résulte de l'inadéquation entre le modèle d'affaire retenu et la réalité de l'environnement auquel l'entreprise est confrontée, ce qui pourrait impacter les résultats prévus et affecter la création de valeur.

Pour Milliken (1987), il existe trois types d'incertitudes : d'abord, l'incertitude quant à l'état (*state uncertainty*) qui se réfère aux situations où les décideurs sont incapables de prédire les changements dans leur environnement d'affaires. Ensuite, l'incertitude quant à l'effet (*effect uncertainty*) qui se définit comme l'inaptitude à prédire la nature de l'impact d'une situation future de l'environnement ou d'un changement environnemental sur l'organisation. Enfin, l'incertitude quant à la réponse (*response uncertainty*) qui est un manque de connaissances quant aux réponses à apporter à ces changements et quelles seraient les conséquences de chacune d'elles.

De Meyer *et al.* (2002, cités dans El Fadil, 2012) quant à eux distinguent quatre types d'incertitude à savoir : l'incertitude inconnue, l'incertitude connue, la variation, et le chaos. L'incertitude inconnue et le chaos ont des similitudes et dès lors on peut classer les différents types d'incertitude en trois catégories tel que présenté dans la figure 2.2.

Figure 2.2  
Types d'incertitudes



Source : adapté de El Fadil (2012).

L'incertitude inconnue également appelée incertitude réelle, totale, ou fondamentale, est incomprise, non identifiable, et non mesurable. Elle peut se produire à cause d'une interaction non anticipée de certains événements. Elle se caractérise par l'incapacité à définir une probabilité d'occurrence ou de mesurer l'impact d'un événement ou d'une situation donnée (Knight, 1921, cité dans Mainelli, 2005). Quant au chaos, il a lieu lorsque les résultats réalisés sont complètement différents de ceux prévus. Le chaos s'inscrit dans le même contexte d'incertitude inconnue dans la mesure où il concerne les situations où un système donné est instable et où l'on est incapable de prédire le changement de ce système. Dans ce genre de situations, les petits changements dans les variables du système peuvent conduire à des changements structurels ainsi qu'à un écart significatif entre les résultats prévus et les résultats obtenus (Mainelli, 2005).

L'incertitude connue quant à elle est comprise, identifiable, relativement mesurable, et correspond au risque au sens de Knight (1921), c'est-à-dire une variabilité future qui est prévisible et contre laquelle il est possible de se prémunir. En effet, selon Holton (2004), le risque est simplement une incertitude que l'on peut mesurer et que l'on peut réduire en faisant plus d'études ou en consultant des experts du domaine objet du

risque. Cette mesure peut être objective ou subjective (Mitchell, 1999), auquel cas on aura d'une part des risques objectifs comme ceux liés aux dommages physiques ou à la perte financière et qui sont mesurés à partir des données historiques ou statistiques; d'autre part, des risques subjectifs comme les risques sociaux et psychologiques qui sont mesurables à partir des estimations des experts du domaine (Moulins, 2004).

Finalement, la variation encore appelée variabilité est causée par plusieurs petits facteurs qui influencent la stabilité du résultat final. Pour Vose (2008), la variabilité est l'une des composantes de l'incapacité à prédire le futur. Elle serait l'effet de la chance et ne pourrait être réduite par l'information, mais plutôt en changeant le système, ce qui constitue d'ailleurs sa principale distinction par rapport au risque.

Le concept de risque présente lui aussi certains défis de compréhension, et on y constate une multiplicité de définitions et de conceptualisation. Le prochain paragraphe en présente un bref exposé.

### *2.3.1.2 Le risque*

La définition du risque fait l'objet de nombreux travaux dans la littérature, et les auteurs indépendamment des champs de recherche ne s'accordent pas sur une définition consensuelle. Selon Spekman et Davis (2004), la définition du risque diffère suivant les disciplines, puisque l'environnement et le contexte de son utilisation sont spécifiques à chacune d'elles. Les travaux de Althaus (2005) sont particulièrement révélateurs de cette difficulté. Cet auteur présente la diversité de sens attribué au risque suivant différents domaines tel que résumé dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3  
Vision du risque selon les domaines

Discipline	Perception du risque	Connaissances nécessaires pour l'interprétation
Logique et mathématique	Phénomène calculable	Calculs
Sciences et médecine	Réalité objective	Principes, postulats, calculs
Sciences sociales •Anthropologie •Sociologie	Phénomène culturel Phénomène social	Culture Construits et cadres sociaux
Économie	Phénomène décisionnel, moyen de sécuriser la richesse ou de réduire les pertes	Principes et postulats sur la prise de décision
Droit	Faute de conduite et phénomène justiciable	Règles
Psychologie	Phénomène comportemental et cognitif	Cognition
Linguistique	Concept	Terminologie et sens
Histoire et sciences humaines •Histoire •Arts (littérature, musique, poésie, théâtre)	Phénomène historique Phénomène émotionnel	Narration, récits Émotions
Religion	Acte de foi	Révélation
Philosophie	Phénomène problématique	Sagesse

Source : repris de Althaus (2005, p. 569), traduit de l'anglais.

On remarque que le risque est un phénomène calculable dans les sciences mathématiques. Un phénomène culturel et social si l'on se positionne d'un point de vue anthropologique ou sociologique. Dans le domaine du droit, le risque est un phénomène justiciable. En philosophie, il fait figure de phénomène cognitif tandis que sur le plan religieux il s'aperçoit comme un pur acte de foi. Ces différentes visions influencent la définition du risque.

À ce titre, dans le domaine de l'assurance le risque est présenté comme le produit de deux fonctions que sont la fonction de perte et la fonction de probabilité (Aubert et Bernard, 2004). En économie et en finance, le risque désigne un ensemble de facteurs aléatoires qui peuvent avoir un impact négatif sur une organisation ou un individu (Holton, 2004). Trois éléments composent alors le risque : l'individu ou l'organisation

exposée à la perte, l'actif ou l'objectif de revenu dont la destruction est à l'origine de la perte, et puis un danger qui peut causer cette perte (Holton, 2004). Pour une organisation, le risque se présente comme un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation de ses objectifs (Grant et al., 2014).

Ces différentes définitions ont la particularité d'être propres à des disciplines précises. Or, il existe de plus en plus des croisements entre les disciplines dans le domaine des affaires, que ce soit lors de la création d'une entreprise, pour développer des innovations, ou pour saisir de nouvelles opportunités. Ce constat a conduit Macgill et Siu (2005) à proposer un « nouveau paradigme » d'analyse du risque. En effet, ces auteurs ont observé que :

- 1) les connaissances des gens servent de base à la façon dont ils perçoivent, définissent et mesurent le risque;
- 2) le concept de risque combine les éléments physiques et sociaux;
- 3) le concept de risque est fortement lié à l'incertitude et à des crises de confiance;
- 4) le concept de risque est dynamique, évolutif, changeant dans le temps, et selon les espaces géographiques;
- 5) l'efficacité des actions et des décisions pour gérer le risque repose sur la qualité de l'information (scientifique et sociale) disponible et sa cohérence interne.

En se fondant sur plusieurs travaux de différents domaines, ils montrent encore ici l'étendue du concept de risque selon une définition à partir de bases techniques ou sociales comme on peut le voir dans le tableau 2.4.

**Tableau 2.4**  
Différentes définitions du risque selon les perspectives techniques ou sociales

<b>Définitions techniques du risque</b>	
1.	Possibilité de perte, de blessure, désavantage ou destruction ; exposition au danger ; encourir un risque ou un danger.
2.	L'expression d'une perte potentielle à l'intérieur d'une période donnée ou d'un nombre défini de cycle opérationnels
3.	Conséquence par unité de temps = Fréquence (événement par unité de temps) x la magnitude (conséquence par événement)
4.	Mesure de la probabilité et de la gravité d'effets défavorables
5.	Probabilité conditionnelle d'un effet négatif (sachant que les événements déclencheurs se sont produits)
6.	Possibilité de conséquences négatives indésirables d'un événement ou d'une activité
7.	Probabilité qu'une substance cause un préjudice dans certaines conditions
8.	Probabilité de pertes ou de blessures infligées aux individus ou à la propriété
9.	Possibilité de conséquences négatives pour la vie humaine, la santé ou l'environnement
10.	Produit de probabilité du temps d'un effet indésirable, les conséquences de cet événement, et l'endroit où il se produit
11.	Fonction de deux facteurs principaux : a) la probabilité qu'un événement ou qu'une série d'événements de différentes intensités se produisent et b) les conséquences de ces événements
12.	Probabilité de distribution des conséquences possibles d'un événement précis pouvant avoir des effets indésirables sur la santé humaine, la propriété ou l'environnement
13.	Mesure de la fréquence et de la gravité d'un effet indésirable sur la santé, la propriété ou l'environnement
<b>Définitions sociales du risque</b>	
1.	Probabilité d'un événement indésirable amplifié ou atténué par les degrés de confiance, d'acceptation de la responsabilité ou du partage des bénéfices
2.	Opportunité empreinte de danger
3.	Un mot de code qui prévient la société d'un changement précipité dans l'ordre attendu des choses
4.	Quelque chose dont on doit se soucier ou que l'on doit souhaiter
5.	Une arène pour les discours sur les relations institutionnelles, les enjeux socioculturels, la répartition des pouvoirs économique et politique
6.	Une menace à la durabilité/mode de vie actuel
7.	Incertitude
8.	Partie d'une structure de sens fondée sur la sécurité des institutions dans lesquelles les gens se retrouvent
9.	Les moyens à l'aide desquels la société envisage son avenir
10.	Jugement que l'on porte sur les conséquences attendues et leur probabilité
11.	Ce que les gens définissent comme quelque chose de différent pour différentes personnes
12.	Perte financière associée à un produit, à un système ou à une installation
13.	L'inverse de la sécurité

Source : repris de Macgill et Siu (2005, p. 1109), traduit de l'anglais.

Du point de vue de ces auteurs, dans une même organisation, plusieurs définitions du risque peuvent se dégager suivant les connaissances qu'ont les gens qui l'analysent (définition technique). Aussi, l'environnement des entreprises étant de plus en plus dynamique, la nature des risques varie de manière continue (définition sociale).

Selon Aubert et Bernard (2004), indépendamment des disciplines, le concept de risque a six composantes importantes que sont : l'unité d'analyse, l'objectif, l'événement, la fonction de probabilité de cet événement, l'impact, et le facteur de risque.

La première composante (l'unité d'analyse), est l'entité pour laquelle le risque est évalué (un individu, une entreprise, une société). La deuxième (l'objectif) fait référence à un état de la nature possible futur qui est souhaité par une unité d'analyse au moment présent, par exemple la réalisation d'un rendement souhaité par une entreprise, le respect des normes environnementales dans la réalisation d'un projet. La troisième (l'événement), désigne un incident qui a lieu dans un endroit particulier pendant une certaine période, par exemple, l'augmentation du prix d'une matière première. La quatrième (la probabilité) est la possibilité d'occurrence d'un événement, elle est comprise entre 0 et 1. Pour ce qui est de la cinquième (l'impact), elle est l'effet d'un événement sur un objectif de l'unité d'analyse. L'impact peut être positif (par exemple l'exploitation d'une opportunité) ou négatif (par exemple une perte financière). La sixième et dernière composante est le facteur de risque qui est défini par Aubert et Bernard (2004) comme un élément concret ou abstrait qui peut influencer l'état initial d'une unité d'analyse et causer l'occurrence d'un événement ou une situation, par exemple l'instabilité politique ou encore la variabilité des prix.

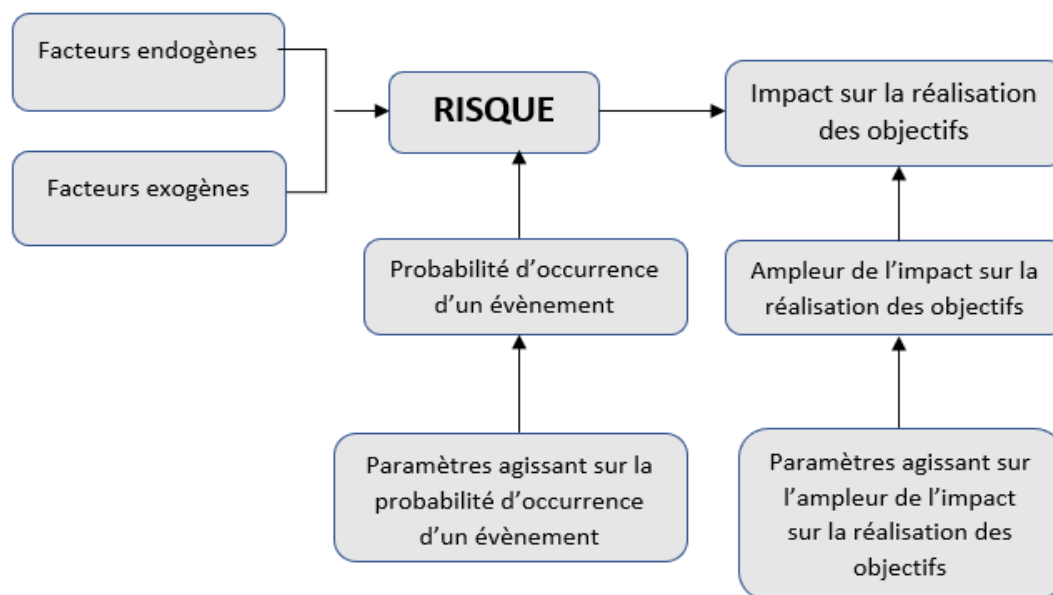
De tout ce qui précède, il serait hasardeux de vouloir proposer une définition unique du risque qui s'applique à tous les domaines. Dans le cadre de cette étude, et en s'appuyant sur l'approche comportementale (de l'incertitude), la définition retenue est celle qui est la plus commune dans le domaine de la gestion, à savoir que le risque est

tout évènement qui peut empêcher une organisation de rencontrer ses objectifs (Grant *et al.*, 2014; Hutchins et Gould, 2004).

Cette définition semble complète dans le domaine organisationnel parce qu'elle inclut la notion d'occurrence d'un évènement, celle des conséquences négatives, ainsi que celle des objectifs de l'organisation. A ce titre, en s'inspirant des travaux de Aubert et Bernard (2004), la présentation conceptuelle du risque ci-dessous est proposée (voir figure 2.3).

Cette conceptualisation s'appuie sur la définition de Grant *et al.* (2014) en ajoutant les concepts de facteurs de risque exogènes et endogènes étant donné leur importance sur l'identification et la composition du risque. Aussi, elle inclut les paramètres qui peuvent agir sur la possibilité d'occurrence d'un évènement ainsi que sur l'ampleur de l'impact sur la réalisation des objectifs.

Figure 2.3  
Modèle conceptuel du risque



Source : conception de l'auteur.

La clarification conceptuelle apportée dans les paragraphes précédents a permis de distinguer les concepts d'incertitude et de risque. Cette clarification est particulièrement importante dans le domaine de la GR car elle permet de différencier les événements que le décideur est en mesure d'identifier (le risque), même s'il ne peut pas nécessairement les contrôler, de ceux qui échappent totalement à son contrôle (l'incertitude).

En effet, la principale différence entre le risque et l'incertitude peut être résumée par le contrôle et la prévisibilité (Park et Shapira, 2017). Le risque peut être mesuré, et ainsi l'analyse ou l'évaluation des risques peut être bénéfique pour le développement stratégique des PME (Silva *et al.*, 2013). L'incertitude en revanche peut certes être réduite par l'information, mais elle demeure difficilement quantifiable (Aven et Renn, 2009). Dans ce cas, les résultats et/ou leur probabilité d'occurrence sont inconnus, ce qui pourrait plonger le décideur dans une situation où il ne sait quoi faire (Aladwani, 2002).

Aussi, selon l'approche comportementale (de l'incertitude), les risques auxquels une entreprise est confrontée peuvent être perçus différemment selon les décideurs. Comme l'expliquent Gilmore *et al.* (2004), les nombreux échecs des PME dans leurs activités exigent une meilleure compréhension du comportement des dirigeants face au risque, ce qui pourrait notamment améliorer la qualité de leur décision. Il importe alors de comprendre quels sont les déterminants qui influencent leur comportement face au risque. Cette question est abordée dans le prochain paragraphe.

### *2.3.1.3 Facteurs influençant le comportement face au risque*

Selon Slovic (2000), le comportement d'un individu ou d'une organisation face au risque ne découle pas du hasard, mais il dépend d'un certain nombre de paramètres individuels et/ou organisationnels. Certains de ces paramètres influencent l'attitude face au risque, d'autres la perception de l'ampleur du risque, et d'autres les deux à fois,

et auraient ainsi une incidence sur la manière dont le risque est traité et géré (McMullen et Shepherd, 2006). Pour Legohérel *et al.* (2003), parmi les principaux paramètres qui influencent la prise de décision du dirigeant de PME, son attitude envers le risque et sa perception de l'environnement jouent un rôle déterminant. Ces éléments sont pris en compte dans les théories de l'internationalisation, telles que le modèle d'Uppsala, qui met en avant le rôle de la perception qui évolue en fonction des opportunités et des risques rencontrés dans l'engagement sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977), ce qui illustre comment les traits cognitifs et comportementaux du dirigeant influencent directement le processus d'internationalisation des PME. Dans le cadre du modèle des *Born Global*, le comportement face au risque n'est pas seulement un facteur modérateur, mais un levier stratégique central, particulièrement chez les dirigeants jeunes, innovants et dotés d'un fort capital social international. Leur perception du risque est souvent plus nuancée, et celui-ci peut même être perçu comme une opportunité à exploiter, plutôt qu'un obstacle à éviter (Autio *et al.*, 2000).

L'attitude renvoie à un état d'esprit, ou encore une disposition mentale par rapport à une situation ou à un fait (Hillson et Murray-Webster, 2005). Elle est considérée comme un trait général de la personnalité traduisant la position de la personne par rapport à une situation (Chen *et al.*, 2015; Yordanova *et al.*, 2011). Il existe différentes attitudes face au risque : certains individus sont réfractaires, préférant la sécurité et évitant l'incertitude, tandis que d'autres sont plus tolérants, neutres ou favorables au risque, selon la situation (St-Pierre et Bahri, 2011). Ces attitudes varient en fonction de facteurs comme le genre, l'âge, l'expérience et peuvent être rigides, profondément ancrées dans les valeurs personnelles, ou flexibles, s'ajustant en fonction des circonstances (Hillson et Murray-Webster, 2005). L'attitude peut également varier selon la culture nationale<sup>22</sup> (Hofstede, 1984, 2002, 2011; Hofstede *et al.*, 2005). Les cultures

---

<sup>22</sup> Il n'existe pas de définition consensuelle de la culture (Hofstede *et al.*, 2005). La quantité de définitions élucidées par les chercheurs est si grande qu'entre 1951 et 1995, on comptait plus de 164 définitions de la culture (Olie, 1995, cité dans JohnsonHanks, 2005). Le concept de culture n'existe pas en réalité et donc on ne saurait le mesurer en tant que tel. La culture est un construit que l'on peut mesurer à travers ses manifestations, à travers les actes et les faits (Hofstede, 2002).

nationales se caractérisent par un degré faible ou fort d'« évitement de l'incertitude ». Celui-ci mesure le degré d'inquiétude des habitants face aux situations ambiguës, inconnues ou incertaines (Hofstede, 2002). Ainsi, l'évitement de l'incertitude est plus faible dans les sociétés où les membres vivent « au jour le jour », où ils prennent facilement des risques, ont moins d'ardeur au travail et sont plus tolérants envers les divergences d'opinions et de comportements. En revanche, dans les sociétés à fort degré d'évitement, les membres sont plus anxieux et nerveux, émotifs, agressifs et exigeants. Ils sont en constante recherche de sécurité (Hofstede 1984, 2011). Dans cette perspective, un pays comme le Cameroun se caractérise par un faible degré d'évitement de l'incertitude (Ongodo, 2006). Dans la prise de décision des entrepreneurs, cela pourrait se refléter par leur sous-estimation des situations imprévues dans les activités d'exportation.

La perception du risque, de son côté, renvoie à l'évaluation subjective que fait un individu des dangers. Selon Bodemer et Gaissmaier (2015), cette perception englobe non seulement des jugements rationnels, mais aussi des croyances, attitudes et émotions. Plusieurs facteurs influencent cette perception, notamment le genre, l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience et l'accès à l'information. Par exemple, les femmes et les individus moins instruits tendent à percevoir davantage de risques que les hommes ou les personnes mieux informées (Anderson et Lundborg, 2007; Emblemståg et Endre Kjølstad, 2006). De plus, l'expérience passée avec un risque donné modifie la perception d'un individu, l'incitant à ajuster son comportement en fonction de situations vécues (Wachinger *et al.*, 2013). Cette diversité de perceptions influence directement la manière dont les dirigeants de PME abordent les risques et prennent des décisions stratégiques.

En résumé, le comportement face au risque est influencé par l'attitude et la perception des individus. Cette observation souligne que, lorsque les décisions risquées sont prises dans des contextes où l'entreprise manque d'expérience et de compétences,

celle-ci devient particulièrement vulnérable aux caractéristiques et à l'attitude de ses décideurs (McMullen et Shepherd, 2006).

La prochaine section s'intéressera donc aux risques à l'exportation, en identifiant leurs typologies afin d'offrir une compréhension approfondie des défis auxquels les PME doivent faire face dans un environnement international incertain.

### **2.3.2 Les risques à l'exportation**

Les risques à l'exportation sont des événements dont la réalisation peut affecter négativement les objectifs d'exportation d'une entreprise (Han *et al.*, 2018). Il existe plusieurs classifications des risques à l'exportation. L'une des premières est celle de Miller (1992) qui a développé un cadre permettant de classer les différents domaines de risques auxquels sont confrontées les entreprises opérant au niveau international, soit : l'environnement global (risques d'ordre politique, gouvernemental, macroéconomique, social et naturel); le secteur d'activité (risques liés au marché, au produit, à la concurrence, et à la technologie); et l'entreprise elle-même (risques liés aux opérations, à la responsabilité, à la R-D, au crédit, au comportement des individus).

Dans une approche de gestion de projet, St-Pierre (2004) identifie pour sa part sept catégories de risques susceptibles de faire échouer un projet d'exportation. Chacune de ces catégories regroupe différents facteurs ou sources de risque liés à l'expérience en matière d'exportation, à la capacité de gestion, au marché, au produit, à la vente, à la distribution, et aux aspects juridiques.

D'autres auteurs identifient les risques à l'exportation à partir des différentes barrières susceptibles d'entraver le développement international des PME (Kubíčková et Toullová, 2013) tel que présenté dans le chapitre 1. Dans ce sens, les domaines fonctionnels, c'est-à-dire la production, la distribution, le marketing, la finance, les

ressources humaines, et la logistique, constituent l'approche la plus fréquente pour classer les risques (Arranz et De Arroyabe, 2009; Crick, 2007; Uner *et al.*, 2013).

Dans l'état actuel des connaissances, il n'existe pas de classification universelle des risques à l'exportation. Dans le cadre de cette étude, une classification dichotomique (endogène-exogène) suivant les domaines fonctionnels de l'entreprise est adoptée, en considérant les barrières comme sources de risques à l'exportation tel que présenté dans le tableau 2.5. Cette classification permettrait d'avoir une idée précise sur le type d'information à collecter pour gérer les différents risques. Une fois identifiés, les risques peuvent être mesurés selon leur probabilité d'occurrence et leur niveau d'impact afin d'établir des priorités d'actions pour les gérer.

Tableau 2.5  
Les principaux risques à l'exportation (liste non exhaustive)

Origine	Domaine du risque	Sources de risques (barrières)	Risques	Auteurs
<b>Endogène</b>	Production	Difficulté à adapter certaines caractéristiques du produit et d'élaborer une stratégie de prix.	• Rejet du produit par la clientèle.	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010), Leonidou (2004), Miller (1992), St-Pierre (2004).
	Promotion	Difficultés d'adaptation des activités de promotion/publicité.	• Perte de parts de marché.	Leonidou (2004)
	Distribution	Difficultés à trouver des canaux de distribution (accès, complexité), représentation à l'étranger, à contrôler des intermédiaires, maintenir un inventaire à l'étranger.	• Fluctuation des ventes. • Perte de clients.	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004), Rodriguez et al. (2010), St-Pierre (2004).
	Marketing Produits	Difficulté à développer de nouveaux produits, adapter le design, les normes de qualité, l'emballage et l'étiquetage, le service après-vente, la réaction des compétiteurs.	• Perte d'opportunités de marché. • Non compétitivité face à la concurrence. • Baisse du chiffre d'affaires.	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004), BCG (2011), Lehmann et al. (2013), Miller (1992), Rodriguez et al. (2010), St-Pierre (2004).

Origine	Domaine du risque	Sources de risques (barrières)	Risques	Auteurs
	Information	Difficultés à identifier des opportunités, à accéder aux données sur le marché, à accéder aux clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadéquation de la stratégie de l'entreprise avec le marché étranger.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004), Rodriguez et al. (2010), St-Pierre (2004).
	Ressources humaines	Difficulté à trouver un personnel compétent, perte d'employés clés (ou de collaborateurs).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans les procédures.</li> <li>• Frais supplémentaires occasionnés par le recours à une expertise externe.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004), Lehmann et al. (2013), Miller (1992), Rodriguez et al. (2010).
	Finances	Difficulté à obtenir les fonds pour financer les activités d'exportation; difficultés à rapatrier les fonds, fluctuations des taux de change.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensions de trésorerie (accroissement du besoin de liquidités).</li> <li>• Rationnement du crédit (coût élevé du financement externe).</li> <li>• Perte de rentabilité.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004), Miller (1992), Rodriguez et al. (2010).
	Gestion de l'entreprise	Manque de temps, manque de compétences, manque de ressources.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefficacité dans les opérations de commerce international.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004), Sousa et al. (2008).
<b>Exogène</b>	Politiques, gouvernements	Agitation sociale, conflits, embargos, nationalisations, terrorisme, manque de collaboration du gouvernement étranger, réglementation, environnement institutionnel du pays d'origine inapproprié.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse ou arrêt des exportations dans le pays cible.</li> <li>• Boycott des produits de l'entreprise dans le pays cible.</li> <li>• Ralentissement des opérations de commerce international dans le pays d'origine.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), LHB (2013), Leonidou (2004), Miller (1992), Rodriguez et al. (2010), St-Pierre (2004), St-Pierre et al. (2020)
	Juridiques	Règlementation, corruption, permis/licences, réputation/ image, propriété intellectuelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amendes judiciaires.</li> <li>• Piraterie et contrefaçon des produits de l'entreprise.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), EDC (2014), LHB (2013), Leonidou (2004), Miller (1992), Rodriguez et al. (2010), St-Pierre (2004).
	Socio-culturels	Différences culturelles, langage verbal/non verbal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejet du produit.</li> <li>• Incompréhension avec les interlocuteurs du pays cible.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008), Leonidou (2004). Sousa et al. (2008), Rodriguez et al. (2010), St-Pierre (2004).

Source : conception de l'auteur à partir d'une revue de la littérature.

Ce tableau illustre que certains risques à l'exportation transcendent les domaines fonctionnels de l'entreprise, avec des causes multiples et interconnectées. Par exemple, le risque de rejet du produit peut provenir aussi bien de problèmes de qualité de production, de difficultés liées à la mise en marché, ou encore d'une méconnaissance des différences socio-culturelles. De plus, certains risques peuvent en engendrer d'autres, comme dans le cas d'une perte de clients qui pourrait entraîner des tensions de trésorerie, ralentissant la production et créant un effet « domino ». Cette interdépendance souligne l'importance de mettre en place une gestion globale des risques pour éviter ces enchaînements néfastes. En effet, une gestion efficace des risques ne peut se limiter à des actions ponctuelles ou réactives. Elle nécessite une approche proactive et systémique, intégrant des processus capables d'anticiper, de s'adapter et de répondre aux incertitudes de manière agile (Brustbauer, 2016). C'est dans ce cadre que la gestion des risques peut être envisagée comme une capacité dynamique, permettant aux entreprises, notamment les PME, de non seulement réduire les impacts négatifs des risques, mais aussi d'en tirer parti pour renforcer leur résilience et saisir des opportunités. La section suivante explore comment la gestion des risques peut être conceptualisée et mise en œuvre en tant que capacité dynamique, et son rôle essentiel dans l'adaptation des PME à des environnements internationaux incertains.

## 2.4 LA GESTION DES RISQUES : UNE CAPACITÉ DYNAMIQUE

Dans cette section, nous discutons de la GR en tant que capacité dynamique et de la manière dont elle peut contribuer à la réalisation des objectifs des PME. Pour ce faire, nous présenterons d'abord le concept de GR dans ses définitions, son évolution, son processus, avant d'expliquer en quoi elle peut être considérée comme une capacité dynamique.

### 2.4.1 Définition et évolution de la gestion des risques

Selon Bromiley *et al.* (2015), la GR propose que les entreprises abordent d'une manière « globale », « complète », et « cohérente » leurs risques afin de mieux les gérer. Le standard ISO 31000<sup>23</sup> (2009) la définit comme un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque (ISO Guide :2009, Définition 3.1). Par ailleurs, la définition proposée par le *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* (COSO) en 2004 semble clarifier la GR, en ce qu'elle définit sa nature, son objet et ses objectifs :

The Enterprise Risk Management is a process that is effectuated by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives (COSO, 2004).

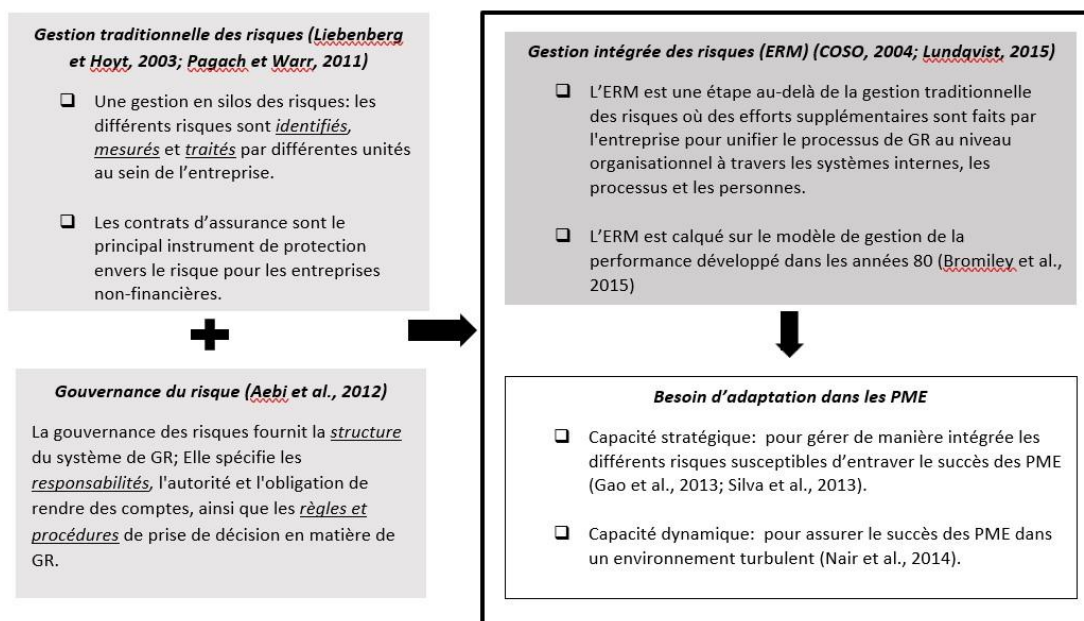
D'après cette définition, la GR est un processus dont le point de départ est l'identification des facteurs pouvant affecter les objectifs de l'entreprise. Elle aboutit par la proposition des moyens de contrôle de ces facteurs afin de réduire leurs possibilités de survenance et leurs effets sur les objectifs de l'entreprise. Elle s'applique sur l'ensemble de l'entreprise et concerne aussi bien les dirigeants que les employés (Gorzeń-Mitka, 2013).

---

<sup>23</sup> L'ISO est l'acronyme abrégé de « International Standard Organization » soit l'Organisation Internationale de Normalisation. C'est le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Elaborées dans le cadre d'un consensus mondial, ces normes aident à supprimer les obstacles au commerce international. En 2009, cet organisme a publié l'ISO 31000-2009, une norme globale sur la gestion des risques, avec le but de fournir une façon plus simple de penser les risques et leur gestion, tout en réglant les incohérences et les diverses ambiguïtés existant aujourd'hui à cause des différentes approches de définitions. Cette norme fournit des lignes directrices concernant le management du risque auquel sont confrontés les organismes. L'application de ces lignes directrices peut être adaptée à tout organisme et à son contexte. La norme fournit également une approche générique permettant de gérer toute forme de risque et n'est pas spécifique à une industrie ou un secteur. Elle peut être utilisée tout au long de la vie de l'organisme et peut être appliquée à toute activité, y compris la prise de décisions à tous les niveaux.

L'importance grandissante de la GR en a fait une capacité qui intéresse de plus en plus les chercheurs. Cette importance est conséquente à une série de défis dans le monde des affaires allant des crises financières internationales, des fraudes et scandales d'entreprises, ainsi que de l'effondrement de grandes entreprises (Quon *et al.*, 2012). Cela a incité les gouvernements, les organes législatifs, les régulateurs et d'autres parties prenantes de la communauté économique et financière internationale à approfondir leurs connaissances et leur compréhension des risques actuels et émergents auxquels sont confrontées les organisations (Soliman et Mukhtar, 2017). Une étape importante dans cette direction est le changement de paradigme qui consiste à passer d'une gestion des risques en silos à une approche intégrée (*Entreprise Risk Management*) (Bensaada et Taghezout, 2019; Gao *et al.*, 2013; McShane *et al.*, 2011; Reboud et Séville, 2016) comme on peut le voir à la figure 2.4.

Figure 2.4  
Évolution de la gestion des risques



Source : conception de l'auteur.

En effet, la GR a, pendant longtemps, été associée à l'utilisation des contrats d'assurance pour protéger les individus et les entreprises contre différentes pertes associées

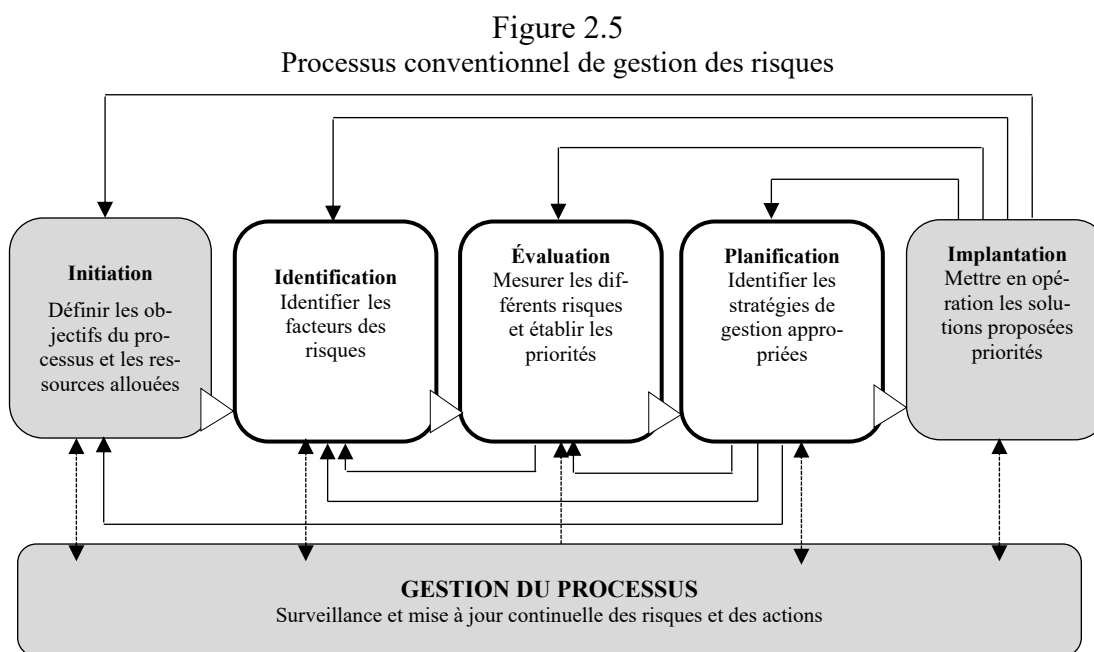
à des accidents, ce que certains auteurs qualifient de gestion traditionnelle des risques (Liebenberg et Hoyt, 2003). Celle-ci se caractérise par la gestion séparée des différentes catégories de risque auxquels une entreprise peut être exposée (Lundqvist, 2015). Selon cette approche, on traite les risques opérationnels, de marché, de crédit, et de liquidité en silos. De plus, vu l'importance des sommes qui entrent en jeu lors d'une situation risquée, il est difficile pour certaines entreprises d'assumer les dépenses d'assurance liées à ces situations (Gatzert et Martin, 2015). Aussi, les indemnités qu'offrent les assurances ne sont souvent pas suffisantes pour compenser les pertes subies à la suite de l'occurrence d'un risque, surtout au niveau des pertes de compétitivité et de connaissances (Gatzert et Martin, 2015). C'est pourquoi, les dirigeants d'entreprises sont maintenant encouragés à intégrer la GR dans la gestion globale de leur entreprise, et ce, afin d'augmenter leur compétitivité, mais surtout pour réduire les impacts néfastes des situations qu'ils ne contrôlent pas (Bromiley *et al.*, 2015).

Ainsi, une GR préventive et proactive est devenue une nécessité pour les PME (Brustbauer, 2016). L'intégration de la GR dans la gestion globale permet d'étudier minutieusement les vulnérabilités et les risques de l'entreprise et de mettre en œuvre un ensemble d'outils de traitement de ces risques (Lundqvist, 2015). Elle permet aussi d'adopter une vue holistique et une gestion stratégique qui prend en considération l'interaction qui peut exister entre certains risques (Grace *et al.*, 2015). C'est donc sans surprise que la GR dans les PME est de plus en plus considérée par certains auteurs non seulement comme une capacité stratégique à développer (Gao *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2013), mais aussi comme une capacité dynamique essentielle au succès des entreprises opérant dans un environnement incertain (Nair *et al.*, 2014). L'annexe B de ce document présente une synthèse de la littérature en GR dans le contexte des PME.

### 2.4.2 Le processus de gestion des risques

Au sens large, le processus de GR se définit comme une série d'étapes inter reliées et interdépendantes qui peuvent être répétées et vérifiées (Mobey et Parker, 2002), le nombre d'étapes variant selon les auteurs.

D'après le COSO (2004), le dispositif de GR comprend huit éléments intégrés à la gestion de l'entreprise : l'environnement interne, la détermination des objectifs, l'identification des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, le pilotage et le suivi du processus. Hillson et Murray-Webster (2005) quant à eux proposent six étapes au processus de GR à savoir : l'initiation, l'identification, l'évaluation, la détermination des plans d'action, l'implantation des plans de réponse, et la gestion des processus telles que présentées dans la figure 2.5.



Source : repris de St-Pierre et El Fadil (2017, p. 502).

Ces auteurs soulignent l'importance stratégique de l'étape d'initiation qui consiste à fixer les objectifs du processus de GR et à déterminer le niveau de détail auquel celui-

ci doit arriver ainsi que le budget qui doit être alloué. L'étape d'implantation des plans de réponse occupe également une place importante dans ce processus dans la mesure où elle permet de vérifier si le processus mis en œuvre a atteint ses objectifs définis à l'étape d'initiation (Hillson et Murray-Webster, 2005).

D'autres auteurs (Smith et Merritt, 2002; Yoe, 2019) présentent un processus en cinq étapes à savoir l'identification, l'évaluation, la quantification, la planification des stratégies de gestion, et le contrôle des risques. L'implémentation du processus peut se faire dans une forme circulaire et continue, ce qui permet de la rétroaction dans son application et la mise à jour des différents risques qui peuvent se manifester (Smith et Merritt, 2002).

Les étapes d'identification, d'évaluation et de planification sont conventionnellement retenues dans la littérature (St-Pierre et El Fadil, 2017). Elles sont présentées dans les prochains paragraphes en relevant les défis pour les PME.

#### *2.4.2.1 L'étape d'identification des risques*

L'étape d'identification des risques consiste à repérer et documenter les événements, conditions ou situations susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation. Elle commence par l'analyse des facteurs de risque et de leurs conséquences potentielles, un processus jugé essentiel car il conditionne les méthodes d'évaluation et les stratégies de contrôle des risques (Smith et Merritt, 2002). Pour St-Pierre et El Fadil (2017), cette phase est la plus « critique » et elle nécessite des compétences spécifiques pour analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise (Gao, Sung, et Zhang, 2013; Islam et Tedford, 2012). L'expérience et le réseau du P.-Dir. joueraient un rôle clé à cette étape, surtout dans les sociétés fermées (Jayathilake, 2012). En effet, la centralisation de la gestion autour du P.-Dir. peut constituer une difficulté puisque ses connaissances limitées ne permettront pas l'identification exhaustive des risques pertinents alors que ceux-ci seront teintés de son attitude (St-Pierre et El Fadil, 2017).

Compte tenu de cette importance, les nouveaux dirigeants ou les jeunes entreprises qui n'ont pas encore développé un réservoir de connaissances ou un réseau dans leur secteur rencontreraient plus de défis à cette étape (Gorzeń-Mitka, 2013). Les mêmes difficultés peuvent être rencontrées à l'étape d'évaluation (St-Pierre et El Fadil, 2017).

#### 2.4.2.2 L'étape d'évaluation des risques

Après l'identification des risques, l'étape d'évaluation consiste à établir la probabilité de leur occurrence et anticiper l'ampleur de l'impact, ce qui permettra au décideur de les classer afin de déterminer ceux qui sont prioritaires (Smith et Merritt, 2002). Cette évaluation peut se réaliser par des méthodes quantitatives<sup>24</sup>, qualitatives, ou une combinaison des deux (Marcelino-Sádaba *et al.*, 2014).

Dans les PME, tout comme pour l'identification des risques, l'évaluation de ceux-ci relève parfois du ressort du P.-Dir. ou dans une certaine mesure du directeur financier, et dépend du profil du gestionnaire (St-Pierre *et al.*, 2011). Ainsi, des attitudes différentes envers un risque pourront produire des évaluations différentes (Yang *et al.*, 2015). Dans une étude sur la sous-traitance internationale des PME, El Fadil (2014) a observé que différents individus engagés dans la décision et la gestion n'avaient pas la même appréciation de la mesure des risques ni de leur impact. A titre d'exemple, deux gestionnaires d'une même entreprise ont attribué une criticité<sup>25</sup> de 20 et 6 respectivement au risque de diminution de la qualité des produits fabriqués en Chine et livraison de produits défectueux et non conformes. Selon El Fadil (2014), cela peut s'expliquer par le fait que le premier gestionnaire a une formation en génie industriel et supervise les activités de fabrication et de contrôle de qualité, alors que le second, qui est le

---

<sup>24</sup> Selon Lueg et Borisov (2014) la plupart de ces méthodes quantitatives d'évaluation du risque sont issues de la finance des marchés et destinées à quantifier et mesurer le risque. Or les études empiriques montrent qu'elles sont largement ignorées par les praticiens.

<sup>25</sup> Dans l'étude d'El Fadil (2014), la criticité est mesurée par le produit de la possibilité d'occurrence d'un événement négatif sur une échelle de 1+\*9/78 (peu probable) à 5 (élevé) et l'ampleur de l'impact sur l'entreprise de 1 (faible) à 5 (élevé). La criticité varie donc de 1 à 25 où 1 indique les situations les moins risquées et 25 les situations les plus à risque.

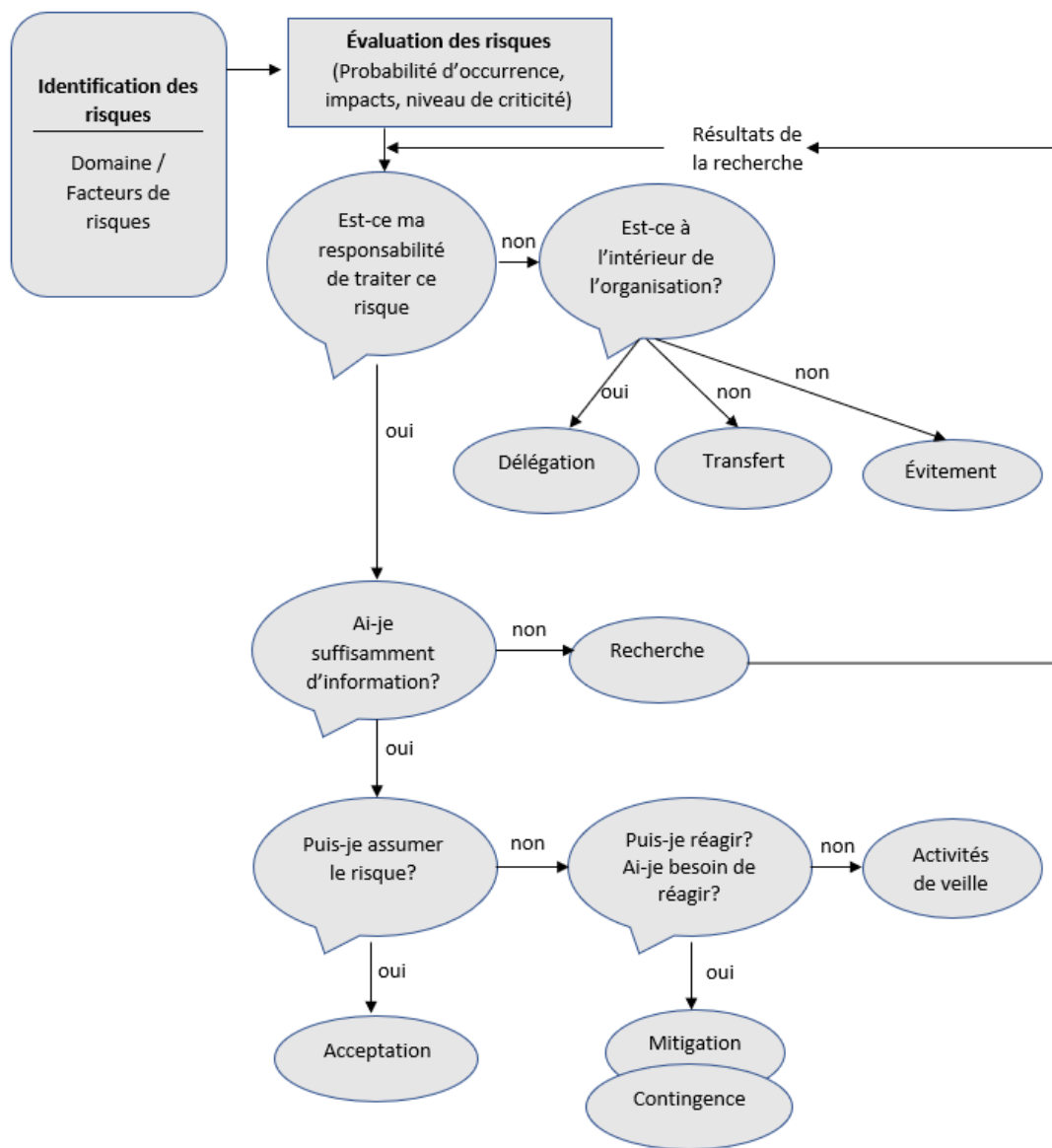
responsable financier et des ressources humaines, possède moins de connaissance dans le domaine technique. Pour St-Pierre et Fadil (2017), « ces écarts de perception peuvent devenir une source de conflit entre les gestionnaires et rendre la gestion du processus complexe, puisque la mésentente ne les amène pas à prioriser les mêmes activités de gestion ou stratégies de protection » (p. 505).

#### 2.4.2.3 *L'étape de planification des actions*

Après avoir déterminé le niveau de criticité de chaque risque, l'étape de planification permet de définir et sélectionner les actions adaptées afin de le contrôler, conformément aux objectifs de l'entreprise et de son niveau de tolérance aux risques (Aven, 2016). Selon St-Pierre et El Fadil (2017), le but de cette phase est d'établir des objectifs pour chaque risque en ce qui concerne son niveau d'incidence et ses moyens de traitement. Ainsi, les auteurs retiennent deux objectifs principaux : la réduction de la probabilité d'occurrence et la minimisation des impacts potentiels (Magro et Kellow, 2004; Noor *et al.*, 2002).

Plusieurs stratégies peuvent être adoptées par l'entreprise lors de la phase de planification des actions. La littérature académique et professionnelle à ce sujet distingue principalement : le transfert, l'évitement, l'acceptation, la mitigation et la contingence (COSO, 2004; Courtot, 2016; Dorofee *et al.*, 1996; ISO, 2018). La figure 2.6, inspirée des travaux de Dorofee *et al.* (1996) présente ces différentes stratégies à l'intérieur d'un flux décisionnel.

Figure 2.6  
Diagramme de décision de planification des stratégies de gestion des risques



Source : repris de Dorofee *et al.* (1996, p. 57), traduit de l'anglais.

Le transfert correspond à une délégation de la gestion des risques à une autre organisation. Cette stratégie n'élimine pas les risques, mais ne fait que déplacer la responsabilité vers une autre organisation. L'exemple le plus familier d'une organisation à laquelle on peut transférer un risque est la compagnie d'assurance. En effet, cette

dernière couvre financièrement certains risques encourus par les entreprises en contrepartie de sommes d'argent déterminées selon la nature des risques assurés (Altuntas *et al.*, 2011). Le transfert du risque, selon Norrman et Jansson (2004), peut aussi avoir lieu en travaillant étroitement avec différents partenaires tout au long de la chaîne de valeur et en leur déléguant certaines activités. Ainsi, le risque peut être partagé en développant des mécanismes contractuels, en adoptant des alliances ainsi qu'en nouant des partenariats (Teller *et al.*, 2014).

La stratégie d'évitement vise l'élimination du déclencheur de risque au début du lancement d'un projet en redéfinissant les actions de l'entreprise. Elle est généralement prise en considération dans le cas où il y a de grandes chances que la situation soit perdante si le risque survient (DuHadway *et al.*, 2019).

Quant à l'acceptation, elle implique de s'accommoder avec le risque et à n'entreprendre aucune action pour le maîtriser ou le réduire (Dorofee *et al.*, 1996). Cela peut être une meilleure stratégie dans les cas où le coût de l'implantation d'une solution de maîtrise d'un risque est très élevé par rapport au coût de l'impact que peut avoir ce risque (Magro et Kellow, 2004).

Pour ce qui est de la mitigation du risque, elle consiste à développer un plan qui permet de réduire le risque en diminuant la probabilité de son occurrence. Or, selon Smith et Merritt (2002), il faut distinguer entre les actions visant la réduction de la probabilité d'occurrence d'un risque qui agissent sur ses causes et les actions qui agissent sur son impact ou ses conséquences. Selon ces auteurs, les premières représentent le vrai sens de la mitigation et les secondes représentent ce qu'on appelle la contingence. Cette distinction n'est pas faite par certains auteurs tels que Magro et Kellow (2004). Dans les activités d'exportation, la réduction de la probabilité d'occurrence (mitigation) peut prendre, par exemple, la forme d'amélioration des processus de production pour réduire le risque de mauvaise qualité ou la sélection minutieuse des fournisseurs pour s'assurer des approvisionnements. En revanche, la réduction de l'impact du risque

(contingence) peut prendre la forme de stock d'urgence pour compenser les pertes ou les produits défectueux.

Ainsi, la contingence représente une autre stratégie de réponse qui a pour objectif de fournir une solution immédiate au risque lorsque celui-ci se matérialise. En général, selon Noor et al. (2002), le coût de celle-ci est plus élevé que le coût de la mitigation. C'est pour cette raison qu'il est préférable de planifier minutieusement la mitigation d'un risque pour ne pas devoir recourir à des actions de contingence visant son impact. Cependant, il est nécessaire de planifier les plans de mitigation en même temps que les plans de contingence. De cette façon, si les premiers ne s'avèrent pas efficaces, on peut appliquer les seconds (Smith et Merritt, 2002).

Après la planification des actions retenues, un système de contrôle devrait permettre d'assurer le respect des mesures prises et leurs mises à jour en cas de nouvelles informations. Ce qui exige des compétences et des ressources spécifiques aux PME pour que la GR agisse efficacement sur la performance de l'entreprise.

### **2.4.3 La gestion des risques comme capacité dynamique**

Cette section explique en quoi la GR peut être une capacité dynamique importante pour les PME qui veulent réussir dans leurs activités, y compris les activités internationales. Elle aborde d'abord le rôle essentiel des ressources avant d'explorer comment les capacités dynamiques, construites sur ces ressources, permettent aux PME de s'adapter, d'anticiper et de surmonter les défis dans des environnements incertains.

#### *2.4.3.1 Le rôle des ressources dans une entreprise (théorie des ressources)*

La théorie du management par les ressources ou *Resource-Based View (RBV)* est l'une des théories dominantes dans le domaine du management stratégique, particulièrement axée sur l'importance des ressources internes des entreprises pour obtenir et maintenir

un avantage concurrentiel. Développée à partir des travaux pionniers de Wernerfelt (1984) et Barney (1991), la *RBV* repose sur deux postulats fondamentaux : l'hétérogénéité des ressources (les entreprises diffèrent les unes des autres en termes de ressources) et l'immobilité des ressources (certaines ressources sont difficiles à imiter ou à transférer). Selon cette approche, une entreprise acquiert un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède des ressources qui sont rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables. Ces caractéristiques permettent à l'entreprise de créer de la valeur et d'avoir un avantage sur ses concurrents (Cao *et al.*, 2014).

Depuis sa formulation initiale, la *RBV* a évolué pour inclure des concepts plus dynamiques, notamment la théorie des capacités dynamiques et la théorie du management par les connaissances (*knowledge-based view*). Miller (2019) rappelle que la *RBV*, tout en offrant un cadre solide pour expliquer la performance des entreprises, présente certaines limites, notamment dans sa capacité à expliquer les changements organisationnels à long terme. L'auteur souligne que la *RBV*, en se focalisant sur l'accumulation des ressources internes, doit également s'intéresser aux moyens par lesquels les entreprises renouvellent et adaptent leurs ressources pour rester compétitives dans des environnements en constante évolution (Miller, 2019).

Parallèlement, Nagano (2019) analyse l'évolution de la *RBV* à travers le prisme de la connaissance, et montre que si la *RBV* a permis des avancées notables dans la compréhension de la stratégie des entreprises, elle doit faire face à des défis tels que la rigidité conceptuelle et l'ambiguïté dans ses applications pratiques. Ces défis limitent la capacité des entreprises à exploiter pleinement la théorie dans des contextes en mutation rapide tels que l'internationalisation des PME (Nagano, 2019). Toutefois, certains travaux ont adapté la *RBV* pour expliquer l'internationalisation précoce et rapide des *Born Global*. Cavusgil et Knight (2009) soulignent que ces entreprises s'appuient sur des ressources intangibles telles que le capital humain internationalisé, la culture de l'innovation et la capacité à mobiliser la connaissance, plutôt que sur des ressources classiques. Autio *et al.* (2000) prolongent cette approche en proposant une lecture

dynamique de la *RBV*, centrée sur la capacité à exploiter des connaissances spécifiques à l'international. Pour Hagen et Zucchella (2014), c'est la combinaison de compétences technologiques, d'un esprit entrepreneurial fort et d'une culture tournée vers l'international qui permet à ces entreprises de compenser leur petite taille ou leur jeunesse.

Traditionnellement utilisée pour étudier les multinationales, la *RBV* a également trouvé des applications significatives dans les PME. Selon Beamish et Chakravarty (2021), la *RBV* est utile pour comprendre les différences de performances entre les entreprises, y compris les PME, mais ses concepts doivent être adaptés aux contextes spécifiques des PME. Ces dernières, souvent limitées en ressources financières et humaines, doivent faire preuve d'innovation et de flexibilité pour maximiser l'utilisation de leurs ressources internes et compenser leurs déficits (Beamish et Chakravarty, 2021).

Par ailleurs, dans le contexte des PME, la *RBV* peut offrir des solutions intéressantes pour la GR à l'exportation. En effet, l'un des défis majeurs auxquels ces entreprises font face est leur capacité limitée à gérer l'incertitude sur les marchés étrangers. Dans ce sens, les capacités dynamiques permettent aux entreprises de renouveler leurs ressources et d'adapter leurs stratégies en fonction des changements du marché.

Une autre application essentielle de la *RBV* pour la GR à l'exportation concerne les ressources humaines. Les PME, souvent confrontées à un manque de ressources financières, peuvent compenser cette faiblesse en investissant dans leurs ressources humaines pour créer un avantage compétitif. Vasudevan (2021) met en évidence l'importance des ressources humaines pour l'avantage concurrentiel, en soulignant que les PME qui investissent dans le développement des compétences de leurs employés, notamment dans le domaine du commerce international, sont mieux préparées à affronter les incertitudes des marchés étrangers.

McGee (2015) met en avant que les ressources distinctives, telles que des relations étroites avec des partenaires stratégiques ou des réseaux de distribution exclusifs, peuvent permettre aux PME de compenser leur manque de ressources financières ou logistiques. Pour les PME, la mobilisation de ces ressources rares pourrait inclure la construction de partenariats internationaux, l'établissement de relations privilégiées avec des fournisseurs locaux et étrangers, ou encore la spécialisation dans des niches de marché qui offrent moins de concurrence.

En conclusion, la *RBV*, appliquée aux PME, offre un cadre pertinent pour gérer les risques à l'exportation en exploitant les ressources internes, en développant des capacités dynamiques, et en investissant dans les compétences humaines. Cette approche permet aux PME de tirer parti de leurs atouts uniques pour surmonter les défis de l'internationalisation dans un environnement incertain.

#### *2.4.3.2 Les capacités dynamiques : typologie et mise en œuvre*

Le concept de capacités dynamiques (CD), introduit par Teece *et al.* (1997), désigne la capacité d'une organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources internes et externes pour s'adapter à des environnements en constante évolution. Ces auteurs insistent sur l'importance de ces capacités pour les entreprises opérant dans des contextes incertains, où les changements rapides exigent une flexibilité organisationnelle et une réactivité stratégique. Eisenhardt et Martin (2000) complètent cette perspective en affirmant que les CD ne se limitent pas aux environnements instables. Elles peuvent également être mobilisées dans des contextes stables pour provoquer des changements sur le marché, en intégrant, réorganisant et exploitant efficacement les ressources pour créer de nouvelles opportunités.

Les chercheurs ont établi plusieurs typologies des CD afin de mieux comprendre leur rôle dans les organisations. Teece (2007) identifie trois dimensions fondamentales : la détection, qui renvoie à l'identification des opportunités et menaces émergentes à

travers des activités d'apprentissage et de veille stratégique; la mobilisation, qui implique l'exploitation des opportunités identifiées grâce à l'optimisation des ressources et à la mise en œuvre de stratégies adaptées; et enfin, le renouvellement, qui consiste à réorganiser les actifs, à développer de nouveaux produits et à ajuster les processus internes pour maintenir la compétitivité. D'autres auteurs, comme Pavlou et El Sawy (2011), élargissent cette classification en y intégrant des capacités d'apprentissage, d'intégration et de coordination, qui favorisent une compréhension collective et une gestion harmonieuse des tâches et des ressources.

La mise en œuvre des CD dans les entreprises repose sur des processus spécifiques qui, lorsqu'ils sont exécutés régulièrement, deviennent des routines organisationnelles. Ces routines, souvent qualifiées de « niveau supérieur » (Zahra *et al.*, 2006), sont utilisées pour transformer les capacités de base de l'entreprise en réponse aux besoins stratégiques (Mousavi *et al.*, 2018). Par exemple, la détection des opportunités peut se manifester par des investissements dans la recherche et développement, des études de marché approfondies et une analyse continue des besoins des clients et des évolutions sectorielles. Ces activités permettent aux entreprises de rester en phase avec les dynamiques du marché et de mieux anticiper les tendances. La mobilisation, quant à elle, repose sur des pratiques telles que l'acquisition et la valorisation des connaissances, l'amélioration des compétences techniques, et l'investissement dans des technologies et des ressources humaines stratégiques. Enfin, le renouvellement, étape essentielle, implique des changements organisationnels significatifs, tels que la réallocation d'actifs, la conception de nouveaux modèles d'affaires ou encore le lancement de produits innovants. Ces processus illustrent comment les entreprises intègrent et exploitent les CD pour évoluer et prospérer dans un environnement concurrentiel.

#### *2.4.3.3 Contribution des capacités dynamiques à la GR dans les PME*

Pour les PME, les CD revêtent une importance particulière car elles leur permettent de surmonter les contraintes liées à leur taille, comme les ressources limitées et une

organisation souvent peu formalisée. Ces capacités favorisent d'abord une détection anticipée des risques grâce à une veille de l'environnement, permettant d'identifier des menaces et opportunités émergentes. Par exemple, dans des secteurs fortement régulés comme la technologie, une PME peut anticiper des changements réglementaires en cybersécurité et adapter ses processus internes pour s'y conformer, réduisant ainsi les impacts négatifs d'événements imprévus (Teece, 2007). De plus, les CD permettent une réponse agile et rapide face aux perturbations, grâce à une flexibilité organisationnelle qui favorise la réallocation des ressources ou la modification du modèle d'affaires. Une PME agroalimentaire pourrait ainsi diversifier ses fournisseurs en cas de rupture de chaîne d'approvisionnement, démontrant une capacité d'adaptation qui limite ses vulnérabilités (Eisenhardt et Martin, 2000). Enfin, l'apprentissage organisationnel constitue une composante clé des CD, les PME pouvant tirer parti de leurs expériences pour renforcer leur résilience. Par exemple, une entreprise ayant subi une cyberattaque peut former son personnel pour prévenir de futurs incidents, améliorant ainsi ses systèmes d'alerte et ses plans de réponse (Zollo et Winter, 2002).

Des études empiriques confirment l'importance des CD pour la GR dans les PME, en démontrant leur rôle clé dans l'anticipation et la résilience face aux crises et perturbations. Borch et Madsen (2007) ont montré que les PME norvégiennes ayant investi dans des pratiques de veille stratégique réussissent mieux à anticiper les crises économiques, grâce à une compréhension approfondie des tendances émergentes. De même, Wang et Ahmed (2007) soulignent dans leur revue de littérature que les PME innovantes, dotées de capacités d'adaptation et d'apprentissage organisationnel, se montrent plus résilientes face aux perturbations du marché.

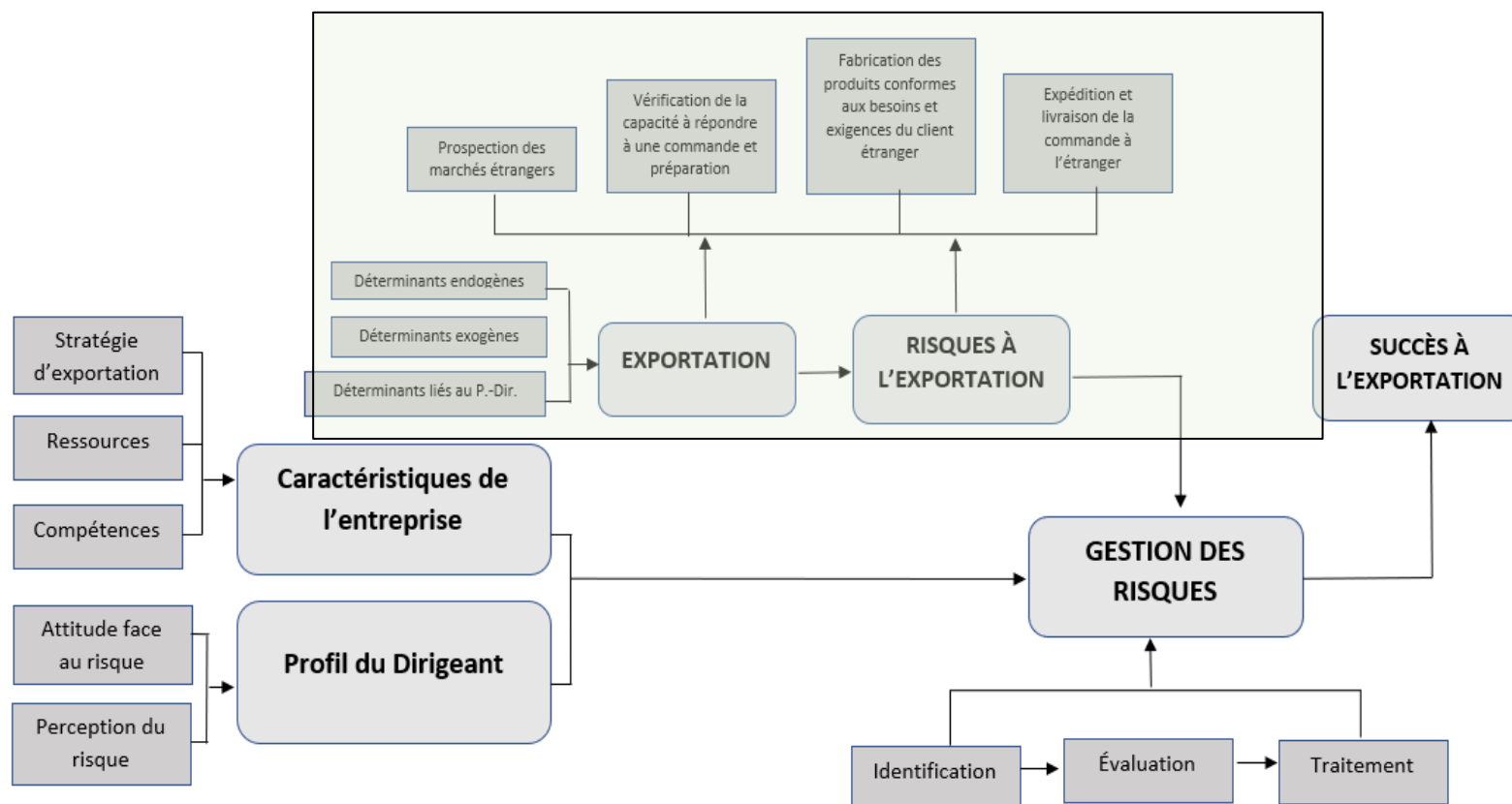
Les recherches récentes confirment ces conclusions tout en mettant en lumière des mécanismes spécifiques. Sun *et al.* (2024) montrent que les PME chinoises qui adoptent des stratégies de financement de la chaîne d'approvisionnement et des pratiques de GR collaboratives contrôlent mieux les risques. Ces approches permettent une identification anticipée des risques et une réallocation rapide des ressources. Cela inclut la

gestion proactive des stocks et la prévention des interruptions dans la chaîne logistique, renforçant ainsi la compétitivité des PME. Dans la même veine, les travaux de Munongo et Pooe (2025) révèlent que l'orientation entrepreneuriale combinée aux CD renforce la résistance des chaînes d'approvisionnement des PME sud-africaines face aux crises globales. Ces entreprises peuvent rapidement adapter leurs réseaux d'approvisionnement pour répondre à des conditions changeantes, un atout majeur dans un environnement économique incertain.

Ces études illustrent l'importance des CD comme levier stratégique pour la GR dans les PME. Qu'il s'agisse d'innovations technologiques, de collaborations externes ou de l'amélioration des processus internes, ces capacités permettent non seulement de mitiger les risques, mais aussi de transformer ces derniers en opportunités pour une croissance durable. En effet, la GR est de plus en plus perçue comme une capacité dynamique essentielle, permettant aux entreprises de s'adapter aux environnements turbulents, notamment sur la scène internationale (Gao *et al.*, 2013; Silva *et al.*, 2013).

La prochaine section intègre les principaux concepts et théories abordés dans ce chapitre (voir figure 2.7) pour montrer que la GR pourrait aider les PMEc dans le cadre de leurs activités d'exportation, ce qui constitue la proposition de recherche de cette thèse.

Figure 2.7  
Synthèse de la littérature



Source : conception de l'auteur.

## 2.5 PROPOSITION DE RECHERCHE

Comme il a été expliqué dans le chapitre précédent, l'exportation est une stratégie de développement risquée mais qui peut être utile voire essentielle pour des PMEc dont le marché interne est en perte de vitesse du fait notamment de la concurrence des produits étrangers (Mandjem, 2015; St-Pierre *et al.*, 2015). Les facteurs de succès dans cette activité reposent sur les compétences, les ressources, l'expérience, le soutien gouvernemental, l'environnement institutionnel dans les pays d'origine et d'accueil (Haddoud *et al.*, 2021). Les facteurs d'échec quant à eux sont liés au manque de préparation et de structuration de l'offre d'exportation de l'entreprise, au manque de compétences du personnel, à la méconnaissance des réseaux de distribution à l'étranger, à la non-maîtrise des risques liés au transport, à l'assurance et au recouvrement (Paul *et al.*, 2017).

Les PME qui sont des entreprises dynamiques au regard de leur contribution à la croissance et à l'emploi (World Bank, 2020), ont de plus en plus intérêt à se développer à l'international (OCDE, 2019; OMC, 2016). Cependant, elles peuvent avoir des compétences limitées et ne pas avoir les ressources essentielles pour faire face aux défis et aux enjeux de l'internationalisation (Khattak *et al.*, 2011; Sinkovics *et al.*, 2018). Ce déficit de compétences en matière d'internationalisation rend les PME vulnérables à des situations imprévues susceptibles de compromettre l'atteinte de leurs objectifs (Figueira-de-Lemos *et al.*, 2011; Lehmann *et al.*, 2013; Okpara et Koumbiadis, 2008).

Puisqu'aucune entreprise qui se veut compétitive ne saurait se soustraire entièrement à ces situations imprévues, les PME désireuses d'atteindre leurs objectifs d'exportation peuvent s'adapter au marché international par divers mécanismes. Comme l'expliquent Liesch *et al.* (2014), l'aptitude des entreprises à s'internationaliser dans un contexte empreint de risque et d'incertitude s'explique en bonne partie par le recours à des mécanismes d'adaptation (*coping responses*) pouvant prendre différentes formes et s'appliquer tant aux aspects légaux qu'aux modes d'opération ou aux capacités de l'entreprise. Parmi les capacités, la GR semble être une solution efficace parce qu'elle permet

d'anticiper les situations à venir, d'identifier les exigences, les ressources requises, les compétences nécessaires, les comportements, ce qui pourrait favoriser le succès des activités risquées (Bromiley *et al.*, 2015; Gao *et al.*, 2013; Nair *et al.*, 2014). L'étude de St-Pierre et al. (2018) sur l'exportation des PME québécoises vers des pays asiatiques montre d'ailleurs que la mise en place des mécanismes de GR constitue un élément déterminant dans l'engagement et le maintien des activités d'exportation dans des environnements risqués.

Cependant, ces conclusions, bien qu'instructives, ne peuvent être directement transposées aux PME des pays d'ASS. Le fonctionnement des PMEc ainsi que les spécificités de leur contexte demeurent peu étudiés, rendant nécessaire des recherches ciblées qui tiennent compte des contraintes structurelles, culturelles et institutionnelles propres à ces entreprises et à leur environnement. Dans cette perspective, on peut s'interroger sur les différents mécanismes d'adaptation des PMEc lorsqu'elles sont confrontées aux risques à l'international : Quels sont ces risques? Comment les PMEc les gèrent-elles? Ont-elles besoin d'outils spécifiques pour identifier ces risques? Ces questionnements amènent à formuler des objectifs spécifiques constituant la proposition de recherche tel que présenté dans le tableau 2.6.

Ainsi, le premier objectif de cette étude consiste à identifier les risques à l'exportation des PMEc, étant donné qu'il n'existe pas de classification universelle de ces risques et que la nomenclature varie selon les contextes des pays développés et en développement. Quant au deuxième, il vise à comprendre les pratiques de GR à l'exportation déployées par les PMEc. Finalement le troisième objectif cherche à vérifier si un outil formalisé de gestion de risque permettrait aux PMEc d'identifier avec plus de précision les risques à l'exportation, permettant ainsi de mieux aborder cette activité internationale.

Tableau 2.6  
Objectifs et questions spécifiques de recherche

Question générale de recherche	Cadre théorique	Questions spécifiques de recherche	Objectifs spécifiques de recherche
<b>Comment la gestion des risques peut-elle aider les PME camerounaises dans leurs activités d'exportation?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques à l'exportation des PME.</li> <li>• Modèles d'internationalisation.</li> </ul>	1. Quels sont les risques à l'exportation des PMEc?	Identifier les risques à l'exportation des PMEc.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les déterminants du succès à l'exportation.</li> <li>• Facteurs influençant le comportement face au risque.</li> <li>• Théorie des ressources (RBV);</li> <li>• Capacités dynamiques.</li> </ul>	2. Comment les PMEc gèrent-elles les risques à l'exportation?	Identifier et enrichir les pratiques de GR utilisées par les PMEc.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les étapes du processus d'exportation.</li> <li>• Processus de gestion des risques.</li> </ul>	3. Est-ce qu'un outil structuré de GR pourrait aider les PMEc dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation?	Déterminer si un outil de GR structuré pourrait aider les PMEc dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation.

Source : conception de l'auteur.

En conclusion, ce chapitre a montré que proposer des solutions aux risques à l'exportation des PMEc nécessite une compréhension approfondie du fonctionnement des PME, des facteurs de succès à l'exportation, du comportement des dirigeants face au risque, et du rôle de la GR dans un environnement incertain. À partir de ce cadre théorique, des questions spécifiques de recherche ont été formulées. Le prochain chapitre présentera les outils méthodologiques nécessaires pour y répondre de manière pertinente.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **CADRE OPÉRATOIRE**

Ce chapitre présente le cadre opératoire de cette étude, en décrivant la perspective adoptée, la méthodologie suivie ainsi que les outils utilisés pour répondre à la question de recherche. Pour cela, il commence par exposer le positionnement épistémologique. Ensuite, il détaille la stratégie et la conception de la recherche, pour conclure avec la mise en pratique de celle-ci, englobant la collecte et l'analyse des données.

#### **3.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE**

Le positionnement épistémologique désigne la manière selon laquelle les connaissances sont produites et justifiées (Avenier et Gavard-Perret, 2012). En d'autres termes, c'est l'orientation générale adoptée pour trouver des réponses à la question de recherche (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cela étant, l'intérêt du positionnement épistémologique se trouve dans le fait qu'il guide le processus qui conduit à la solution que le chercheur propose à la question de recherche formulée (Thietart, 2014), en observant une cohérence entre les objectifs de recherche, la stratégie de recherche, les méthodes et les techniques mobilisées (Avenier et Gavard-Perret, 2012). L'observation de cette cohérence dans un groupe de chercheurs permet de définir le paradigme scientifique (Kuhn et Meyer, 1983). Celui-ci « regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une époque donnée » (Thiétart, 2014, p. 19).

Il existe différentes classifications des paradigmes dans la littérature (Burrell et Morgan, 2017; Creswell, 2014; Thietart, 2014). En sciences de gestion, ces paradigmes peuvent être classés en deux grands courants, le positivisme d'une part et le constructivisme d'autre part (Thiétart, 2014), comme on peut le voir dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1  
Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

	Positivisme	Post-positivisme (réalisme critique)	Interprétativisme	Constructivisme
<b>Nature de la réalité (ontologie)</b>	Hypothèse ontologique : Il existe une essence propre à l'objet.	Hypothèse ontologique : Il existe un réel en soi.	Hypothèse phénoménologique <sup>26</sup> : L'essence de l'objet ne peut être atteinte.	
<b>Lien sujet/objet (épistémologie)</b>	Existence d'une indépendance entre le sujet et l'objet.	Le réel empirique peut être observé et décrit. Le sujet est influencé par le réel profond.	La réalité est dépendante du sujet.	
	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	Le chercheur imagine le fonctionnement des mécanismes générateurs à l'origine des événements perçus.	Le chercheur interprète ce que les acteurs ont dit, les acteurs eux-mêmes interprètent l'objet de recherche.	Le chercheur co-construit des interprétations ou des projets avec les acteurs.
	Statut privilégié de l'explication.		Statut privilégié de la compréhension.	Statut privilégié de la construction.
<b>Vision du monde</b>	Déterminé, elle s'impose au chercheur.		Intentionnelle, forgée par le chercheur.	
<b>Critères de validité</b>	Vérifiabilité. Confirmabilité. Réfutabilité.	Reproductibilité (cheminement cognitif).	Idiographie. Empathie.	Adéquation. Enseignabilité.
<b>Idéal</b>	Recherche d'une loi universelle.	Mettre à jour les mécanismes générateurs.	Donner à voir la réalité des acteurs.	La connaissance se construit chemin faisant.
<b>Logique dominante</b>	Déductive.	Abductive.	Inductive.	

Source : adapté de Thiétart (2014), de Allard-Poesi et Perret (2014) et de Perret et Séville (2003).

Dans le positivisme, on suppose qu'il n'y a pas de relation entre le sujet et l'objet de recherche (Pourtois *et al.*, 2013), la réalité étant indépendante du chercheur. Celui-ci doit alors trouver les causes générales et génériques sous-tendant cette réalité, c'est-à-

<sup>26</sup> Une hypothèse phénoménologique est une hypothèse qui accorde le primat absolu au « sujet connaissant » capable d'attacher quelque valeur à la connaissance qu'il constitue. La construction de la connaissance implique alors ce « sujet connaissant » et n'a pas de sens ou de valeurs en dehors de lui.

dire un cadre explicatif qui ne dépend ni de lui-même, ni de son interprétation et de son action sur le terrain et qui repose sur des lois universelles, générales et causales. Dans cette perspective, le paradigme positiviste cherche à produire un ensemble de relations causales qui permettrait d'agir de manière prévisible, une fois que l'on aura identifié les causes d'un problème. Le comportement des agents et des organisations qui y agissent serait ainsi déterminé, expliqué par ces principes généraux, qui seraient donc hors d'influence des agents et des organisations (et du chercheur lui-même) (Thietart, 2014). Le paradigme positiviste est généralement associé aux designs de recherche de type quantitatif qui visent à mesurer la réalité dans une logique généralement hypothético-déductive (Robson et McCartan, 2016).

Cependant, dans le constructivisme, on postule qu'il existe une relation entre le sujet et l'objet de recherche (Pourtois *et al.*, 2013), la connaissance de la réalité étant subjective (Robson et McCartan, 2016). Dès lors, « il n'est pas possible de séparer la réalité (ontologie) de notre connaissance de la réalité (épistémologie), les deux étant étroitement entremêlées » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 406). Pour Prévost et Roy (2015), la réalité au sens constructiviste est « un construit (local et spécifique) de l'esprit, fruit de l'interprétation individuelle » (pp. 23-24). L'effort de l'interprétation mobilisant les sens du sujet dans le processus de traitement des données, pour imprégner à celles-ci une signification. Le paradigme constructiviste vise généralement l'émergence de nouvelles théories (Thietart, 2014) et est associé aux designs de recherche de type qualitatif dans une logique de raisonnement inductif (Robson et McCartan, 2016).

Les limites des postulats positiviste et constructiviste ont suscité l'émergence d'autres paradigmes tels que le courant post-positiviste, dans lequel on retrouve les paradigmes de réalisme scientifique et de réalisme critique (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

En ce qui concerne le réalisme scientifique, il s'appuie sur la nature « réaliste » du phénomène étudié. À la différence du courant positiviste, cette réalité « scientifique »

n'est pas seulement observable. Elle peut être intangible et prendre forme dans un processus de transformation de cette réalité (Chakravartty, 2011).

Quant au réalisme critique, il partage avec le positivisme « l'idée que la démarche scientifique vise à découvrir les régularités qui constituent l'essence de la réalité [...] » (Thietart, 2014, p. 23). Mais il se distingue du positivisme « en considérant que le chercheur n'a pas accès à cette réalité, ce réel profond. Il peut seulement atteindre un réel actualisé, celui des événements et des actions au travers desquels le réel profond manifeste à lui ses règles et ses structures » (Thietart, 2014, p. 24). Ce paradigme postule donc l'existence de trois niveaux de réalité : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique (Avenier et Gavard-Perret, 2012; Thietart, 2014).

Le réel profond qui ne peut être directement observé, est celui des forces. Il « est le domaine des mécanismes générateurs, des structures et des règles, qui gouvernent la survenue d'actions et d'événements... » (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 33). Le *réel actualisé* concerne les événements. Il sert de contexte dans lequel se tiennent les actions et événements, avec ou sans interprétation humaine (Fletcher, 2017). Alors que le *réel empirique* est celui de l'expérience et des impressions. Il désigne les perceptions des sujets du réel actualisé (Thietart, 2014). C'est la capture des faits, des actions ou des événements tels qu'ils ont lieu, leur mesure ou leur interprétation par les sens humains (Fletcher, 2017).

Dans le réalisme critique, « la connaissance est produite par une dialectique continue de construction et de mise à l'épreuve d'explications ou de modèles. Le but consiste à comprendre, et non pas à prédire les phénomènes, dont le comportement social » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 407). Ainsi, notre recherche qui vise à déterminer et analyser la contribution de la GR (mécanismes générateurs) ou le rôle joué par cette dernière dans la construction la réussite à l'exportation des PMEc, s'aligne de ce fait dans le paradigme du réalisme critique.

Plus concrètement, le chercheur admet du point de vue ontologique, l'existence des mécanismes générateurs ou mécanismes causals qui font que le recours à la GR dans les PMEc favorise leur réussite à l'exportation. Le mode opérationnel de ces mécanismes ne peut forcément pas se manifester empiriquement ou être directement identifié par le chercheur (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Sur le plan épistémologique, cette étude vise à identifier le réel empirique, c'est-à-dire, à prélever des opinions des P.-Dir des PMEc, les actions qu'ils déploient lorsqu'ils sont confrontés aux risques, ainsi que les spécificités de leurs entreprises (en termes de ressources et compétences) qui font que leur intégration dans la GR favorise la réussite de leurs activités d'exportation. Le but de cette démarche consiste à comprendre le fonctionnement de certains « mécanismes générateurs » dont l'activation est dépendante des circonstances intrinsèques et extrinsèques de chaque PMEc (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le recours au réalisme critique conditionne aussi le choix de la stratégie et du design de recherche.

### 3.2 STRATÉGIE ET DESIGN DE RECHERCHE

La suite de cette section présente la stratégie et le design retenus pour cette étude.

#### **3.2.1 Stratégie de recherche : approche qualitative dans un raisonnement abductif**

La stratégie de recherche traduit comment les données empiriques seront collectées et analysées (Robson et McCartan, 2016). Elle peut être quantitative, qualitative ou mixte (Creswell, 2014). Le processus de raisonnement quant à lui consiste généralement en des tentatives de tirer des conclusions empiriques sur la base de preuves d'observation. Il peut être déductif (règle-cas-conséquence), inductif (cas-conséquence-règle) ou abductif (règle-conséquence-cas) (David, 1999).

« Le choix d'une stratégie dépend de la question de recherche, car celle-ci constitue le principe intégrateur et pivot de la stratégie » (Tashakkori et Teddlie, 1998 cités par Prévost et Roy, 2015, p. 58). De même, le type de cette question va déterminer le design de recherche selon Robson et McCartan (2016), qui distinguent des questions de type quantitatif qui sont généralement descriptive, comparative, ou de mise en relation; et des questions de type qualitatif qui sont généralement des questions ouvertes. Au regard de la nature de la question générale de recherche, une question ouverte, cette étude adopte une approche qualitative. Celle-ci est pertinente pour explorer et décrire des phénomènes qui sont peu connus, mal connus, voire inconnus (Thietart, 2014).

Parmi les études<sup>27</sup> qui s'intéressent à la GR dans les PME, on retrouve les approches quantitatives ou qualitative ainsi que la combinaison des deux. La recension des écrits a permis de relever que la GR dans les PME reste un sujet « marginal » au regard de l'état des connaissances de ces 20 dernières années (Crovini *et al.*, 2021); et que les PME considèrent encore la GR comme une contrainte plutôt qu'une nécessité (Rostami *et al.*, 2015). La GR dans les PME est donc peu connue ce qui incite à utiliser une approche de recherche qualitative pour mieux la comprendre dans le contexte de ces entreprises.

Robson et McCartan (2016) définissent la recherche qualitative comme une approche de recherche comportant des questions générales sur les expériences et les réalités humaines, et produisant des données riches et descriptives qui aident le chercheur à comprendre les expériences des êtres humains. L'accent est ainsi mis sur la compréhension qui, à son tour, ouvrira de nouvelles options d'actions et de nouvelles perspectives qui peuvent changer le monde des individus (Mason, 2017).

Lorsque le chercheur vise à émettre certaines propositions (ou hypothèses dans le cadre d'une approche quantitative) à partir des observations du terrain, et en référence au

---

<sup>27</sup> L'annexe B présente une revue de littérature sur la GR dans les PME et donne un aperçu des approches utilisées, des échantillons, ainsi que des méthodes de collecte de données.

cadre théorique, dans le but de s'approcher de la meilleure explication qu'il soit du phénomène étudié, la logique de raisonnement la plus adaptée est, d'après Robson et McCartan (2016), l'abduction. « Elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie » (David, 1999, p. 3). Dans ce type de raisonnement, la conclusion est conjecturale (fondé sur des suppositions), c'est-à-dire qu'une proposition ou hypothèse élaborée par abduction n'est que probable (Sætre et Van de Ven, 2021).

Selon Dumez (2016), les résultats d'une approche qualitative peuvent prendre trois formes : « l'identification des mécanismes sociaux, la construction des typologies (qui peuvent être des typologies de mécanismes), la définition et la redéfinition des concepts » (p. 147). Les deux premières formes de résultats correspondent aux objectifs de cette recherche. En ayant recours au raisonnement abductif, cette étude vise à identifier certains facteurs (identification des risques et pratiques de GR) qui sont susceptibles d'améliorer la capacité des PME<sub>ec</sub> à gérer les risques à l'exportation et à favoriser leur réussite dans cette activité. Cela implique d'observer les résultats (succès ou échec à l'exportation) afin de formuler des explications possibles concernant certaines causes (comme l'identification des risques et les pratiques de GR), dans différentes configurations contextuelles des PME<sub>ec</sub> (Dumez, 2016). Pour ce faire, la méthode ou le design de recherche retenu pour réaliser ces objectifs est l'étude de cas multiples.

### **3.2.2 Design de recherche : étude de cas multiples**

Le design de recherche est la logique qui lie les données à collecter (et les conclusions qui en découleront) à la question initiale de recherche (Yin, 2009). Il (le design) explique comment les données doivent être collectées, quels outils seront utilisés, comment les outils seront utilisés et les moyens prévus pour analyser les données collectées (Robson et McCartan, 2016).

Dans l'approche qualitative, le chercheur peut faire appel à divers designs. Creswell (2014) recommande au chercheur de choisir entre cinq types qui, selon lui, sont parmi les plus pertinents actuellement dans la recherche en sciences sociales : narratif, phénoménologie, étude de cas, ethnographie et théorie enracinée. Chacun de ces designs étant adapté à des situations spécifiques : études des individus (narratif, phénoménologie), exploration des processus, activités, événements (étude de cas, théorie enracinée), ou étude de la culture des individus ou des groupes (ethnographie) (Creswell, 2014).

Cette étude porte sur la GR qui, dans la plupart des travaux, est présentée comme un processus (Britzelmaier *et al.*, 2015; Bromiley *et al.*, 2015; Brustbauer, 2016), par conséquent, l'étude de cas s'avère être un choix pertinent en termes de design. Aussi, l'étude de cas est appropriée lorsque l'on se pose une question générale de type « comment » et que la formulation des questions spécifiques réfère aux « qui », « quel(le)s » ou « qu'est-ce » (Roy et Prévost, 2015; Yin, 2013), et c'est le cas dans le cadre de cette recherche. L'étude de cas est par ailleurs adaptée à cette recherche parce que le chercheur souhaite tenir compte des conditions liées au contexte des PMEc, car elles sont essentielles (Yin, 2013); et l'étude de cas multiple permet généralement de faire émerger, dans une approche comparative, les différences contextuelles qui permettent de comprendre la logique opérationnelle des mécanismes générateurs (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Selon Yin (2013) une étude de cas est une recherche empirique qui s'intéresse à un phénomène contemporain, dans son contexte réel, spécialement lorsque l'existence d'une frontière entre le phénomène et le contexte n'est peut-être pas clairement évidente. En ce sens, l'étude de cas émane d'un besoin de comprendre un phénomène humain ou social complexe, en approfondissant sa connaissance d'une manière holistique et dans un contexte réellement vécu (Myers, 2019). Pour Eisenhardt (1989), l'étude de cas est un design de recherche qui se concentre sur la compréhension d'une dynamique présente dans une configuration donnée. Ainsi, le cas étudié peut être délimité par le temps, la taille du groupe, le nombre des organisations, la localisation

géographique ou d'autres conditions qui délimitent le champ d'intérêt du chercheur (Eisenhardt, 1989). Pour ce faire, la définition de l'unité d'analyse est une étape primordiale (Yin, 2009). Elle consiste à identifier l'objet sur lequel porte la recherche (Allard-Poesi et Perret, 2014). Cet objet peut être, par exemple, une entreprise, un secteur industriel, un département, une ou des personnes, un projet, un processus ou un produit (Prévost et Roy, 2015).

Dans le cadre de cette étude, l'unité d'analyse retenue est la capacité de GR à l'exportation dans les PMEec, puisque le chercheur souhaite comprendre comment les pratiques de GR favorisent la réussite à l'exportation dans ces entreprises. Une meilleure connaissance de cette capacité permettra de répondre à la question générale de recherche.

L'étude de cas peut selon le besoin inclure un cas unique ou plusieurs cas, on parle alors d'étude de cas simple ou multiples (Yin, 2013). L'avantage de conduire une étude de cas simple ou unique peut consister sur la possibilité d'approfondir et de couvrir d'une manière détaillée les contours du cas étudié (Yin, 2009). En revanche, une étude de cas multiple, bien que pouvant se limiter aux caractères généraux du phénomène étudié, présente un avantage pour la réplication des données, dans le cadre de la recherche de la validité externe (Yin, 2013). Son désavantage réside dans le risque d'éparpillement résultant de la diversité et l'abondance des données collectées, qui peut écarter de l'objet de la recherche (Eisenhardt, 1989).

Compte tenu de l'objectif de cette recherche, l'étude de cas multiples s'avère être un choix pertinent. D'abord parce qu'il s'agit d'une étude de cas à visée explicative<sup>28</sup> où le phénomène étudié (capacité de GR à l'exportation) est lié à des causes ou mécanismes générateurs (pratiques d'affaires). Concrètement, il s'agit de voir comment les pratiques d'affaires des PMEec concourent à gérer les risques dans le cadre de leurs activités d'exportation. Ensuite, le choix d'étude de cas multiples est motivé dans cette

---

<sup>28</sup> Selon Yin (2009), une étude de cas explicative est celle qui aborde une problématique visant l'explication de liens causaux présumés entre phénomènes complexes.

recherche par le besoin de prendre en compte les différences contextuelles qui peuvent porter sur le secteur d'activité (ou le type de produit) et des pays ciblés pour exporter. La prise en compte de ces éléments d'hétérogénéité des PME permet d'enrichir les données et les résultats. La prochaine section explique comment les cas ont été choisis et les données collectées.

### 3.3 IDENTIFICATION DES CAS ET COLLECTE DES DONNÉES

Cette section traite spécifiquement de la conduite de la recherche sur le terrain, soit l'identification et la sélection des cas, ainsi que la collecte des données.

#### 3.3.1 Identification et sélection des cas

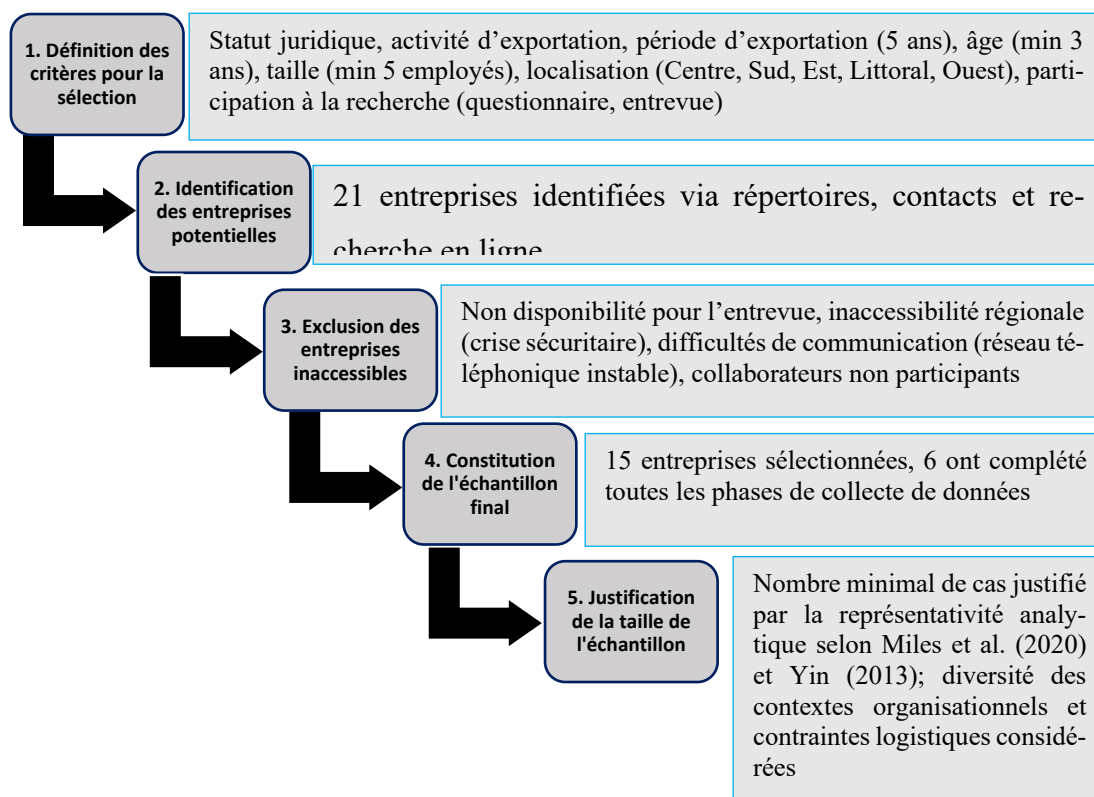
Dans un design de recherche de type étude de cas, l'identification des cas est une étape importante dont la mise en œuvre nécessite de définir au préalable l'échantillon et ses paramètres (Prévost et Roy, 2015). Celui-ci désigne un « sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population » (Prévost et Roy, 2015, p. 66). Sa définition permet de s'assurer que le terrain d'observation ciblé est adéquat pour répondre à la problématique de recherche ainsi qu'à l'analyse de données qui sera mise en œuvre (Savoie-Zajc, 2006).

En général, on distingue trois types d'échantillons dans une approche qualitative : l'échantillon théorique (par choix raisonné), l'échantillon boule de neige et l'échantillon de convenance (Prévost et Roy, 2015). L'étude de cas multiple nécessite la constitution d'un échantillon théorique (Stake, 1995). Celui-ci repose sur des critères permettant d'identifier la similitude ou non d'un groupe de cas avec les autres cas. Son choix est guidé par le besoin de constituer un échantillon homogène (Prévost et Roy, 2015). En établissant des critères précis, un échantillon homogène est créé et favorise la mise en évidence de relations et la construction de théories. Suivant le critère de

représentativité théorique, un cas sélectionné doit posséder suffisamment de traits en commun avec les autres cas, sinon il est exclu (Stake, 1995).

Le processus de sélection des cas de cette étude est synthétisé dans la figure 3.1.

Figure 3.1  
Synthèse du processus de sélection des cas



Source : conception de l'auteur.

Dans le cadre de cette étude, le processus d'identification des cas s'est appuyé sur le contenu spécifique de chaque cas, conformément aux recommandations de Dumez (2016). Ce contenu inclut à la fois des données quantitatives et qualitatives, telles que les pratiques organisationnelles, les interactions entre acteurs, les facteurs externes comme les conditions économiques, ainsi que l'évolution des stratégies au fil du temps. Cette approche permet une analyse contextuelle riche et nuancée, prenant en compte la complexité des dynamiques propres à chaque situation étudiée.

Dumez (2016) souligne également que l'objectif d'une étude de cas n'est pas simplement de collecter des faits, mais de comprendre les significations sous-jacentes à ces faits dans un contexte donné. Le contenu d'un cas sert donc à élaborer une interprétation approfondie, qualitative, des phénomènes complexes. Cette approche permet une analyse riche et détaillée des spécificités des cas étudiés, ce qui la rend particulièrement adaptée pour les recherches visant à expliquer les interactions humaines, les pratiques organisationnelles et les processus complexes.

Dans cette perspective, l'analyse des PME exportatrices camerounaises doit être appréhendée de manière globale, en prenant en compte les divers facteurs contextuels qui influencent leurs activités à l'international. Ainsi, les participants sélectionnés pour cette étude sont des PME manufacturières camerounaises qui exportent déjà, sans distinction de secteur d'activité. Le choix de ne pas filtrer les entreprises par secteur s'explique par la faible participation des PME camerounaises à l'exportation (OCDE, 2019; OMC, 2016), ce qui aurait limité les possibilités de recrutement. De plus, les résultats de la résidence en entreprise ont révélé que ces PME sont exposées aux risques à l'exportation, et ce indépendamment de leur secteur d'activité.

L'absence d'une base de données complète et à jour sur les PMEc a posé des contraintes importantes lors du processus d'identification des entreprises. En raison de cette limitation, il n'a pas été possible d'appliquer tous les critères d'inclusion retenus (tels que le statut juridique, la taille, l'âge de l'entreprise, la localisation, le secteur d'activité) ou ceux suggérés par la littérature (expérience à l'exportation, pays ciblés, pourcentage des ventes à l'étranger). Ainsi, l'identification des entreprises s'est concentrée sur la vérification de la formalisation de l'activité de l'entreprise et de la réalisation d'activités d'exportation, notamment à travers la consultation des répertoires

comme celui de l'Association des Entrepreneurs du Cameroun (AEC)<sup>29</sup>, ainsi que des contacts personnels et des recherches en ligne.

Cette démarche nous a permis d'identifier 21 entreprises. Nous les avons ensuite contactées par courriel et téléphone pour avoir amples informations les concernant. Ce contact visait à valider leur admissibilité à notre étude selon nos critères d'inclusion et notre objectif de recherche. Les critères ci-dessous combinent à la fois des éléments légaux, économiques et organisationnels :

- Statut juridique : être une entreprise légale suivant les critères définis par la loi camerounaise de 2010 pour la promotion des PME;
- Activité : l'entreprise devait réaliser des activités d'exportation avec au moins un stade de transformation;
- Période d'exportation : Avoir exporté au cours des 5 dernières années;
- Âge de l'entreprise : au moins trois ans d'existence; ce qui correspond au moins au stade de développement et octroi une certaine expérience;
- Taille de l'entreprise : au moins cinq employés; ce qui pourrait présager la présence de certaines pratiques d'affaires ou d'un certain niveau d'organisation interne;
- Localisation : Régions du Centre, Sud, Est, Littoral et l'Ouest du Cameroun. Le choix de ces régions se justifie par l'importance de l'activité économique dans ces régions et aussi pour des raisons de sécurité et de transport;
- Participation à la recherche : remplir un questionnaire sur SurveyMonkey et participation d'au moins un membre de l'équipe de direction à une entrevue semi-structurée.

---

<sup>29</sup> L'Association des Entrepreneurs du Cameroun (AEC), est une plateforme d'échange entre entrepreneurs, promoteurs, chefs d'entreprises et porteurs de projets camerounais. Elle œuvre pour le développement des PME et assure l'épanouissement de celles-ci dans leur environnement. Son objectif principal est de promouvoir l'entrepreneuriat au Cameroun et se distingue par la qualité de l'encadrement, la formation et l'information sur les bonnes pratiques d'affaires qu'elle offre aux entrepreneurs. Actuellement, elle dispose d'une base de données de 30 000 entreprises parmi lesquelles 100 sont adhérentes avec un chiffre d'affaires cumulé de près de 15 millions de dollars canadiens.

Après avoir appliqué ces critères, certaines entreprises ont été exclues pour diverses raisons. Une entreprise n'était pas disponible pour l'entrevue. Le dirigeant principal étant absent, les collaborateurs n'ont pas voulu prendre part à l'entretien. Une entreprise se situait dans la région du Sud-Ouest du Cameroun. Nous ne pouvions pas nous déplacer dans cette zone pour des raisons de sécurité, et même, le responsable de cette entreprise nous a fait comprendre que ses activités sont en arrêt à cause de la crise sécuritaire qui sévit dans cette région. Quatre autres entreprises situées à des distances considérables et difficiles d'accès, ne pouvaient pas participer à l'étude du fait de l'instabilité du réseau de téléphonie, empêchant toute communication fluide nécessaire pour l'étude, notamment pour l'entrevue.

Au total nous avons retenu un échantillon de 15 entreprises dans lequel 6 ont pu compléter toutes les étapes de la collecte de données<sup>30</sup>. Ces entreprises sont essentiellement localisées dans les villes de Yaoundé et Douala. Elles exportent différents produits notamment, le riz, les produits à base de cacao (chocolat, beurre de cacao, confiserie de cacao), les équipements de protection individuelle (chaussures fabriquées à base de cuir produit au Cameroun) et la farine de manioc. Elles sont présentées dans le tableau 3.2.

---

<sup>30</sup> La collecte de données s'est déroulée en trois phases décrites à la section 3.3.2.2.

Tableau 3.2  
Profils des entreprises de l'échantillon

CAS	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E	Cas F
L'entreprise						
<b>Principal produit</b>	Riz	Produits de cacao	EPI	Produits de cacao	Farine de manioc	Produits de cacao
<b>Age de l'entreprise (2023)</b>	6	8	6	5	10	4
<b>Nombre d'employés (2023)</b>	6	14	7	11	25	5
<b>Pourcentage chiffre d'affaires à l'étranger (2022, en %)</b>	ND	15	20	36	ND	ND
Activités d'exportation						
<b>Année de la première exportation</b>	2018	2020	2021	2018	2017	2020
<b>Nombre de pays d'exportation</b>	6	8	2	5	2	5
<b>Principal marché d'exportation</b>	CE-MAC	Union Européenne	Reste de l'Afrique	CEMAC	CEMAC	Union Européenne
<b>Mode d'exportation (directe ou indirecte)</b>	I	I	D	D	I	I
<b>Exportation par commandes non sollicitées</b>	O	N	N	O	O	O
<b>Exportation par opportunités du marché</b>	N	O	O	O	O	O
<b>Exportation sur initiative propre</b>	N	N	N	N	O	O
<b>Organisation par structure opérationnelle</b>	O	N	O	N	N	N
<b>Organisation par structure matricielle</b>	N	O	N	N	N	N
<b>Organisation par structure fonctionnelle</b>	N	O	N	N	O	O

CAS	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E	Cas F
<b>Le responsable principal interrogé</b>						
<b>Fonction dans l'entreprise</b>	Directeur Général	Responsable commercial	Propriétaire Dirigeant	Propriétaire Dirigeant	Directeur Général	Propriétaire Dirigeant
<b>Age</b>	43	37	34	34	42	33
<b>Sexe</b>	H	F	H	H	H	H
<b>Niveau de formation</b>	Supérieur	Secondaire	Supérieur	Supérieur	Supérieur	Supérieur
<b>Domaine de formation</b>	Ingénieur	Gestion commerciale	Administration	Agronomie	Sciences comptables	Administration
<b>Expérience à la direction (Nbre d'années)</b>	6	8	7	5	5	3
<b>Expérience antérieure de direction</b>	N	N	O	N	N	N
<b>Membre d'un Groupement professionnel</b>	N	O	O	O	O	O
<b>Expérience de vivre à l'étranger</b>	Équipe de direction	Dirigeant	Équipe de direction	Dirigeant et équipe de direction	Équipe de direction	Dirigeant et équipe de direction
<b>Parle couramment l'anglais</b>	Dirigeant et équipe de direction	Dirigeant	A	Dirigeant et équipe de direction	Dirigeant	Équipe de direction
<b>Parle d'autres langues que le français et l'anglais</b>	Équipe de direction	A	A	A	A	Équipe de direction
<b>Voyage souvent à l'étranger</b>	Dirigeant et équipe	Dirigeant	A	Dirigeant	Équipe de direction	Dirigeant
<b>Côtoie souvent des gens originaires d'autres pays que le Cameroun</b>	N	Dirigeant	Dirigeant et Équipe de direction	Dirigeant	Équipe de direction	Dirigeant et équipe de direction

Source : conception de l'auteur.

Légende : A = Aucun; D = Directe; EPI = Équipements de protection individuelle; F = Femme; H = Homme; I = Indirecte; N = Non; ND = Non disponible; O = Oui.

Le nombre de cas sélectionnés peut se justifier dans la mesure où dans une étude de cas multiples, il ne nécessite pas nécessairement les proportions de représentativité statistiques, mais doit permettre d'atteindre une représentativité analytique. Miles *et al.* (2020) recommandent de sélectionner au moins 5 ou 6 cas, tandis que Yin (2013) conseille d'opter pour une réplication minimale de 2 ou 3 cas pour assurer une représentativité adéquate.

En suivant les recommandations de Miles *et al.* (2020), l'échantillon de 6 entreprises a été sollicité pour garantir une diversité suffisante de contextes d'exportation et permettre une comparaison entre différentes configurations organisationnelles. Cette diversité des cas vise à maximiser la variabilité des données, conformément à une logique de triangulation des informations recueillies, afin de renforcer la robustesse des conclusions. Tel que dit précédemment, la sélection de ces entreprises a également été influencée par des contraintes logistiques, telles que l'inaccessibilité de certaines régions en raison de la crise sécuritaire, ou des difficultés de communication dues à l'instabilité du réseau de téléphonie. Cette approche pragmatique de la sélection garantit que l'échantillon retenu demeure pertinent tout en prenant en compte les réalités du terrain, notamment les défis spécifiques rencontrés par les PMEc dans le cadre de leurs activités d'exportation.

Par ailleurs, pour compenser la taille restreinte de l'échantillon, nous avons opté pour une approche qualitative en profondeur, combinant plusieurs éléments : un questionnaire préliminaire, des entretiens semi-structurés, un questionnaire final, des observations en entreprise, ainsi que l'analyse de documents secondaires, comme les rapports d'activité et les données financières accessibles. Enfin, chaque entreprise a fait l'objet de plusieurs points de contact et, dans certains cas, nous avons pu obtenir des informations complémentaires par des membres de l'équipe de direction, ce qui permet d'obtenir une triangulation des données (Miles *et al.*, 2014). Ainsi, bien que le nombre de cas soit limité, la diversité et la richesse des données collectées à travers plusieurs sources fournissent une profondeur d'analyse suffisante pour aborder de manière

rigoureuse le problème de la gestion des risques à l'exportation des PMEc et pour répondre à nos questions de recherche.

Néanmoins, il convient de rappeler que cette recherche s'inscrit dans une logique exploratoire, visant avant tout à comprendre des phénomènes encore peu documentés dans le contexte des PMEc. Elle ne prétend pas produire des résultats généralisables, mais plutôt proposer des pistes d'analyse et dégager des éléments conceptuels et empiriques susceptibles d'enrichir la réflexion sur la GR à l'exportation. En ce sens, cette démarche ouvre la voie à des recherches futures de nature plus confirmatoire ou comparative, fondées sur des échantillons plus larges et des méthodologies complémentaires, afin de tester et affiner les propositions issues de cette étude.

### **3.3.2 Collecte des données**

La conduite de collecte des données dans une étude de cas commence par la préparation d'un protocole de recherche. Pour Yin (2013), ce protocole doit comprendre aussi bien les instruments, les procédures que les règles générales à suivre dans la collecte de données. Dans une étude de cas multiples, le protocole est essentiel et sécurise face aux risques d'éparpillement ou d'omission de quelques types d'informations à recueillir; il assure ainsi la fiabilité de la recherche (Yin, 2013). Dans le cadre de cette recherche, la collecte de données s'est faite en prenant en compte certaines réalités de terrain.

#### *3.3.2.1 Outils de collecte des données*

Pour recueillir des réponses aux questions spécifiques qui découlent de la question générale de cette étude, trois outils ont été utilisés. Chaque outil de collecte a été développé à partir de la littérature sur la GR et les activités d'exportation des PME. Ils ont été validés auprès de la direction de recherche et ils ont été administrés auprès des répondants une seule fois.

*La grille initiale (Questionnaire fermé).* Le questionnaire (annexe C) a été transmis aux participants (par SurveyMonkey avant l'entretien) afin de leur permettre d'identifier les différents risques auxquels leurs entreprises sont confrontées dans le cadre des activités d'exportation; et aussi pour nous permettre d'établir un portrait initial de l'entreprise et de son dirigeant avant de les rencontrer. La question spécifique : « *Quels sont les risques à l'exportation des PMEc?* » demande une identification préalable de ces risques. De plus, étant donné qu'il n'existe pas de classification « universelle » des risques à l'exportation, il était judicieux de documenter ces risques en préparation de l'entretien avec les P.-Dir qui intervenait à la deuxième étape de la collecte de données.

Le questionnaire est structuré en quatre sections tel que présenté dans le tableau 3.3. Les deux premières sections couvrent les activités d'exportation ainsi que différents risques à l'exportation. Les deux autres sections portent respectivement sur les caractéristiques de l'entreprise et le profil du répondant. Elles sont utiles pour préciser les caractéristiques de l'échantillon, mais aussi pour bien interpréter la réalité des PMEc et leurs comportements face aux risques et aider à repérer les facteurs de différenciation.

Tableau 3.3  
Principaux thèmes du questionnaire

Section	No de question	Thème	Éléments recherchés	Références
<b>Activités d'exportation</b>	Q1 à Q3	L'expérience à l'exportation de l'entreprise.	Portrait des activités d'exportation de l'entreprise.	Johanson et Vahlne (1977, 1990); Oviatt et McDougall (1994); Hagen et Zucchella (2014); Hennart et al. (2021).
	Q4 et Q5	La stratégie et l'organisation des activités d'exportation dans l'entreprise.		
<b>Les risques à l'exportation</b>	Q6	Risques exogènes liés au(x) pays ciblé(s).	Situations auxquelles l'entreprise a été exposée dans le(s) pays vers le(s)quel(s) elle exporte.	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010), Leonidou (2004), Miller (1992) St-Pierre (2004); Rodriguez et al. (2010); BCG (2011), Lehmann et al. (2013), Miller (1992); LHB (2013); St-
	Q7	Risques endogènes liés à l'organisation de l'exportation.	Situations auxquelles l'entreprise a été exposée en ce qui a trait à	

			l'organisation des activités de ventes à l'étranger.	Pierre et al. (2020); EDC (2014).
	Q8	Risques spécifiques liés à l'exportation.	Situations auxquelles l'entreprise a été exposée en ce qui a trait aux activités inhérentes à l'exportation.	
<b>Profil de l'entreprise</b>	Q9	Année de création.	Profil démographique de l'entreprise.	ONUDI (2005); Olusegun (2012); Foleu (2018); Bouveret-Rivat et al. (2020); Buckley et Ghauri (2015); Johanson et Vahlne (2009); Cavusgil et Knight (2015); Servantie (2011).
	Q10	Nombre d'employés.		
	Q11	% chiffre d'affaires à l'étranger.		
<b>Profil du dirigeant</b>	Q12	Âge.	Profil démographique du dirigeant.	Rohrmann (2008); St-Pierre, Pilaeva, et Nomo (2011); Julien (2005); Torres (2015); Hillson et Murray-Webster, (2005); Andersson (2011); Baker, Owens, Utter, Boachie, et Keith (2021); You et al. (2013); Chen et al. (2015); Dionne, Fluet, et Desjardins (2007); Wachinger et al., 2013).
	Q13	Niveau d'étude.		
	Q14	Domaine de formation.		
	Q15	Expérience à la direction.		
	Q16	Expérience dans le secteur.		
	Q17	Réseau.		
	Q18	Expérience internationale.		
	Q19	Perception du risque.		

Source : conception de l'auteur.

*Le guide d'entretien.* Compte tenu du caractère exploratoire de cette étude, des entretiens semi-structurés ont été effectués avec les dirigeants pour avoir des réponses à la question spécifique : « *Comment les PMEc gèrent-elles les risques à l'exportation?* ». D'après Avenier et Gavard-Perret (2012), ce type d'entretien est adaptée à « l'exploration de processus individuels complexes » (p. 109) dans certains buts tels que la compréhension de certains phénomènes ou la mise au jour de différences entre les individus.

Pour réaliser ces entretiens, le guide d'entrevue semi-structuré (GESS) a été retenu comme outil de collecte de données (annexe D). Ce guide est composé de trois thèmes principaux tels que présentés dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4  
Principaux thèmes du guide d'entretien semi-structuré (GESS)

Thèmes centraux	Objectifs visés	Auteurs
<b>Description de l'entreprise et du dirigeant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux comprendre l'environnement de l'entreprise, son secteur d'activité, sa structure, ses objectifs, ses défis.</li> <li>• Mieux connaître le dirigeant, ses objectifs, son attitude face au risque, sa perception de l'environnement.</li> <li>• Comprendre l'utilité de la GR dans le succès à l'exportation de l'entreprise.</li> </ul>	ONUDI (2005); Olusegun (2012); Foleu (2018); Bouveret-Rivat et al.(2020); Buckley et Ghauri (2015); Johanson et Vahlne (2009); Cavusgil et Knight (2015); Servantie (2011).
<b>Risques à l'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valider les risques identifiés à l'aide du questionnaire, vu que l'identification est la première étape du processus de GR.</li> <li>• Identifier d'autres risques éventuels qui n'auraient pas été identifiés à l'aide du questionnaire.</li> </ul>	Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2008); EDC (2014); LHB (2013), Leonidou (2004), Miller (1992), Rodriguez et al. (2010); St-Pierre (2004); Sousa et al. (2008); St-Pierre et al. (2020).
<b>Gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre qui s'occupe de la GR dans l'entreprise.</li> <li>Comprendre comment les risques sont mesurés et priorisés.</li> <li>• Comprendre comment l'entreprise choisit les actions à mettre en œuvre pour contrôler ou atténuer les risques.</li> <li>• Savoir si les actions mises en œuvre ont aidé à atteindre les objectifs fixés au départ.</li> </ul>	Noor et al. (2002); (Magro et Kellow (2004); Gao, Sung, et Zhang (2013); Falkner et Hiebl (2015); Islam et Tedford (2012); St-Pierre et El Fadil (2017); Gorzeń-Mitka (2013); Marcelino-Sádaba et al., (2014).

Source : conception de l'auteur.

Dans ce guide, les deux premières sections souhaitent obtenir des informations supplémentaires et pertinentes sur le dirigeant, l'entreprise et la gestion des activités d'exportation. La section suivante sur les risques à l'exportation vise à valider les différents risques identifiés à l'aide de la grille initiale. La dernière section porte sur la GR et permet d'avoir une meilleure compréhension des pratiques d'affaires qui sont ou pourraient être mises en place par les PMEec.

Un pré-test du GESS a été réalisé avec deux entreprises, permettant de valider la pertinence et la clarté des questions posées. Ce pré-test a permis d'ajuster certains éléments

du guide, notamment en reformulant certaines questions pour garantir qu'elles soient comprises de manière uniforme par les différents répondants.

*La grille finale (Questionnaire fermé).* Après avoir analysé les données du questionnaire et des entretiens, une grille enrichie (annexe E) faisant lieu d'outil formalisé et contenant les différents risques auxquels peuvent être confrontées les PMEc en fonction des différentes étapes du processus d'exportation a été transmise aux répondants à travers la plateforme SurveyMonkey. Cette grille vise à répondre à la troisième question spécifique de recherche : « *Est-ce qu'un outil structuré de GR pourrait aider les PMEc dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation* »?

Les répondants ciblés étaient des acteurs clés des PME exportatrices, étant donné leur influence directe sur la gestion des risques au sein de l'organisation. Plus spécifiquement, il s'agissait soit du P.-Dir., soit de son principal collaborateur, ou encore du responsable en charge des exportations. Le choix de ces profils était motivé par leur rôle central dans les processus décisionnels et leur implication active dans les stratégies d'exportation. En effet, la gestion des risques dans les PME repose souvent sur la connaissance intime que ces dirigeants et responsables ont des activités de l'entreprise, ainsi que leur capacité à réagir rapidement face aux incertitudes et perturbations liées à l'exportation. Leur expertise et expérience jouent un rôle essentiel pour anticiper et atténuer les risques liés à l'exportation, justifiant leur importance dans la collecte de données pour cette recherche.

La collecte des données a débuté après avoir obtenu une certification du Comité d'Éthique de la Recherche (CÉR) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (annexe F).

### 3.3.2.2 Déroulement de la collecte des données

Le tableau 3.5 présente le déroulement de la collecte des données et les objectifs de chaque étape.

Tableau 3.5  
Synthèse du déroulement de la collecte de données

Étape de la collecte de données	Objectifs	Méthode de collecte
1. Questionnaire préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Description des activités d'exportation.</li> <li>•Identification préliminaire des risques à l'exportation.</li> <li>•Portrait de l'entreprise.</li> <li>•Profil du dirigeant.</li> </ul>	Questionnaire fermé sur SurveyMonkey.
2. Entretiens semi-structurés	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Validation et enrichissement des données collectées à travers le questionnaire.</li> <li>•Identification des pratiques de gestion des risques.</li> </ul>	Entretien semi-structuré.
3. Développement de l'outil de GR	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enrichissement de la grille de risques identifiés à la première étape et validée lors de l'entretien.</li> <li>•Classement des risques selon les différentes étapes du processus d'exportation.</li> </ul>	Questionnaire fermé sur SurveyMonkey.

Source : conception de l'auteur.

La première et la deuxième étapes (qui constituent la première phase de la collecte) consistaient à faire compléter un questionnaire et à réaliser une entrevue pour chaque entreprise de notre échantillon. Ces étapes se sont déroulées du 13 novembre 2022 au 17 janvier 2023 au Cameroun, essentiellement dans les localités de Yaoundé et Douala. L'expérience de la résidence en entreprise nous avait déjà permis de relever certains défis liés à la collecte de données dans ce contexte, notamment la flexibilité de certains dirigeants en termes de gestion du temps (plusieurs rendez-vous ont dû être reportés, annulés ou retardés de plusieurs heures), les contraintes liées au transport urbain (de fortes congestions dans la ville de Douala surtout; de longues distances à couvrir pour rencontrer les dirigeants en combinant divers moyens de transport).

Une fois le consentement « verbal » obtenu auprès de chaque participant, une date était fixée d'un commun accord avec le P.-Dir. ou un membre de l'équipe de direction pour procéder à l'entretien. La lettre d'information (annexe G), le formulaire de consentement (annexe H), ainsi qu'une invitation à compléter le questionnaire fermé sur la plateforme SurveyMonkey étaient transmis au répondant par courriel ou via l'application WhatsApp. Avant de réaliser cette rencontre, les répondants devaient compléter le questionnaire préliminaire (étape 1) permettant d'obtenir des informations clés sur l'expérience internationale des entreprises et les risques rencontrés. Le temps moyen pour répondre au questionnaire était de 20 minutes.

Après réception du questionnaire, celui-ci était analysé avant de procéder à l'entretien qui se déroulait au sein de l'entreprise pour certains ou en téléconférence via l'application zoom pour d'autres. Le GESS était administré de vive voix en présence et à distance. Cette stratégie était bénéfique autant pour la collecte des informations fournies par les participants que pour l'observation de certains faits pouvant être enregistrés dans le journal du chercheur (Journé, 2012). Les entretiens n'ont pas excédé la durée maximale de soixante (60) minutes qui avait été annoncée aux répondants. Cette durée maximale avait été fixée à la suite de notre expérience de la résidence en entreprise, où nous avons pu constater qu'elle permettait d'obtenir les données nécessaires pour rencontrer les objectifs de la recherche. Aussi, les données recueillies lors des entretiens ont été complétées par la consultation de documents internes aux entreprises ainsi que par l'observation directe réalisée lors des visites. Un enregistreur phonique a été utilisé pour stocker les données de ces entretiens; ainsi qu'un mémo dans lequel ont été portés certains éléments observés ou issus des entretiens.

La deuxième phase de la collecte de données s'est déroulée du 23 octobre au 15 décembre 2023, à partir du Canada et donc à distance. Au cours de celle-ci, nous avons élaboré l'outil de GR prévu. A cette fin, les données récoltées à la deuxième étape ont été analysées et intégrées à la grille initiale pour arriver à une grille enrichie et adaptée aux différentes étapes du processus d'exportation. Dans cette étape d'enrichissement,

la présentation des risques a été revue en privilégiant la démarche d'exportation et les étapes qui rendent les risques plus spécifiques (voir figure 2.1). La grille révisée a été soumise aux dirigeants des PMEc rencontrés à l'étape des entretiens ainsi qu'à d'autres<sup>31</sup> qui avaient été sélectionnés mais qui n'ont pu participer à l'une des deux premières étapes de la recherche (notamment l'entretien) parce qu'indisponibles malgré nos multiples relances. Ces répondants ont été recontactés dans le but d'avoir plus d'observations sur l'utilité de la grille. La situation de ces entreprises par rapport aux risques et à leur criticité (afin d'identifier des pratiques de gestion) a été recueillie à travers un sondage sur SurveyMonkey. Nous ne pouvons pas estimer le temps moyen pour répondre à ce sondage, car plusieurs répondants ont complété le sondage en plusieurs jours (en complétant chaque jour une partie du sondage).

### 3.4 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Le traitement et l'analyse des données permettent de générer les connaissances en apportant des réponses à partir des évidences empiriques aux questions soulevées par la problématique de recherche (Robson et McCartan, 2016). Cette section décrit comment les données collectées auprès des PME exportatrices camerounaises ont été traitées et analysées.

#### 3.4.1 Traitement des données

La préparation des données d'entretiens a consisté à les transcrire en documents traitables, à les mettre en ordre et à les condenser afin de procéder à la sélection des informations qui ont été simplifiées et transformées pour les analyses (Miles *et al.*, 2014). Le logiciel Microsoft Word a été utilisé pour la transcription des données d'entrevue (verbatim) dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau 3.6. Cette étape était nécessaire pour l'indexation de certaines informations importantes pour les analyses.

---

<sup>31</sup> L'annexe I présente les répondants complémentaires. Il s'agit des entreprises retenues dans notre échantillon mais qui n'ont pas pris part aux deux premières étapes de la collecte de données.

Tableau 3.6  
Informations de base issues des verbatim

Enterprise	Durée des entrevues en minutes	Nombre de pages de Verbatim	Mots
Cas A	33	15	5047
Cas B	32	14	5026
Cas C	52	18	6983
Cas D	30	13	4883
Cas E	26	9	3979
Cas F	47	16	5829
Total	220	85	31747
Moyenne	36,67	14,16	5291

Source : conception de l'auteur.

Après la transcription des entretiens, un premier examen de chaque transcription a révélé des segments textuels porteurs de thèmes potentiels ou catégories d'analyse. À ces segments, nous avons attribué une description résumant leurs caractéristiques essentielles (Gavard-Perret *et al.*, 2012). L'utilisation d'un codage thématique (selon les objectifs de chaque question de recherche) initial [selon Miles et al., (2014)] a facilité la transformation de ces thèmes en catégories distinctes, marquant le début du processus de conceptualisation et d'interprétation des données (Gavard-Perret *et al.*, 2012). À ce stade, un codage conceptuel a été employé pour définir le sens de chaque catégorie (Miles et al., 2014), en utilisant le logiciel NVIVO. Ce dernier offre l'avantage de pouvoir analyser des données de types et sources variés (Robson et McCartan, 2016). La liste des codes obtenus après ce traitement est présentée dans le tableau 3.7.

Tableau 3.7  
Liste initiale des codes

Codes	Description	Exemple
<b>Risques à l'exportation</b>	Tout événement qui peut compromettre la réalisation des activités d'exportation.	Limitation du positionnement de l'entreprise sur le marché.
<b>Source de risque</b>	Toute situation qui déclenche la matérialisation d'un risque.	Distribution de produits basée sur des motivations religieuses et non commerciales.

<b>Codes</b>	<b>Description</b>	<b>Exemple</b>
<b>Pratiques de transfert</b>	Délégation de la gestion des risques à une autre organisation.	Souscription d'une police d'assurance pour les produits exportés.
<b>Pratiques d'évitement</b>	Élimination de la source de risque au début du lancement d'un projet en redéfinissant les actions de l'entreprise.	Contournement des barrières douanière en ayant recours à des réseaux personnels.
<b>Pratiques d'acceptation</b>	S'accommoder avec le risque et à n'entreprendre aucune action pour le maîtriser ou le réduire.	Acceptation des risques associés au marché local tout en les compensant avec les opportunités des marchés étrangers.
<b>Pratiques de mitigation</b>	Développer un plan qui permet de réduire le risque en diminuant la probabilité de son occurrence.	Amélioration des processus de production / Sélection minutieuse des fournisseurs.
<b>Pratiques de contingence</b>	Fournir une solution immédiate au risque lorsque celui-ci se matérialise.	Production d'un stock d'urgence.
<b>Perception du risque</b>	Manière dont les individus évaluent et interprètent les dangers auxquels ils peuvent être exposés.	Facilité à prendre des décisions importantes dans des situations incertaines.
<b>Attitude face au risque</b>	Façon dont une personne choisit de réagir ou de se comporter lorsqu'elle est confrontée à une situation incertaine ou potentiellement dangereuse.	Refus des ajustements qu'imposent l'environnement de l'entreprise du fait des convictions religieuses.
<b>Ressource</b>	Tout moyen ou élément utile pouvant être utilisé pour atteindre un objectif, répondre à un besoin, ou créer de la valeur.	Machines, personnel, installations de l'entreprise, liquidités.
<b>Compétence</b>	Ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes que l'entreprise mobilise pour accomplir efficacement une tâche ou résoudre un problème dans un domaine particulier.	Connaissance en gestion des activités d'exportation, capacité à parler la langue du pays ciblé.
<b>Stratégie d'exportation</b>	Approche que l'entreprise utilise pour vendre ses produits ou services sur des marchés étrangers.	Vente directe, vente par intermédiaire, approche rapide, approche par étape.
<b>Activités d'exportation</b>	Ensemble des actions et processus qu'une entreprise réalise pour vendre et distribuer ses produits ou services sur des marchés étrangers.	Identification des marchés, préparation des commandes, production, expédition des marchandises.

Source : conception de l'auteur.

Pour garantir la rigueur et l'objectivité nécessaires à l'analyse de contenu, et ainsi minimiser les biais pour améliorer la fiabilité et la validité des données, Richard (2006) insiste sur la nécessité d'une catégorisation et d'un codage extrêmement rigoureux. Dans cette optique, nous avons adopté deux mesures clés. Premièrement, nous avons basé nos thèmes de codage et notre grille d'analyse sur la littérature, veillant à une définition précise de ces éléments. Deuxièmement, un essai préliminaire sur un cas pilote a permis de valider notre liste de codes initiaux, offrant l'occasion de se familiariser avec eux et d'ajuster tout problème potentiel identifié, comme souligné par

Bernard et Ryan (2010). Ce test a aussi permis de vérifier l'applicabilité des codes pour assurer la cohérence, la reproductibilité et la précision des résultats, selon Richard (2006).

Dans la pratique, notre méthode consistait à examiner minutieusement chaque transcription, identifiant et codant les segments liés aux risques à l'exportation (et leurs sources) et aux pratiques de gestion des risques (et les stratégies apparentées). Cette approche directe de catégorisation, facilitée par l'usage du logiciel NVIVO, a été appliquée aux six transcriptions étudiées. Ce travail méticuleux s'est poursuivi jusqu'à l'achèvement total de l'analyse, confirmé par la vérification rigoureuse et la classification précise des segments. Cette étape a permis de construire l'ossature de nos résultats, qui a ensuite été étoffée par les informations recueillies via le questionnaire complété sur SurveyMonkey.

Le traitement des données d'entrevue a été complété et affiné grâce aux réponses des questionnaires en adoptant une approche qualitative focalisée sur l'extraction de sens plutôt que la génération de statistiques, conformément à Paillé et Mucchielli (2012). Cette étape comprenait l'examen des questionnaires complétés par les répondants pour en extraire des informations pertinentes sur leurs entreprises, des données nouvelles ou supplémentaires (comme le profil du dirigeant, la formation du personnel, les évolutions des ventes à l'international, etc.), ou pour confirmer la cohérence des données recueillies lors des différents entretiens. La prochaine section expose la procédure d'analyse de données appliquée dans le cadre de cette recherche.

### **3.4.2 Analyse des données**

L'analyse des données consiste à structurer, organiser et donner un sens à la masse d'informations recueillies tout au long de la recherche (Rossman et Rallis, 1998). Elle peut être réalisée à travers diverses méthodes, mais repose toujours sur des techniques rigoureuses d'interprétation et de production de sens. Dans cette étude, l'analyse des

données s'est déroulée en trois étapes (tableau 3.8) conformes aux étapes de la collecte des données.

Tableau 3.8  
Tableau synthèse du processus d'analyse des données

Étape de l'analyse	Source de données	Objectifs	Résultats
Première étape : Analyse des questionnaires.	Questionnaires SurveyMonkey (profil des PME, déclencheurs des risques à l'exportation, contexte des entreprises).	Identifier les risques initiaux et classer les déclencheurs de risque selon la fréquence et l'importance.	Première version de la grille de risques, classés par type de déclencheur de risque.
Deuxième étape : Analyse des entretiens.	Entretiens semi-structurés avec les dirigeants (analyse de contenu, identification des risques et des pratiques de gestion des risques); Quelques rapports d'activités internes dans certains cas (identification d'autres risques de l'activité globale).	Approfondir les risques identifiés, documenter les pratiques de gestion des risques et faire des regroupements par nature de risques et pratiques de GR.	Risques et pratiques de GR spécifiques au PME exportatrices camerounaises.
Troisième étape : Développement de l'outil de gestion des risques (GR).	Questionnaire SurveyMonkey sur la grille de risques enrichie.	Recueillir des observations sur la pertinence et l'utilité de l'outil proposé.	Grille finale permettant d'identifier les risques récurrents, occasionnels et spécifiques à chaque étape du processus d'exportation.

Source : conception de l'auteur.

#### 3.4.2.1 Première étape : Analyse des questionnaires

La première étape d'analyse portait sur les données issues de la grille initiale administrée via SurveyMonkey. Ces données ont servi à identifier les risques à l'exportation auxquels les PME exportatrices camerounaises sont confrontées, tout en documentant ces risques à travers d'autres sources d'information disponibles comme les prospectus, les rapports d'activités. Cette étape avait un double objectif :

*Identification des risques à l'exportation* : Les questionnaires ont permis de recueillir des informations préliminaires sur les types de risques rencontrés par les PME, ainsi que sur les déclencheurs de ces risques (tels que les fluctuations des taux de change, les barrières douanières ou encore les problèmes logistiques). Ces informations ont ensuite été classées pour catégoriser les risques.

*Préparation des entretiens* : Les données recueillies ont été analysées pour préparer les entretiens avec les dirigeants des entreprises. Cela a permis de cibler des risques spécifiques et de garantir que les enjeux critiques pour chaque entreprise soient approfondis lors des entretiens.

L'analyse descriptive des réponses fournies par les PME a permis d'avoir un portrait global des entreprises participantes (secteur d'activité, taille, expérience à l'exportation) ainsi que du profil des répondants (domaine de formation, expérience à la direction, perception du risque). Ces informations ont servi à contextualiser les risques identifiés et à classer ces derniers selon le nombre et la gravité des déclencheurs identifiés, afin de porter une attention particulière à certains risques spécifiques lors des entretiens.

#### 3.4.2.2 Deuxième étape : Analyse des entretiens

La deuxième étape de l'analyse portait sur les données qualitatives recueillies lors des entretiens semi-structurés réalisés avec les dirigeants de PME. Pour cette étape, nous avons utilisé une méthode d'analyse de contenu, qui est couramment employée pour extraire des thèmes et des patterns à partir du discours des participants (Paillé et Mucchielli, 2016). L'objectif principal de cette méthode était de mieux comprendre les déclencheurs de risques identifiés à travers le questionnaire, d'identifier les pratiques d'affaires adoptées pour atténuer ces risques, ainsi que d'autres risques à partir des pratiques de GR observées.

L'analyse de contenu a suivi une approche systématique. Chaque entretien a été codé et structuré autour de thématiques clés identifiées lors des entretiens, telles que les types de risques à l'exportation, les réponses des entreprises aux risques, et les stratégies de gestion des risques. Cette approche a permis de dégager des patterns communs entre les entreprises, mais aussi des spécificités propres à chaque PME. L'utilisation de cette méthode a contribué à renforcer la validité des résultats grâce à une analyse rigoureuse et répliquable (L'Écuyer, 2011).

#### *3.4.2.3 Troisième étape : Développement de l'outil de gestion des risques*

La troisième étape de l'analyse a consisté à élaborer un outil d'identification des risques à l'exportation en fonction des différentes phases du processus d'exportation. Cet outil vise à pallier le manque de connaissances spécialisées et à fournir une structure méthodique pour reconnaître et évaluer les risques liés à l'exportation.

L'outil a été développé sous la forme d'une grille enrichie (annexe E), élaborée à travers plusieurs phases. Dans un premier temps, une phase théorique a permis d'extraire de la littérature les différentes actions liées à l'activité d'exportation ainsi que les barrières auxquelles les PME sont confrontées. Cette grille préliminaire a ensuite été soumise aux PME participantes à l'étude afin de confronter les éléments théoriques issus de la littérature avec les pratiques réelles des entreprises (étape 1 de la collecte). Ce processus a permis d'enrichir la grille initiale en intégrant des données issues du terrain. Les risques identifiés, tant dans la littérature que par les retours des entreprises, ont ensuite été classés en fonction des différentes étapes du processus d'exportation, telles que décrites dans la figure 5.

Cette grille enrichie a été transmise (sur SurveyMonkey) aux six répondants initiaux plus neuf répondants qui n'avaient pu réaliser l'une des deux premières étapes. Il est important de noter que dans cet outil l'évaluation des risques n'a pas été effectuée sur la base de leur niveau de gravité, celui-ci variant en fonction de nombreux facteurs

spécifiques à chaque entreprise. Les dirigeants ont plutôt été interrogés sur l'occurrence de risques liés à des actions et tâches précises du processus d'exportation et sur l'impact de ces risques (léger, moyen, élevé). Les risques ont ainsi été classifiés comme étant d'ampleur élevée ou faible.

#### *3.4.2.4 Analyse inter-cas*

L'analyse des cas multiples, telle que recommandée par Yin (2013), s'est poursuivie tout au long des trois étapes d'analyse, combinant une analyse détaillée de chaque cas individuel avec une comparaison inter-cas afin d'identifier des patterns et des explications divergentes.

Cette démarche inter-cas a permis de faire émerger des leçons importantes pour la GR notamment en matière de comportement des PMEc face aux risques à l'exportation. Ce processus répond aux principes de triangulation des données, un élément central pour la validation en recherche qualitative (Patton, 2014). En définitive, cette méthode a non seulement permis d'approfondir les spécificités de la gestion des risques à l'exportation, mais elle a aussi fourni des éléments pertinents pour éventuellement proposer des solutions ciblées et adaptées aux particularités des PME exportatrices du Cameroun.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de cette recherche. Nous l'abordons en trois parties; l'analyse individuelle des cas, l'analyse inter cas et le développement d'un outil d'aide à l'identification des risques à l'exportation des PME camerounaises.

#### 4.1 ANALYSE INDIVIDUELLE DES CAS

Pour chaque cas, la première section sera consacrée à sa présentation. La deuxième section dévoile les risques à l'exportation identifiés dans le cas. Ces risques ont été identifiés à partir des sources de risques révélées dans les discours des répondants, c'est-à-dire des situations au sein de l'entreprise ou de son environnement dont les conséquences peuvent avoir un impact négatif dans la réalisation des activités et des objectifs d'exportation. Mentionnons que dans les cas étudiés, la gestion des activités d'exportation s'intègre dans la gestion globale de l'entreprise, ce qui implique que les risques inhérents au fonctionnement de l'entreprise sont susceptibles d'affecter également les activités d'exportation. Ces résultats issus de l'analyse des questionnaires et des entretiens réalisés permettront de répondre à la première question de recherche spécifique : *Quels sont les risques à l'exportation des PME camerounaises?*

La troisième section présente les pratiques ainsi que les comportements de gestion de risques. Soulignons également que dans les cas étudiés, les dirigeants ne se référaient pas toujours à des risques précis de l'activité d'exportation pour expliquer pourquoi ils entreprenaient certaines actions ou adoptaient certains comportements de gestion des risques. Par conséquent, on retrouve dans cette section des risques non mentionnés dans la précédente, mais qui sont néanmoins liés à des pratiques de gestion des risques. Tous ces risques seront synthétisés dans l'analyse comparative (section 4.2). Ces résultats permettront de répondre à la deuxième question de recherche spécifique : *Comment les PME camerounaises gèrent-elles les risques à l'exportation?*

### 4.1.1 Cas A

#### 4.1.1.1 *Présentation du cas A*

Lancée de manière officieuse en 2016 et incorporée en 2017, l'entreprise A évolue dans le secteur agro-pastoral, se spécialisant au départ dans la production des engrais organiques. Elle est une entreprise familiale qui compte 6 employés en 2023. Le fondateur de l'entreprise (qui n'est pas le dirigeant) est un homme d'église (un pasteur) qui aurait reçu la révélation de Dieu pour fabriquer les engrais afin de contribuer au développement des zones rurales du pays.

Au départ, l'entreprise était une extension de l'église, gérée par les « directives de l'Esprit-saint » et le fondateur ne parvenait pas à rentabiliser ses investissements. Ce pasteur avait besoin d'une personne pour structurer son activité et la rendre rentable et c'est dans cette perspective qu'il a proposé au dirigeant actuel de l'entreprise de collaborer avec lui. Les deux hommes ne sont pas toujours d'accord sur certaines décisions qui mettent en conflit les principes de la foi et de la rationalité, ce qui paralyse parfois les activités de l'entreprise.

Une fois aux commandes, le dirigeant actuel a entrepris une réorganisation des activités de l'entreprise après avoir constaté une demande croissante de riz sur le marché local, malgré les importations. En 2017, il a décidé d'utiliser les ressources internes, telles que les engrais, les terres et la main-d'œuvre composée des fidèles de l'église du fondateur, pour se lancer dans la production, la transformation et la distribution de riz. Initialement, il a visé les supermarchés comme principal canal de distribution. Cependant, la concurrence féroce des produits importés, notamment le riz thaïlandais et indien, a rapidement émergé comme un défi majeur.

Face à cette concurrence, l'entreprise a diversifié ses activités vers les pays d'Afrique de l'Ouest en 2018, notamment le Sénégal, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire, où le

fondateur avait des contacts, en l'occurrence des collègues pasteurs. Bien qu'elle ait réussi à livrer des commandes en Europe, en particulier en France, la principale zone d'exportation de l'entreprise reste la zone CEMAC, et plus précisément le Gabon et le Congo-Brazzaville. La proximité géographique de ces marchés permet l'expédition par voie routière, contrairement à l'Afrique de l'Ouest et la France où l'expédition s'effectue par avion.

Grâce à la stratégie de saisie des opportunités du marché mise en place par le dirigeant, l'entreprise a généré environ 15 % de ses revenus à l'étranger en 2018. Cependant, des désaccords stratégiques entre le dirigeant et le fondateur ont conduit à la suspension temporaire de l'activité de la filière riz en 2019. Toutefois, le dirigeant a repris cette activité en 2022, cette fois-ci à son propre compte, en se concentrant principalement sur le marché de la CEMAC après avoir perdu sa présence en Afrique de l'Ouest. Il a également récemment étendu ses livraisons en République Démocratique du Congo (RDC).

Le dirigeant de l'entreprise, un homme âgé de 43 ans, est un entrepreneur aux multiples compétences. Il est marqué par une série d'expériences significatives dans le domaine du développement des entreprises et du développement local. Ingénieur de formation, sa spécialisation en stratégies de développement d'entreprises et de développement local est à la base de son expertise.

Bien qu'il ne soit pas affilié à un groupement professionnel, le dirigeant et son équipe de direction parlent couramment l'anglais. La communication dans d'autres langues que le français et l'anglais est gérée par d'autres membres de l'équipe. En raison de ses fréquents déplacements à l'étranger, le dirigeant a beaucoup d'interactions avec des individus originaires d'autres pays que le Cameroun, ce qui est un atout dans sa compréhension des besoins de la clientèle étrangère.

Sur le plan de la perception du risque<sup>32</sup>, le dirigeant est généralement favorable à s'engager dans des projets nouveaux. Il montre également une facilité à prendre des décisions importantes dans des situations incertaines. Il est aussi enclin à prendre des risques, même si cela peut entraîner des pertes. Malgré cette disposition à l'égard du risque, le dirigeant accorde une importance significative à la sécurité dans sa vie.

#### 4.1.1.2 Les risques à l'exportation du cas A

Les sources de risques identifiées dans le cas A ainsi que les risques associés sont résumés dans le tableau 4.1.

Tableau 4.1  
Sources de risques identifiées dans le cas A et les risques associés

Sources de risque	Risques à l'exportation
La méfiance de l'épouse du propriétaire envers de nouvelles propositions.	<i>Limitation de l'innovation et de l'adaptation aux nouvelles opportunités ou menaces du marché.</i>
Crainte de l'épouse du propriétaire de perdre la main sur l'entreprise et frustration du Dirigeant.	<i>Prise de décisions incohérentes.</i>
Les problèmes avec l'ANOR33 et le non-respect de ces réglementations en matière d'étiquetage.	<i>Exposition à des sanctions, des amendes, ou des interruptions dans les opérations d'exportation.</i>
L'approche du propriétaire concernant les finances en privilégiant les investissements dans des activités religieuses plutôt que dans l'entreprise.	<i>Gestion financière inefficace et manque d'investissement dans des domaines essentiels.</i>
La distribution de produits basée sur des motivations religieuses et non commerciales.	<i>Limitation du positionnement de l'entreprise sur le marché.</i>

*Limitation de l'innovation et de l'adaptation aux nouvelles opportunités ou menaces du marché.* L'entrevue réalisée révèle plusieurs problèmes fonctionnels qui affectent

<sup>32</sup> Cette information est extraite du questionnaire (Q19) complété avant l'entretien.

<sup>33</sup> L'ANOR, qui signifie l'Agence des Normes et de la Qualité du Cameroun, a pour mission de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière de normalisation et de qualité au Cameroun. À cette fin, elle est responsable de plusieurs activités, notamment l'élaboration et l'homologation des normes, la certification et l'évaluation de la conformité aux normes, la promotion des normes et de la démarche qualité, la collaboration avec des organismes internationaux et des comités spécialisés dans les domaines de la normalisation et de la qualité, ainsi que la réalisation d'études et la formulation de propositions de mesures liées à la normalisation et à la qualité (<https://www.iso.org/fr/member/1623.html>, consulté le 12 octobre 2023).

l'entreprise. Tout d'abord, il est important de noter que l'entreprise a été fondée sur la base d'une révélation divine et était initialement orientée vers l'œuvre de l'église et le développement des zones rurales, plutôt que vers la rentabilité financière. Cette origine spirituelle a créé une divergence d'objectifs, car le pasteur fondateur est principalement préoccupé par l'œuvre de l'église, tandis que le dirigeant actuel cherche à professionnaliser davantage l'entreprise et à la rendre plus rentable. Ces conflits de valeurs et de vision ont entravé la croissance et la gestion efficace de l'entreprise dans toutes ses activités y compris l'exportation.

De plus, des problèmes de communication se manifestent au sein de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne la participation active de la femme du fondateur dans la vente des produits. Elle semble avoir du mal à comprendre les aspects techniques et financiers complexes de l'entreprise, ce qui entraîne des désaccords sur la manière dont les revenus doivent être gérés. Le dirigeant explique :

En fait le problème c'est que sa femme a du mal à faire confiance, malgré tout le temps que j'avais déjà mis avec eux. Elle bloque beaucoup de mes propositions parce qu'elle craint de perdre la main sur leur entreprise. Parce que lorsqu'on amène ton entreprise dans un niveau où tu ne comprends plus rien avec beaucoup de calculs et d'aspects techniques, à un moment donné elle se sent parfois perdue. Parce que n'ayant pas fréquentée<sup>34</sup> elle se perd souvent quand j'explique certaines choses. Donc par peur de se perdre, elle préfère qu'on limite les efforts au niveau où elle peut comprendre et moi ça me frustre.

*Prise de décisions incohérentes.* La frustration exprimée par le dirigeant indique un potentiel conflit interne et un manque d'alignement au sein de l'équipe de direction. Cette situation peut conduire à un mauvais climat de travail, à une communication inefficace, et à des prises de décisions incohérentes.

---

<sup>34</sup> L'expression « fréquenter » signifie « aller à l'école », « faire des études ».

*Exposition à des sanctions, des amendes, ou des interruptions dans les opérations d'exportation.* Lors de l'entretien, le dirigeant a mentionné avoir particulièrement été confronté au problème de respect des normes d'emballage et d'étiquetage, surtout pour les produits qui sont expédiés par avion. Il explique :

Nous avons eu des problèmes avec l'ANOR, ils sont très regardant en matière de contrôle sur la manière dont les produits sont emballés. Surtout quand c'est par avion. Quand c'est par route il n'y a pas de problèmes, mais quand c'est par avion, il y a beaucoup de procédures à respecter et parfois on n'arrive pas, c'est compliqué pour nous, autant de choses qui découragent.

Les problèmes avec l'ANOR soulignent des défis en matière de conformité réglementaire. Le non-respect de ces réglementations peut entraîner des sanctions, des amendes, ou des interruptions dans les opérations d'exportation.

*Gestion financière inefficace et manque d'investissement dans des domaines essentiels.* La gestion financière de l'entreprise semble être inadéquate, avec des désaccords sur la répartition des revenus entre l'église, la maison et l'entreprise elle-même. Cette situation peut entraîner une mauvaise utilisation des ressources. Le dirigeant explique :

Pour lui, il ne faut pas mettre la recherche de l'argent devant étant donné que c'est Dieu qui lui a révélé le produit. Donc il va arriver dans une zone, il rencontre d'autres pasteurs, il va distribuer les produits, ce qu'on peut lui donner il va prendre... Bref pour lui tous les revenus de son entreprise doivent être investis dans l'œuvre de Dieu.

L'approche du propriétaire concernant les finances en privilégiant les investissements dans des activités religieuses plutôt que dans l'entreprise peut limiter les ressources disponibles pour la croissance et le développement de l'entreprise. Cette approche peut également entraîner une gestion financière inefficace ou un manque d'investissement dans des domaines essentiels tels que la recherche et le développement, le marketing, ou l'expansion de l'entreprise notamment à l'étranger.

*Limitation du positionnement de l'entreprise sur le marché.* La distribution de produits basée sur des motivations religieuses et non commerciales peut entraver l'élaboration d'une stratégie d'affaires cohérente et orientée vers la rentabilité. Cela pourrait également limiter la capacité de l'entreprise à se positionner efficacement sur le marché ou à répondre aux besoins et attentes des clients locaux et étrangers.

#### 4.1.1.3 Gestion des risques dans le cas A

Les pratiques et comportements de gestion de risques du cas A sont résumées dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2  
Pratiques de gestion de risques identifiées dans le cas A

Risque apparenté <sup>35</sup>	Pratique /comportement de gestion de risques	Explication
Volatilité de l'environnement d'affaire et incertitudes opérationnelles.	<i>Flexibilité et gestion des imprévus.</i>	Le dirigeant montre une capacité d'adaptation face aux opportunités et défis imprévus, ce qui implique une certaine forme d'acceptation des risques inhérents à un environnement imprévisible.
Fluctuation de la demande et des tendances du marché.	<i>Adaptation aux changements du marché.</i>	L'adaptabilité du dirigeant aux conditions changeantes du marché peut être considérée comme une forme de mitigation en réduisant l'impact potentiel des changements de marché, ou comme une contingence s'il s'agit de réagir à des changements déjà survenus.
Non-conformité aux normes et réglementations internationales par les partenaires.	<i>Optimisation partenariats internationaux.</i>	En intégrant les coûts liés aux normes dans les prix et en s'assurant du respect des directives par les partenaires, le dirigeant mitige les risques financiers et de qualité. Il y a aussi un aspect de transfert, en déplaçant une partie de la responsabilité du respect des normes aux partenaires.
Risques de conflits d'intérêts et de gestion financière inadéquate.	<i>Structuration financière et gestion des conflits internes.</i>	En cherchant à professionnaliser et structurer la gestion financière, notamment dans le contexte familial et religieux, le dirigeant tente de réduire les risques liés aux conflits internes et aux problèmes financiers.

<sup>35</sup> Le risque apparenté est un risque déduit à partir d'une pratique ou un comportement de gestion de risque identifié dans le discours du répondant.

Risque de liquidité et de flux de trésorerie insuffisants.	<i>Gestion proactive des commandes et trésorerie.</i>	En demandant des avances aux clients étrangers, le dirigeant réduit le risque de problèmes de trésorerie, ce qui est une forme de mitigation en diminuant la probabilité d'un risque financier.
--	---	---

*Flexibilité et gestion des imprévus.* Un élément notable est sa flexibilité face à la volatilité de l'environnement d'affaire et incertitudes opérationnelles, illustrée par la gestion d'un emploi du temps souvent imprévisible en raison d'opportunités soudaines. Malgré cela, le dirigeant affiche une capacité d'adaptation en conciliant ses engagements, mettant en avant une certaine agilité dans la gestion des imprévus.

*Adaptation aux changements du marché.* La capacité à s'adapter aux changements dans le secteur de l'entreprise est également mise en évidence. Après une pause de trois ans, le dirigeant a relancé son entreprise de manière indépendante, affichant une aptitude à ajuster ses stratégies en fonction des conditions changeantes du marché. Cette adaptabilité peut être considérée comme un point fort en matière de gestion des risques.

*Optimisation des partenariats internationaux.* Les partenariats internationaux soulèvent des préoccupations en termes de normes et de distribution. Le dirigeant aborde ces risques en intégrant les coûts liés aux normes dans les prix et en s'assurant que les partenaires sont prêts à suivre les directives en termes de contrôle qualité. Il explique :

Nos produits à la base, ils sont très bons. Maintenant, dans le domaine agricole et agropastoral, c'est très important le suivi, donc tout partenaire qui vient, on lui dit si tu n'es pas prêt à suivre nos exigences, laisse tomber parce que dans tous les cas un bon produit entre de mauvaises mains va devenir un mauvais produit; un bon produit entre des mains négligentes va devenir un mauvais produit; un bon produit entre des mains des personnes malveillantes va devenir un mauvais produit. Donc il faut toujours se rassurer des mains entre lesquels on dépose un produit.

On constate une gestion proactive des risques liés aux partenariats, en s'assurant du respect des normes et des délais auxquels est soumise l'entreprise.

*Structuration financière et gestion des conflits internes.* Le dirigeant reconnaît le besoin de professionnalisation dans la gestion financière de l'entreprise pour réduire le risque de conflit d'intérêt et de gestion financière inadéquate. Cette prise de conscience souligne l'importance du développement de compétences spécifiques pour gérer efficacement les aspects financiers et administratifs, identifiant ainsi un domaine d'amélioration potentiel. Le dirigeant explique :

J'ai bagarré pour qu'on adopte la proposition selon laquelle on va définir un pourcentage des revenus qui va servir pour l'œuvre de l'église et un autre pourcentage qui doit revenir à l'entreprise.

*Gestion proactive des commandes et trésorerie.* Le dirigeant explique également une approche proactive dans la gestion des commandes en demandant des avances aux clients étrangers pour gérer le risque de liquidité et de flux de trésorerie insuffisants. Il raconte :

Ce que nous faisons souvent, c'est que nous demandons à tous ceux qui nous contactent depuis l'étranger de verser une quote part, ça peut être un quart ou deux quarts du montant total qu'ils doivent verser à l'avance, et cela nous permet de produire. Donc en fonction de la quantité que le client demande, nous calculons pour voir si nous avons suffisamment de ressources pour produire ce qu'il veut et c'est en fonction de ça que nous allons fixer le montant de l'avance qu'il doit verser.

En conclusion, le dirigeant utilise principalement des stratégies de mitigation pour gérer les divers risques auxquels son entreprise est confrontée, en mettant en place des mesures proactives pour prévenir ou réduire l'impact des risques. Il y a aussi des éléments de transfert et d'acceptation des risques dans sa gestion.

#### **4.1.2 Cas B**

##### *4.1.2.1 Présentation du Cas B*

L'entreprise B est spécialisée dans la transformation de cacao. Elle a été créée en 2014, année de début de ses activités, mais n'a été incorporée qu'en 2015 et compte plusieurs actionnaires. Elle a débuté en produisant du beurre de cacao et de la poudre, puis s'est diversifiée en 2019 en ajoutant la production de chocolat à son catalogue. Structurée avec des départements tels que la production, les ventes et l'administration, l'entreprise emploie 14 personnes en 2023, dirigées par le fondateur qui est un homme d'église (pasteur) et une équipe d'actionnaires. Le dirigeant-principal était indisponible pour l'entrevue et nous a orienté vers la Responsable commerciale qui est celle qui maîtrise le plus les activités d'exportation au sein de son entreprise.

L'entreprise propose une gamme variée de produits à base de cacao (chocolat à croquer, chocolat à tartiner, produits cosmétiques à base de cacao), dont certains sont destinés à des marchés spécifiques. L'expansion géographique est une stratégie en cours, avec l'ouverture d'agences à l'intérieur du pays, mais aussi la conquête de marchés étrangers qui représentent 15 % de son chiffre d'affaires en 2022. Dès 2020, l'entreprise a commencé à exporter vers huit pays (États-Unis, France, Allemagne, Italie, Espagne, Belgique, Nigéria et RDC) privilégiant l'Union Européenne comme principal marché d'exportation. Les marchés proches géographiquement (Nigéria et la RDC) sont desservis par voie routière, tandis que les marchés de l'occident sont desservis par avion.

La structure d'organisation des activités d'exportation est matricielle, permettant une gestion flexible des opérations internationales. La stratégie repose sur l'exploitation des opportunités du marché international. En effet, l'entreprise aimerait bien exporter ses produits à sa propre initiative, mais elle n'a pas encore tout ce qu'il lui faut pour ce faire, notamment une licence de certification qualité de ses produits. La responsable commerciale interrogée déclare à ce propos :

C'est ce qu'on veut faire depuis, le problème ce sont les documents qui vont avec, c'est compliqué. On est même en train de se battre pour l'ANOR puisqu'on a déjà entamé la procédure de certification, mais c'est très compliqué de l'obtenir.

La responsable commerciale, une femme âgée de 37 ans a un parcours académique et professionnel atypique. Son parcours scolaire a été influencé par des problèmes de santé qui ont eu un impact sur ses études. Malgré ces difficultés, elle a réussi à obtenir son diplôme d'études collégiales, mais a été contrainte d'abandonner ses études universitaires en raison de problèmes de santé persistants. Après avoir quitté l'université, elle a suivi une formation en secrétariat bureautique bilingue et a obtenu une attestation dans ce domaine.

Son expérience professionnelle est variée, avec des emplois dans différents secteurs avant de rejoindre l'entreprise B. Ces expériences incluent un poste dans une banque, un travail avec un dépositaire brassicole, et une expérience dans un service de buanderie.

En ce qui concerne ses compétences actuelles et son expertise, bien qu'elle ait initialement étudié la littérature et la bureautique, elle a acquis une formation « sur le tas » dans le domaine commercial et est désormais en mesure de former des individus titulaires de diplômes supérieurs (masters).

Elle cumule huit ans d'expérience au poste de Responsable commercial, sans antécédents dans des postes de direction préalables. Ce parcours lui accorde une certaine polyvalence dans son rôle et une perspective diversifiée au sein de l'équipe de direction. Membre de plusieurs groupements professionnels, elle a vécu à l'étranger et maîtrise couramment l'anglais, facilitant ainsi ses communications avec les partenaires étrangers.

S'agissant de sa perception du risque, la Responsable commerciale est plutôt disposée à s'engager dans des projets nouveaux et à prendre des décisions importantes dans des situations incertaines. Son inclination à être parmi les premiers à saisir de nouvelles opportunités souligne une attitude proactive. Malgré cette propension au risque, elle

accorde une place significative à la sécurité dans sa vie, montrant ainsi un équilibre entre l'audace entrepreneuriale et la prévoyance stratégique.

#### 4.1.2.2 Les risques à l'exportation du cas B

Les sources de risques identifiées dans le cas B ainsi que les risques associés sont résumés dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3  
Sources de risques identifiées dans le cas B et les risques associés

Sources de risque	Risques à l'exportation
Rigidité du fondateur du fait de ses convictions religieuses.	<i>Difficultés d'adaptation aux conditions du marché.</i>
Problèmes d'approvisionnement en matières premières.	<i>Retards de production et de livraison.</i>
Les coupures d'électricité fréquentes et l'absence de groupes électrogènes.	<i>Interruptions de production imprévues.</i>
L'exigence de commandes importantes pour les emballages personnalisés.	<i>Limitation de la capacité de pénétration des marchés internationaux.</i>
Les conditions de paiement des clients (paiement après livraison) et les coûts élevés de la matière premières.	<i>Limitation de la capacité d'investissement de l'entreprise dans les activités internationales.</i>

*Difficultés d'adaptation aux conditions du marché.* Selon les propos de la Responsable commerciale, le directeur général (DG) de l'entreprise a une forte conviction religieuse et est attaché à maintenir la qualité et l'intégrité de son produit, sans y apporter de modifications, même si cela signifie sacrifier une partie de la rentabilité financière. Le DG est prêt à accepter une marge bénéficiaire plus faible, tant que les clients sont satisfaits de la qualité du produit. Cela peut être perçu comme un défi car, dans un contexte de hausse des prix, d'autres membres de l'équipe de direction ont proposé de modifier les formules pour réduire les coûts de production au détriment de la qualité. Mais le DG ne veut pas et ça crée les tensions. Le refus du DG de modifier la formule ou le grammage du produit limite la flexibilité de l'entreprise à s'adapter aux exigences

variées des marchés internationaux. Cette rigidité peut entraîner des difficultés à répondre aux attentes des clients étrangers et à se conformer aux normes internationales.

*Retard de production et de livraison.* L'entreprise fait face à des problèmes d'approvisionnement en matières premières, exacerbés par le préfinancement des planteurs par de grandes entreprises. Cette situation rend difficile la sécurisation régulière des matières premières nécessaires, ce qui peut entraîner des retards de production et de livraison. La Responsable commerciale explique :

On n'a pas la matière première, ça nous cause véritablement un problème. En fait il y a des grosses boîtes qui préfinancent les planteurs de cacao et quand vous arrivez sur le terrain, il n'y a plus rien, tout est acheté, vous faites comment? vous essayez de racoler à gauche et à droite.

*Interruption de production imprévues.* Les coupures d'électricité fréquentes et l'absence de groupes électrogènes entravent la production continue de l'entreprise. De plus, les problèmes de maintenance des machines et le manque de connaissance en entretien de ces dernières peuvent causer des interruptions de production imprévues. Elle reconnaît d'ailleurs que le problème vient aussi de leur propre négligence comme le révèle ses propos :

Au départ, il est bien vrai on était un peu négligeant, ça je l'avoue, parce qu'une fois la machine achetée et déposée là, on tourne juste avec sans comprendre que la machine est aussi comme un être humain. A un moment il faut faire l'entretien, il faut aussi qu'elle se repose. On n'avait pas pensé à tout ça au départ. On avait nos objectifs fixés et on voulait à tout prix les atteindre.

*Limitation de la capacité à pénétrer les marchés internationaux faute d'emballage.* Le problème des emballages est particulièrement préoccupant pour l'entreprise surtout pour la clientèle de l'Union Européenne. L'exigence de commandes importantes pour les emballages personnalisés représente un défi financier pour l'entreprise. Cela peut

limiter leur capacité à pénétrer les marchés internationaux où l’emballage et la présentation du produit sont essentiels.

*Limitation de la capacité d’investissement de l’entreprise.* Plus précisément, les défis liés au fonds de roulement et à la dépendance aux grosses commandes exposent l’entreprise à des vulnérabilités financières, nécessitant une attention particulière pour éviter des retards dans les paiements des fournisseurs comme le témoigne la Responsable commerciale :

On a parfois de grosses commandes où le client paie après la livraison. Et comme nous avons les problèmes de matières premières ça fait en sorte qu’on se retrouve à avoir des trous dans nos finances puisqu’on paie la matière première chère, on fait tout pour garder notre client. Et quand il paie, ça sert juste à rembourser les dettes, donc on fonctionne comme ça depuis un bon bout et c’est très stressant.

Les conditions de paiement des clients (paiement après livraison) et les coûts élevés de la matière première mettent l’entreprise dans une situation financière précaire. Cette gestion de trésorerie tendue peut limiter la capacité de l’entreprise à investir dans des améliorations ou à gérer efficacement les fluctuations du marché.

#### 4.1.2.3 Gestion des risques dans le cas B

Les pratiques de GR du cas B sont résumées dans le tableau 4.4

Tableau 4.4  
Pratiques de gestion des risques identifiées dans le cas B

Risque apparenté	Pratique de gestion de risques	Explication
Risque de dépendance et perte de contrôle sur les processus d’expédition et de réception.	<i>Utilisation des réseaux de confiance et relations personnelles.</i>	L’entreprise accepte certains risques liés à la confiance et aux relations personnelles, tout en transférant une partie de la gestion de ces risques à ces partenaires de confiance (comme la femme du comptable en RDC et la dame en Europe et aux États-Unis).

Risques liés à la coordination avec les partenaires étrangers.	<i>Partenariat pour la distribution en Europe et aux États-Unis.</i>	En collaborant avec une dame qui gère la réception et l'expédition des commandes, l'entreprise transfère une partie de la responsabilité et de la gestion des risques liés à la distribution à cette partenaire.
Risque de ne pas atteindre les objectifs de reconnaissance de marque et de pénétration de marché.	<i>Participation au salon international du chocolat en France.</i>	Cette initiative vise à réduire le risque de manque de reconnaissance et de pénétration sur le marché en augmentant la visibilité de la marque.
Risques liés à la diffusion de messages incohérents ou incorrects qui pourraient affecter la réputation de la marque.	<i>Communication bouche à oreille.</i>	L'entreprise adopte une approche organique pour le marketing, acceptant les risques liés à une stratégie de marketing moins formelle et traditionnelle.
Risques liés à des retards douaniers et à des coûts imprévus découlant de la complexité de la conformité douanière internationale.	<i>Utilisation du réseau pour gérer les procédures douanières.</i>	En s'appuyant sur des sociétés appartenant aux actionnaires pour le transport, l'entreprise transfère les risques liés à la douane à ces entités.
Risques de dommages à la relation client dus à des retards de livraison et à des problèmes de communication.	<i>Dialogue en cas de retard de livraison.</i>	L'entreprise choisit d'accepter le risque de retards dus à des problèmes internes en misant sur la transparence et le dialogue avec ses clients.

*Utilisation des réseaux de confiance et relations personnelles.* Tout d'abord, l'entreprise semble beaucoup compter sur des réseaux de confiance et des relations personnelles pour minimiser le risque de dépendance et de perte de contrôle sur les processus d'expédition et de réception, ce qui pourrait résulter d'une confiance excessive envers des tiers. Cela est évident dans les propos de la Responsable commerciale qui mentionne la femme du comptable d'un des actionnaires comme partenaire en RDC pour la vente de cosmétiques. Cette relation, basée sur une confiance mutuelle, permet à l'entreprise de réaliser des commandes importantes provenant de ce marché.

En Europe et aux États-Unis, l'entreprise utilise une méthode différente mais toujours basée sur la confiance : un partenariat avec une dame qui gère la réception et l'expédition des commandes via son site web et en coordination avec l'entreprise d'expédition DHL. L'entreprise vise donc à réduire le risque lié à la coordination avec les partenaires étrangers ainsi que ceux liés à la détérioration possible de la qualité.

*Participation au salon international du chocolat en France.* L'entreprise adopte également une approche proactive pour réduire le risque de ne pas atteindre les objectifs

de reconnaissance de marque et de pénétration de marché, comme le fait de sa participation au salon international du chocolat en France. Ce genre d'initiatives est susceptible d'augmenter la reconnaissance de la marque et d'ouvrir potentiellement de nouvelles opportunités de marché. La Responsable commerciale déclare :

Comme le 24 de ce mois, nous serons représentés au salon international du chocolat en France. Ça se passe toutes les années. Donc tous nos produits seront expédiés par la dame dont je vous ai parlé et mon collaborateur va les récupérer là-bas le 25 pour l'exposition au salon.

*Communication bouche à oreille.* En outre, la communication bouche à oreille est un autre élément clé de leur stratégie. L'entreprise a recours à cette pratique pour réduire le risque lié à la diffusion de messages incohérents ou incorrects qui pourraient affecter la réputation de la marque. Cette méthode organique de marketing et de fidélisation de la clientèle semble fonctionner pour eux, malgré son caractère non conventionnel par rapport aux standards du marketing moderne.

*Utilisation du réseau pour gérer les procédures douanières.* Sur le plan logistique, l'entreprise a mis en place des mesures pour minimiser les risques liés à des retards douaniers et à des coûts imprévus découlant de la complexité de la conformité douanière internationale, en tirant parti des relations avec les sociétés appartenant aux actionnaires. L'entreprise s'adapte ainsi à des réalités locales en utilisant les ressources dont elle dispose.

*Dialogue en cas de retard de livraison.* Pour faire face aux défis internes comme les des retards de livraison due aux coupures d'électricité, l'entreprise privilégie la transparence et le dialogue avec ses clients. Cette approche vise à atténuer les risques de détérioration de la relation client causée par ces retards et des problèmes de communication associés. Cette honnêteté dans la communication peut aider à construire une relation de confiance à long terme avec les clients comme le témoigne la Responsable commerciale :

Quand on constate qu'on va avoir un retard pour livrer une commande, à cause de tous les problèmes dont je vous ai parlé, les coupures d'électricité et tout ça, on fait recours au dialogue. Quand on essaye d'en parler avec le client il comprend aussi. Le danger c'est de cacher la difficulté.

En somme, l'entreprise B utilise une combinaison pratique de transfert, d'acceptation et de mitigation pour gérer les risques à l'exportation.

### **4.1.3 Cas C**

#### *4.1.3.1 Présentation du cas C*

L'entreprise C se concentre sur la prévention des accidents de travail et la sécurité, en fournissant des équipements de protection individuelle (EPI) ainsi que des produits liés à la sécurité incendie. Elle a été fondée en 2017 en tant qu'établissement individuel, et est ensuite devenu une société anonyme à responsabilité limitée (SARL) en 2022. Elle compte 7 employés parmi lesquels 6 permanents et 1 stagiaire.

D'après l'entretien réalisé avec le dirigeant de l'entreprise, il ressort que le marché des EPI au Cameroun est très concurrentiel et largement orienté vers la distribution. De nombreuses entreprises se concentrent exclusivement sur la distribution de marques européennes, américaines et asiatiques. Pour se démarquer de cette concurrence, l'entreprise C a décidé d'innover en créant sa propre marque d'EPI. Cette situation lui confère d'ailleurs un avantage concurrentiel dans la mesure où son entreprise propose un service à la carte pour ses clients.

Même si la production n'est pas entièrement réalisée en interne, l'entreprise commercialise sa propre marque sur le marché. Elle a pris des mesures pour protéger le nom commercial et la marque, et envisage également de rapatrier la production au Cameroun. Cette démarche vise à renforcer l'industrie locale en mettant en place des projets

de construction d'une usine qui utilisera des matières premières locales pour la fabrication d'EPI.

En 2021, l'entreprise a amorcé ses activités d'exportation vers trois pays, la Côte d'Ivoire, le Togo et le Bénin, en s'appuyant sur un réseau d'investisseurs et de distributeurs de ces pays. La décision d'exporter vers ces pays fut la conséquence d'une campagne de levée de fonds que l'entreprise avait lancée à travers les réseaux sociaux. A l'issue de celle-ci, les principaux souscripteurs provenaient essentiellement de ces trois pays. Dès lors, l'entreprise a confié la responsabilité de la prospection à ces souscripteurs. Ces derniers ont pris l'initiative de rencontrer divers acteurs économiques, notamment des entreprises et des distributeurs, pour promouvoir son produit, le présentant comme étant la première marque notable dans son domaine en Afrique francophone. L'objectif étant de convaincre ces acteurs soit de distribuer le produit, soit de l'acheter pour leur propre usage. Cette approche a permis à l'entreprise de réaliser un chiffre d'affaires à l'étranger qui avoisine les 20 % en 2022.

Les activités d'exportation sont réalisées à l'intérieur d'un seul département au sein de l'entreprise (structure opérationnelle) et la coordination est assurée par un chef de département. La stratégie d'exportation adoptée est orientée vers les opportunités du marché.

L'entreprise a pour ambition à long terme de se positionner sur le marché mondial. Cette ambition est étayée par une étude de marché approfondie qu'elle a réalisée. Les résultats de cette étude révèlent que le marché ciblé est estimé à environ soixante-dix milliards de dollars à partir de l'année prochaine. L'entreprise considère le marché mondial comme une opportunité lucrative et a l'intention de l'exploiter pour sa croissance et son expansion.

Le dirigeant âgé de 34 ans, apporte une énergie jeune et dynamique à la direction de l'entreprise. Il est titulaire d'un diplôme de Brevet de technicien supérieur (BTS) en

action commerciale avec une spécialisation en négociation B2B. Il bénéficie de sept années d'expérience à la tête de l'entreprise, avec une expérience antérieure de deux ans avant la fondation de son entreprise. Membre d'un groupement professionnel, il a eu des expériences à l'étranger ainsi qu'un autre membre de son équipe.

Cependant, l'absence de maîtrise de l'anglais, langue couramment utilisée dans les échanges internationaux, peut constituer un défi dans la communication avec des partenaires étrangers. Bien que le dirigeant ne voyage pas fréquemment à l'étranger, le fait de côtoyer souvent des individus originaires d'autres pays que le Cameroun lui offre une certaine ouverture à la diversité culturelle.

En termes de perception du risque, le dirigeant a une propension favorable à s'engager dans des projets nouveaux et à accorder une place importante à la sécurité dans sa vie. Cependant, la facilité à prendre des décisions importantes dans des situations incertaines semble être un point de vigilance, tandis que la volonté de prendre des risques et être parmi les premiers à saisir de nouvelles opportunités est bien présent.

#### 4.1.3.2 Les risques à l'exportation du Cas C

Les sources de risques identifiées dans le cas C ainsi que les risques associés sont résumés dans le tableau 4.5.

Tableau 4.5  
Sources de risques identifiées dans le cas C et les risques associés

Sources de risque	Risques à l'exportation
La différence entre les normes américaines et européennes et l'absence de norme propres à l'Afrique.	<i>Non-conformité aux normes de fabrication.</i>
La nature impitoyable du marché des EPI au Cameroun caractérisé par des « codes » non explicites.	<i>Corruption et difficultés administratives.</i>
Le régime fiscal au Cameroun et les faibles marges bénéficiaires dues aux coûts élevés de distribution.	<i>Diminution des marges bénéficiaires.</i>
Méconnaissance de la réglementation fiscale et douanière des activités internationales.	<i>Non maîtrise des coûts à l'exportation.</i>

Sources de risque	Risques à l'exportation
L'entreprise achète des EPI à des gros importateurs qui sont également ses concurrents.	<i>Dépendance envers des fournisseurs concurrents.</i>
Les produits de l'entreprise sont vendus à l'étranger par des distributeurs qu'elle ne connaît pas.	<i>Dépendance envers des distributeurs inconnus.</i>
Le préfinancement des commandes par l'entreprise qui peut limiter sa capacité à répondre à la demande.	<i>Tensions de trésorerie.</i>
Les banques camerounaises sont réticentes à financer les PME.	<i>Difficultés d'accès au financement bancaire.</i>

*Non-conformité aux normes de fabrication.* D'après le dirigeant, les normes de fabrication des EPI appliquées dans les pays d'Afrique francophone sont les normes européennes, et non des normes propres à chaque pays africain francophone. Cette absence de normes locales crée un environnement propice à la contrefaçon et à la piraterie de produits.

Le dirigeant partage son expérience personnelle en travaillant avec des fabricants chinois pour produire des chaussures. Il met en lumière une pratique courante dans la fabrication où le fabricant demande au client de choisir entre différentes normes internationales, comme les normes américaines ou européennes. Cela suggère une certaine flexibilité dans le choix des normes de fabrication, mais aussi un manque d'harmonisation des normes au niveau local en Afrique francophone, ce qui peut conduire à des incohérences dans la qualité et la sécurité des produits.

*Corruption et difficultés administratives.* L'entreprise est également confrontée à des défis dans le cadre de ses interactions avec les administrations publiques et parfois avec les opérateurs privés, en particulier en ce qui concerne la corruption. Le dirigeant souligne la nature impitoyable du marché des EPI au Cameroun, en insistant sur le fait qu'il n'est pas conçu pour les personnes naïves ou inexpérimentées. Pour réussir dans ce contexte, il est essentiel de comprendre et de naviguer à travers des « codes » non explicites. Il y a par exemple une pratique courante où, pour obtenir des commandes ou des contrats, il est attendu qu'il y ait une forme de rétribution ou de faveur en retour. Cela illustre la complexité et les défis éthiques auxquels sont confrontées les entreprises

dans des environnements où la corruption est répandue. Le dirigeant l'explique en ces termes :

Au niveau des administrations publiques on a été confronté à la corruption. Même parfois avec les opérateurs privés. Comme j'aime souvent le dire, le marché, il est impitoyable. Le marché n'est pas fait pour les enfants de cœur. Ça veut dire qu'il y a des codes que quand tu ne les comprends pas tu as perdu. Dans notre contexte, il est difficile que quelqu'un te passe une commande sans qu'il n'attende en retour que tu viennes lui dire voilà un jus, voilà ceci ou cela.

*Réduction des marges bénéficiaires.* L'entreprise fait face à des défis fiscaux importants, notamment en raison de marges bénéficiaires faibles causées par des coûts de distribution élevés. Bien qu'elle soit passée d'un modèle de distributeur à celui de fabricant et importateur, les problèmes fiscaux persistent. Le régime fiscal camerounais impose un impôt sur le bénéfice de 33,5 %, ce qui représente une lourde charge pour toutes les entreprises et affecte fortement la rentabilité et les opérations de la société. Le dirigeant explique :

Même au niveau de la fiscalité, parfois on s'est heurté à certaines choses. Vu qu'on est toujours au régime simplifié de l'impôt sur les sociétés, lorsqu'on fait des calculs on s'aperçoit qu'on doit payer sur chaque contrat 5,5 % de notre bénéfice, en sachant qu'on a des marges bénéficiaires très faibles à cause des coûts de distribution qui sont très élevés vu notre position sur la chaîne de distribution.

*Non-maîtrise des coûts à l'exportation.* L'entreprise rencontre également des difficultés à comprendre et à respecter les réglementations fiscales et douanières pour l'importation de chaussures depuis la Chine vers la Côte d'Ivoire, le Togo et le Bénin. La principale difficulté réside dans le calcul précis du coût total d'importation en raison des taxes et droits de douane applicables. Cette complexité est accentuée par la production externalisée, rendant indispensable une connaissance détaillée des règles fiscales et douanières pour établir le coût final des produits.

*Dépendance envers des fournisseurs concurrents.* L'entreprise fait face à des difficultés d'approvisionnement en raison de sa dépendance envers des fournisseurs qui sont également ses concurrents. Ceux-ci imposent souvent des prix élevés lors de la vente à l'entreprise tout en proposant des tarifs plus compétitifs sur le marché, ce qui crée une concurrence perçue comme déloyale. Malgré ces défis, l'entreprise continue de lutter pour obtenir des prix compétitifs et se différencier dans un environnement concurrentiel complexe. Le dirigeant l'explique comme suit :

Sur le plan local, vu que quand on a commencé on achetait les EPI chez de gros importateurs pour aller revendre. Et donc, nos fournisseurs étaient en même temps nos concurrents. Et ils le sont toujours, parce que comme je t'ai dit, on n'est pas encore sorti avec tous les produits, il y'a des produits qu'on prend encore pour faire le complément de ce qu'on n'a pas encore sur le marché. Par exemple les chaussures on les prend encore beaucoup localement et chez les gros importateurs pour aller vendre. Donc là on rencontre donc des imprévus et des couacs tous les jours, parce que nos fournisseurs étant nos concurrents puisqu'on dispute le même marché. Comme on dit souvent si je connais Dieu pourquoi j'irai chez l'ange?

Par ailleurs, du fait de l'internationalisation de sa production, l'entreprise ne dispose pas de stock suffisant de produits finis pour répondre à la demande de plus en plus forte tant sur le marché local qu'à l'étranger.

*Dépendance envers des distributeurs inconnus.* L'entreprise éprouve également des difficultés à bien cibler les distributeurs de ses produits à l'étranger, étant donné qu'elle collabore pour le moment avec les souscripteurs de sa campagne de financement. Elle ne contrôle pas vraiment ce volet de son activité.

*Tensions de trésorerie.* S'agissant de la trésorerie, le dirigeant explique que son entreprise se retrouve souvent avec des commandes à honorer mais manque de liquidités, en raison de la pratique de préfinancement des commandes par certains fournisseurs. Cette pratique implique que l'entreprise doive couvrir les coûts initiaux avant de recevoir le paiement du client. Son entreprise se trouve souvent dans une position délicate,

particulièrement si elle attend le paiement de clients précédents pour financer de nouvelles commandes. Le retard de paiement des clients a un impact direct sur sa trésorerie, limitant sa capacité à accepter de nouvelles commandes ou à se développer comme le témoignent ses propos :

Parfois les autres imprévus c'est souvent qu'il y'a une commande mais pas assez de trésorerie, parce la plupart des clients intéressants au Cameroun leurs commandes sont toujours préfinancées par le fournisseur. Donc ça peut arriver qu'on a décroché une commande et puis quand on décroche il y'a pas la trésorerie parce qu'on attendait qu'un autre client solde sa commande, règle sa facture. Et quand ce n'est pas fait ça nous plombe la trésorerie, vous voyez un peu.

*Limitation de l'accès au financement bancaire.* Ajouté à ces défis de trésorerie, l'entreprise est également confrontée à des difficultés d'accès au financement bancaire. Le dirigeant observe que les banques camerounaises semblent privilégier les clients riches, se concentrant principalement sur le financement du commerce. Pour accéder à ces financements, les demandeurs doivent répondre à des critères exigeants : ils doivent avoir une certaine expérience ou vécu dans le domaine, posséder des capacités financières solides, et surtout, fournir de fortes garanties. Parmi ces garanties, la garantie foncière (c'est-à-dire une propriété immobilière) est jugée comme la plus importante. Le dirigeant souligne le fait que, malheureusement, son entreprise ne dispose pas de telles garanties foncières, ce qui complique l'accès aux financements nécessaires.

#### *4.1.3.3 Gestion des risques dans le cas C*

L'entreprise C opérant dans le secteur des EPI adopte plusieurs pratiques d'affaires pour gérer ses risques. Ces pratiques sont résumées dans le tableau 4.6.

Tableau 4.6  
Pratiques de gestion de risque identifiées dans le cas C

Risque apparenté	Pratique de gestion de risques	Explication
Risque de réduction de la part de marché en l'absence d'une marque distinctive.	<i>Différenciation par la marque propre.</i>	En créant sa propre marque, l'entreprise réduit le risque de concurrence et se différencie sur le marché. Cela représente une mitigation car elle réduit la probabilité d'être directement confrontée à la concurrence des grandes marques internationales.
Risques associés à la dépendance envers des fournisseurs externes et à l'inconstance de la qualité dans la production sous-traitée.	<i>Construction d'une usine pour internaliser la production.</i>	Ce projet vise à réduire la dépendance aux fournisseurs et à contrôler la qualité de la production, diminuant ainsi la probabilité de problèmes de qualité et de disponibilité.
Risque de perte de contrôle sur la chaîne de distribution et la gestion des relations clients.	<i>Recours aux distributeurs pour la vente à l'étranger.</i>	En travaillant avec des distributeurs, l'entreprise transfère une partie du risque lié à la commercialisation et à la distribution de ses produits.
Risque de ne pas répondre aux besoins et préférences du nouveau marché ciblé.	<i>Réorientation du marché cible.</i>	En se déplaçant de Yaoundé à Douala et en ciblant des clients différents, l'entreprise évite le risque associé aux retards de paiement de l'État, qui était un problème majeur à Yaoundé.
Risque de manque de liquidités et de ressources financières insuffisantes pour les opérations et l'expansion.	<i>Recours au financement participatif et système de précommande.</i>	Le financement participatif et le système de précommande permettent à l'entreprise de gérer les risques financiers en ayant des fonds disponibles en cas de besoin. Cela représente une stratégie de contingence, fournissant une solution en cas de problèmes de trésorerie.
Risque de réaliser des investissements non rentables en marketing international et de ne pas réussir à pénétrer efficacement les nouveaux marchés.	<i>Prospection internationale.</i>	L'utilisation de prototypes et de produits tests pour l'expansion internationale est une forme de plan de contingence, permettant à l'entreprise de tester le marché et de réagir en cas de réception défavorable.

*Différenciation par la marque propre.* Pour se distinguer sur le marché, l'entreprise C a créé sa propre marque, ce qui lui permet de contrôler la conception et les caractéristiques des produits, offrant ainsi une meilleure adaptation aux besoins locaux. Cette approche permet de minimiser le risque de réduction de la part de marché en l'absence d'une marque distinctive. Le dirigeant explique :

L'avantage concurrentiel c'est que c'est nous qui déterminons la forme du produit, les caractéristiques et consort. Donc nous on peut facilement tropicaliser un EPI par rapport à nos concurrents qui se contentent d'acheter des EPI tout faits.

*Construction d'une usine pour internaliser la production.* Pour réduire les risques associés à la dépendance envers des fournisseurs externes et à l'inconstance de la qualité dans la production sous-traitée, l'entreprise travaille sur un projet ambitieux visant à établir une usine moderne de tannerie de cuir au Cameroun, prévue pour 2028. L'initiative répond à un besoin de moderniser le processus de tannerie, qui est actuellement artisanal dans le pays. Ce mode de production artisanal pose des problèmes de qualité, de disponibilité et de délais, limitant la capacité du Cameroun à produire du cuir de haute qualité en quantités suffisantes. Le projet prévoit également une extension future pour inclure la fabrication de chaussures et d'autres équipements de protection individuelle, utilisant des ressources locales telles que le caoutchouc pour les semelles. Le dirigeant l'explique en ces termes :

La vision sur le long terme c'est de pouvoir ramener la production au Cameroun à travers la construction d'une usine pour pouvoir fabriquer les EPI...Il s'agira de se concentrer sur des équipements dont la matière première est disponible au Cameroun à 80-90 % et ce sont principalement les trucs comme les chaussures de sécurité, les gans, beaucoup plus les équipements faits à base de cuir.

*Recours au financement participatif et système de précommande.* Pour diminuer les risques de manque de liquidités et de ressources financières insuffisantes pour les opérations et l'expansion internationale, l'entreprise a eu recours au sociofinancement, ce qui lui a permis de diversifier ses sources de financement et de réduire sa dépendance aux prêts bancaires. En outre, face aux contraintes de trésorerie et aux exigences des fabricants, elle a mis en place un système de précommande, où les clients paient à l'avance, permettant ainsi de financer la production sans impacter sa trésorerie. Le dirigeant témoigne :

Il y'a un an, pour pouvoir augmenter notre capacité de stock et lancer définitivement nos produits sur le marché, on a fait appel à des investisseurs. On a fait un crowdfunding et des gens venaient de partout, Cote d'Ivoire, Cameroun, Togo, Mali et même Canada, qui souscrivaient qui prenaient

des parts à hauteur de cent milles, cent cinquante milles, ce qui nous a permis de lever un certain capital pour pouvoir mettre sur le marché nos produits.

*Réorientation du marché cible.* La réorientation de son marché cible de Yaoundé à Douala s'est avérée être une décision stratégique. En se concentrant sur Douala et en ciblant les sous-traitants de multinationales, l'entreprise cherche à réduire le risque associé aux retards de paiement de l'État dont l'essentiel des démembrements est situé à Yaoundé. A ce propos, le dirigeant raconte :

Au départ, l'entreprise était concentrée sur le marché de la ville de Yaoundé où nos principaux clients étaient des entreprises de BTP. Or ces entreprises elles-mêmes ont pour principal client l'État et l'État paie rarement ses factures à temps. Ce qui fait que ce contexte était très difficile. On s'est donc orienté sur le marché de Douala en y installant notre siège social, et depuis qu'on y est nos clients sont pour la plupart des sous-traitants d'entreprises multinationales. Ces derniers ont des aspirations de performance, elles sont plus exigeantes et plus sérieuses.

*Recours aux distributeurs pour la vente à l'étranger.* Pour minimiser le risque de perte de contrôle sur la chaîne de distribution et la gestion des relations clients à l'international, l'entreprise a choisi de travailler avec des distributeurs plutôt que de vendre directement. Cela lui permettrait aussi de réduire les coûts opérationnels et de s'appuyer sur l'expertise et le réseau des distributeurs comme le souligne le dirigeant :

On est en train de travailler pour savoir est ce que c'est nous-mêmes qui allons-nous installer à l'international ou alors nous allons passer par des distributeurs? Bon ce que moi j'ai arrêté comme stratégie que je pense que c'est idéal pour diminuer les coûts marketing, c'est de passer par des distributeurs. Parce que je pense que si l'on veut être efficace, on ne peut pas être à la fois fabricant et vendeur, cela va nous faire gaspiller beaucoup d'énergie.

*Prospection Internationale.* L'entreprise envisage d'étendre sa présence en Côte d'Ivoire, au Togo et au Bénin, avec des opérations de prospection et des tests de

marché. L'utilisation de prototypes et de produits tests auprès des distributeurs permet d'évaluer la réception du marché avant un engagement complet, et vise à réduire le risque de réaliser des investissements non rentables en marketing international et de ne pas réussir à pénétrer efficacement les nouveaux marchés.

#### **4.1.4 Cas D**

##### *4.1.4.1 Présentation du cas D*

L'entreprise D se spécialise dans la production et la transformation de chocolat et celle-ci est relativement jeune, avec seulement cinq ans d'existence en 2023. Elle se distingue par sa gamme de produits variée, incluant neuf saveurs de chocolat à croquer, du chocolat à tartiner sur cinq formats, et des friandises de chocolat. L'entreprise dispose de sa propre plantation cacaoyère pour assurer son approvisionnement en matières premières, mais surtout la qualité du cacao pour ses produits.

Le dirigeant interrogé souligne l'évolution du secteur de la transformation du chocolat, qui était peu compétitif il y a cinq ans, mais qui attire désormais un grand intérêt, bien que le marché reste largement ouvert en raison de la faible consommation de chocolat en Afrique, inférieure à 500 grammes par habitant par an (au Cameroun), comparée à des pays comme l'Allemagne avec une consommation moyenne de 7 kilos par an.

Le dirigeant pense que la rentabilité de la culture du cacao au Cameroun constitue un défi majeur, car de nombreux cultivateurs abandonnent cette activité en raison des marges bénéficiaires très faibles attribuables aux problèmes d'approvisionnement et de prix. Toutefois, une récente augmentation des prix du cacao pourrait modifier cette situation. Dans ce contexte, l'entreprise D se positionne dans ce secteur en adoptant une approche biologique, en produisant un chocolat haut de gamme riche en cacao tout en réduisant l'utilisation de pesticides et de conservateurs.

Malgré sa jeunesse, l'entreprise a déjà développé une présence à l'étranger, avec 36 % de son chiffre d'affaires provenant de l'exportation en 2022. Cette ouverture vers l'international a débuté en 2018, et très rapidement l'exportation est devenue une activité nécessaire pour l'entreprise, à tel point que la survie de l'entreprise en dépend. En 2020, par exemple, sans les exportations, l'entreprise aurait dû fermer. Les ventes locales ne répondant pas toujours aux attentes, ce qui rend l'exportation non seulement rentable mais essentielle pour cette entreprise. Le dirigeant explique :

Je pense que l'exportation reste la meilleure chose pour nous. Je pense que quelque part aussi, la survie de l'entreprise est fonction des exportations qu'on a faites. Si on n'exportait pas, par exemple en 2020 on aurait fermé.

La stratégie d'exportation de l'entreprise est axée sur les commandes non sollicitées et les opportunités de marché. En effet, les exportations de l'entreprise D sont axées sur plusieurs pays, notamment le Congo Brazzaville, la République centrafricaine, la France, et les États-Unis. Chaque marché d'exportation a été abordé avec une stratégie différente : pour le Congo, il s'agissait d'une stratégie délibérée pour explorer un nouveau marché extérieur; pour les États-Unis, la réponse à un besoin spécifique; et pour la France, il s'agissait de saisir une opportunité qui s'est présentée. Cependant, il est intéressant de noter qu'aucune structure d'organisation spécifique n'est dédiée aux activités d'exportation.

En ce qui concerne le dirigeant de l'entreprise, il est âgé de 34 ans. Formé en ingénierie agroalimentaire, il a eu l'idée de créer une entreprise avant même de terminer ses études en 2012. Cependant, il lui manquait les moyens et le savoir-faire pour se lancer immédiatement. Il a mené quelques petits projets en 2013, notamment l'élevage de porcs et la culture de champignons comestibles, qui a été interrompue par la peste porcine fin 2013. Il a dû travailler pour autrui jusqu'en 2017, avant de se lancer finalement dans son propre projet entrepreneurial. Passionné par le chocolat, il crée l'entreprise D en 2018, reflétant ses intérêts personnels.

Cela fait donc cinq ans qu'il est à la direction de l'entreprise. Bien qu'il n'ait pas d'expérience antérieure de direction, il est membre d'un groupement professionnel, ce qui peut lui apporter un réseau et des ressources supplémentaires.

Le dirigeant exprime un réel intérêt pour les activités internationales, ayant vécu à l'étranger et parlant couramment l'anglais. Cette compétence linguistique pourrait être un atout dans le cadre des activités d'exportation. De plus, le dirigeant voyage souvent à l'étranger et côtoie des individus d'autres nationalités, ce qui permet une certaine ouverture d'esprit et une familiarité avec les nuances culturelles.

Pour ce qui est de la perception du risque, le dirigeant semble être favorable à l'engagement dans des projets nouveaux, à la prise de décisions dans des situations incertaines, et à la prise de risques, même si cela peut entraîner des pertes. Cependant, il accorde également une certaine importance à la sécurité dans sa vie, et il est moins enclin à être parmi les premiers à saisir de nouvelles opportunités.

#### 4.1.4.2 Les risques à l'exportation du Cas D

Les sources de risques identifiées dans le cas D ainsi que les risques associés sont résumés dans le tableau 4.7.

Tableau 4.7  
Sources de risques identifiées dans le cas D et les risques associés

Sources de risque	Risques à l'exportation
La nécessité de « préparer quelque chose » pour les administrations publiques indique des problèmes de corruption, ce qui peut augmenter les coûts et compliquer les procédures d'exportation.	<i>Augmentation des coûts et des procédures d'exportation.</i>
Les Camerounais (au pays et à l'étranger) n'ont pas la culture de la consommation du chocolat.	<i>Méconnaissance des produits par les consommateurs camerounais à l'étranger.</i>
Les coupures d'électricité fréquentes affectent la planification de la production et endommagent les machines, ce qui peut entraîner des retards et des coûts supplémentaires.	<i>Retards dans la production.</i>

Mauvaise moralité du partenaire commercial en France.	<i>Détournement des marchandises expédiées en France.</i>
Les problèmes avec la douane surtout en France.	<i>Perte et non livraison des marchandises expédiées.</i>
L'absence de crédits exports spécifiques et de banques spécialisées dans l'exportation au Cameroun limite les options de financement pour les activités d'exportation.	<i>Manque de soutien financier pour l'exportation.</i>

*Augmentation des coûts et des procédures d'exportation.* Le dirigeant relève que la navigation dans le labyrinthe des procédures administratives est un défi majeur pour son entreprise. La multitude d'agences gouvernementales avec lesquelles elle doit interagir complexifie considérablement ses opérations. Pour assurer une progression fluide de ses affaires, il lui est souvent demandé de fournir des incitations supplémentaires, qui semblent être devenues une attente plutôt qu'une exception. Cette situation le place dans une position inconfortable, où il a l'impression d'être perpétuellement sollicité pour des faveurs, au point de se sentir exploité. Les administrations avec lesquelles il travaille tendent à le voir non pas comme un partenaire, mais plutôt comme une source constante de revenus supplémentaires, d'où la désagréable impression d'être leur « vache à lait » comme on peut le voir dans ses propos :

C'est difficile avec toutes les administrations publiques impliquées dans nos activités. Il faut toujours préparer quelque chose pour eux pour faciliter l'évolution de nos dossiers. Ils nous considèrent comme leur vache à lait.

*Méconnaissance des produits par les consommateurs camerounais.* Le dirigeant mentionne le défi pour une petite entreprise comme la sienne de commercialiser du chocolat auprès des camerounais de la diaspora parce que la culture de consommation au Cameroun ne favorise pas naturellement le chocolat. En d'autres termes, les Camerounais ne sont pas habitués à consommer régulièrement du chocolat, ce qui rend la pénétration des marchés difficile. Il ajoute que pour surmonter ce défi, il faut mettre en place une stratégie de communication et de logistique solide. Cela implique un investissement significatif dans la sensibilisation des consommateurs et la mise en place d'un réseau de distribution efficace. Cependant, pour une petite entreprise comme la sienne, ces

investissements peuvent être prohibitifs. En effet, ses ressources financières sont limitées, ce qui ne lui permet pas de rivaliser avec des acteurs plus importants sur le marché.

*Retards dans la production.* L'entreprise fait face à des coupures d'électricité qui sont une source de gêne énorme. Selon le dirigeant, le fait qu'il ne se passe pas une semaine sans qu'une coupure d'électricité survienne pose des problèmes considérables à l'entreprise. Ces interruptions perturbent la planification de la production, ce qui peut entraîner des retards et des pertes financières. De plus, ces coupures d'électricité ont un impact négatif sur les machines de l'entreprise. L'arrêt brusque des machines lors des coupures peut causer des dommages, ce qui peut nécessiter des réparations coûteuses et entraîner une baisse de la productivité. Le dirigeant explique :

Les coupures d'électricité nous gênent énormément. Il ne passe pas une semaine sans que nous ayons une coupure d'électricité et cela nous pose préjudice, non seulement pour planifier notre production, mais aussi pour nos machines qui subissent des dommages parce qu'elles s'arrêtent parfois brusquement quand on coupe la lumière.

*Détournement des marchandises expédiées en France.* Pour ses expéditions en France, l'entreprise a été confronté à deux risques particuliers. D'une part, un problème de moralité avec un partenaire commercial camerounais qui vit en France. Malgré les pratiques habituelles d'expédition de commandes vers des compatriotes en France, ce partenaire a détourné la commande sans jamais effectuer le paiement convenu. Cela souligne les risques liés à la confiance accordée à des partenaires dont l'honnêteté n'est pas garantie. D'autre part, les difficultés rencontrées avec les douanes françaises, ayant entraîné la non-livraison d'un colis au destinataire prévu. Cela met en évidence les défis logistiques et administratifs que peuvent rencontrer les entreprises lors de l'expédition de marchandises à l'étranger, en raison de réglementations douanières strictes ou de procédures complexes. Les propos du dirigeant le témoignent fort bien.

Un autre problème c'est la douane qui est devenue très difficile. On a eu à expédier un colis en France qui n'est jamais arrivé au destinataire.

*Manque de soutien financier pour l'exportation.* L'entreprise éprouve des difficultés à financer son activité d'exportation par les bailleurs de fonds. Le dirigeant mentionne que ce sont rarement les banques qui financent directement l'exportation des produits. Au lieu de cela, c'est l'activité de l'entreprise elle-même qui fournit les ressources financières nécessaires. Cette situation est d'autant plus critique parce qu'au Cameroun, contrairement à d'autres pays, il n'existe pas de banque spécifiquement dédiée au financement des exportations comme le témoigne le dirigeant.

Ce n'est pas la banque qui finance l'exportation de nos produits. Très souvent, c'est l'activité de l'entreprise qui finance. C'est-à-dire que quand on prend le crédit c'est pour financer l'activité, l'achat des intrants, des machines; ce ne sont pas des crédits exports comme d'autres pays ont des banques export. Au Cameroun particulièrement on n'a pas de banque-export.

#### 4.1.4.3 Gestion des risques dans le cas D

Les pratiques de gestion de risques du cas D sont résumées dans le tableau 4.8.

Tableau 4.8

Pratiques de gestion de risques identifiées dans le cas D

Risque apparenté	Pratique de gestion de risques	Explication
Risques associés à l'entrée sur un nouveau marché, tels que la complexité réglementaire et les barrières culturelles.	<i>Délégation de la gestion des commandes et livraisons aux clients aux États-Unis.</i>	En laissant les clients gérer le processus de commande et de livraison, l'entreprise transfère une partie de la responsabilité et du risque logistique à ses clients. Cela réduit la charge de gestion pour l'entreprise tout en impliquant le client dans la chaîne logistique.
Risques liés au protectionnisme.	<i>Recours au réseau pour intégrer certains marchés étrangers.</i>	Utiliser un transporteur agréé pour contourner les barrières protectionnistes est une stratégie d'évitement. Elle permet à l'entreprise d'éviter directement les risques associés au protectionnisme en modifiant sa stratégie de pénétration de marché.
Risque de corruption et d'obstacles bureaucratiques	<i>Développement d'un réseau avec les agents publics pour</i>	Cette stratégie représente une forme de planification de contingence où l'entreprise se prépare à gérer les risques de corruption en établissant des relations

entravant les activités et la conformité réglementaire.	<i>faire face à la corruption.</i>	clés. Ces relations peuvent aider à résoudre rapidement des problèmes spécifiques lorsqu'ils se présentent.
Risque de ne pas saisir des opportunités commerciales en raison d'un manque de préparation et de réactivité face aux évolutions du marché.	<i>Préparation à la saisie des opportunités d'affaires.</i>	Cette pratique reflète une approche proactive de l'entreprise vis-à-vis des risques et des opportunités. En se préparant et en renforçant son socle, l'entreprise se met en position de mieux gérer les risques futurs et de saisir les opportunités de manière plus efficace.

*Délégation de la gestion des commandes et livraisons aux clients aux États-Unis.* Aux États-Unis, l'entreprise confie la gestion de l'intégralité du processus de commande et de livraison aux clients. Le dirigeant l'explique en ces termes :

Pour les États-Unis, c'est le client qui gère toute la procédure de la commande jusqu'à la livraison... On a voulu nous-mêmes exporter aux États-Unis en ouvrant une représentation là-bas, mais c'était très compliqué, donc on a laissé le client gérer ça pour nous.

Ce propos illustre une pratique de gestion des risques par délégation, où l'entreprise transfère une partie de la responsabilité et du contrôle des processus d'exportation à ses clients. Cette décision découle probablement de la reconnaissance des défis et des obstacles rencontrés lors de l'ouverture d'une représentation aux États-Unis. En laissant les clients gérer l'ensemble de la procédure de commande et de livraison, l'entreprise délègue la gestion des risques associés à l'entrée sur un nouveau marché, tels que la complexité réglementaire et les barrières culturelles.

*Recours au réseau pour intégrer certains marchés étrangers.* Face au protectionnisme, l'entreprise a trouvé des solutions dans son réseau, telles que l'utilisation d'un transporteur agréé selon l'APE Cameroun-UE, pour faciliter l'entrée de ses produits sur le marché européen comme le témoigne le dirigeant.

Le protectionnisme interne de certains pays limite l'entrée de nos produits, pour contourner cela, il a fallu qu'on trouve un transporteur qui a un agrément sur les accords de partenariat économiques (APE) que le Cameroun a signé avec l'union européenne pour qu'il transporte nos produits.

Ce témoignage met en lumière une pratique de gestion des risques visant à contourner les obstacles commerciaux liés au protectionnisme interne de certains pays. Face à la restriction de l'entrée de leurs produits sur certains marchés en raison de politiques protectionnistes, l'entreprise a réagi en recherchant un transporteur disposant d'un agrément sur les APE signés entre le Cameroun et l'UE.

*Préparation à la saisie des opportunités d'affaires.* La direction de l'entreprise est consciente de ses limites actuelles et du risque de ne pas pouvoir saisir des opportunités commerciales en raison d'un manque de préparation et de réactivité face aux évolutions du marché. Pour réduire ce risque elle développe des capacités en interne pour se préparer à exploiter pleinement les opportunités de marché comme on peut le voir dans les propos du dirigeant :

Il y a une réalité avec l'entrepreneuriat c'est que parfois il y a des opportunités mais on n'est pas capable de les saisir parce qu'on n'est pas suffisamment prêts, parce qu'on n'a pas les moyens. Actuellement ce que nous faisons c'est de vraiment renforcer le socle de notre entreprise avant de nous lancer dans un vaste mouvement de saisi d'opportunités que ce soit ici au Cameroun ou à l'étranger où nous sommes déjà.

*Développement d'un réseau avec les agents publics pour faire face à la corruption.* L'entreprise a développé un réseau de relations avec des fonctionnaires publics, avec qui elle s'efforce à entretenir de bonnes relations, ce qui lui a permis d'obtenir certaines facilités dans le traitement de ses dossiers auprès des administrations publiques et de réduire le risque de corruption et d'obstacles bureaucratiques susceptible de perturber ses activités et la conformité réglementaire.

#### **4.1.5 Cas E**

##### *4.1.5.1 Présentation du cas E*

L'entreprise E est une coopérative qui se spécialise dans la fabrication de farine de manioc et affiche une décennie d'existence avec une équipe de 25 employés dont un directeur général.

La coopérative a été créée à la suite du Comice Agro-pastoral<sup>36</sup> d'Ebolowa (capitale de la région du Sud au Cameroun) en 2011, où les femmes d'un arrondissement de cette région ont exposé une pyramide de manioc. Inspirées par cet événement et cherchant à valoriser leur production, elles ont établi une petite unité de transformation du manioc, initialement avec des méthodes semi-artisanales.

Un tournant majeur est survenu lorsque la coopérative a signé un contrat avec le Programme alimentaire mondial (PAM)<sup>37</sup> pour fournir des produits dérivés du manioc aux camps de réfugiés dans la zone CEMAC. Ce partenariat a été significativement influencé par l'ambassadeur des États-Unis au Cameroun. Lors de sa visite à la coopérative, l'ambassadeur avait reconnu le potentiel et les capacités de l'entreprise, et avait suggéré une collaboration avec le PAM.

Ce contrat a imposé des exigences de qualité, poussant la coopérative à moderniser ses équipements et procédés. Pour répondre aux exigences du PAM, la coopérative a dû investir dans des équipements en aluminium et améliorer ses processus de

---

<sup>36</sup> Le comice agropastoral au Cameroun est un événement qui vise à promouvoir l'agriculture et l'élevage dans le pays. Il s'agit d'une foire agricole et pastorale où les agriculteurs, les éleveurs, les agro-industriels, les chercheurs, les institutions gouvernementales et les partenaires du développement se réunissent pour échanger des connaissances, présenter des produits agricoles et d'élevage, et discuter des défis et des opportunités dans ces secteurs ([https://www.memoireonline.com/09/19/11016/m\\_L-evolution-des-politiques-agricoles-et-leur-incidence-sur-l-economie-et-le-developpement-rural-a29.html#:~:text=Les%20comices%20agro%2Dpastoraux%20au%20Cameroun&text=C%27A9tait%20une%20%C3%A9cole%20o%C3%B9,et%20les%20%C3%A9leveurs%20du%20pays](https://www.memoireonline.com/09/19/11016/m_L-evolution-des-politiques-agricoles-et-leur-incidence-sur-l-economie-et-le-developpement-rural-a29.html#:~:text=Les%20comices%20agro%2Dpastoraux%20au%20Cameroun&text=C%27A9tait%20une%20%C3%A9cole%20o%C3%B9,et%20les%20%C3%A9leveurs%20du%20pays), consulté le 13 décembre 2023).

<sup>37</sup> Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est l'organisme d'aide alimentaire le plus important au monde. Il a été créé en 1961 et est une agence spécialisée des Nations Unies. Le PAM travaille pour éliminer la faim dans le monde en fournissant une assistance alimentaire d'urgence et en travaillant sur des programmes de développement à long terme pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des populations vulnérables (<https://fr.wfp.org/qui-sommes-nous>, consulté le 13 décembre 2023).

transformation. Cette transition a marqué un passage de la production semi-artisanale à des méthodes plus industrielles et standardisées.

La crise ukrainienne, qui a entraîné une augmentation des prix du blé, a indirectement favorisé la coopérative. L'État camerounais, cherchant à promouvoir des alternatives locales telles que la farine de manioc, a contribué à renforcer la position de la coopérative sur le marché, où elle est devenue l'une des rares unités spécialisées dans la transformation de la farine de manioc dans la région du Sud Cameroun.

L'obtention de la certification de l'ANOR a été une étape clé, permettant à la coopérative d'étendre sa distribution, y compris dans des grandes surfaces et d'attaquer les marchés extérieurs.

La coopérative a commencé ses activités d'exportation de manière modeste en 2017. Elles sont actuellement centrées autour de deux membres de la coopérative résidant en Europe, l'un en Suisse et l'autre en France. Ces membres, propriétaires de restaurants, prennent personnellement des produits de la coopérative pour les vendre ou les utiliser dans leurs établissements. La coopérative est activement à la recherche de partenaires pour élargir ses activités d'exportation. L'objectif étant de développer des canaux d'exportation plus directs et d'augmenter la présence de leurs produits sur les marchés internationaux.

La stratégie d'exportation englobe des approches variées telles que les commandes non sollicitées, les opportunités du marché, et les initiatives propres. La coopérative ne dispose pas de structure organisationnelle pour les activités d'exportation. Celles-ci relèvent essentiellement du dirigeant principal qui s'entoure parfois de quelques employés disponibles pour organiser la production et la livraison des commandes venues de l'étranger.

Âgé de 42 ans, le dirigeant est diplômé en sciences comptables et possède 5 ans d'expérience en tant que responsable de l'entreprise E. Son arrivée dans le secteur coopératif n'était pas planifiée, mais plutôt le résultat de circonstances personnelles. À la suite du décès d'un proche, il a été contraint de chercher des moyens de subvenir à ses besoins, ce qui l'a conduit à rejoindre la coopérative.

Bien qu'il n'ait pas d'expérience préalable en tant que dirigeant, son affiliation à un groupement professionnel lui offre des opportunités de réseautage et de collaboration avec d'autres acteurs du secteur. Ayant vécu à l'étranger, il maîtrise l'anglais et voyage fréquemment hors du Cameroun. De plus, le fait que certains membres de l'équipe de direction soient régulièrement en contact avec des individus d'autres nationalités que le Cameroun suscite une certaine ouverture à la diversité culturelle, constituant un atout potentiel dans les transactions internationales.

Concernant la perception du risque, le dirigeant affiche une inclination positive envers l'engagement dans des projets novateurs, la prise de décisions dans des situations incertaines, et la prise de risques, même s'il doit subir des pertes. Bien qu'il soit ouvert aux nouvelles opportunités, il accorde également une importance significative à la sécurité dans sa vie, signalant ainsi un équilibre entre audace et prudence.

#### 4.1.5.2 Les risques à l'exportation du Cas E

Les sources de risques identifiées dans le cas E ainsi que les risques associés sont résumés dans le tableau 4.9.

Tableau 4.9  
Sources de risques identifiées dans le cas E et les risques associés

Sources de risque	Risques à l'exportation
Incompétence du personnel qui n'est pas suffisamment formé dans la manipulation des machines et l'exécution de certaines tâches administratives.	<i>Dysfonctionnement dans le processus de production.</i>

Sources de risque	Risques à l'exportation
La coopérative admet ne pas avoir une compréhension complète des procédures nécessaires pour exporter ses produits.	<i>Erreurs dans la logistique et le respect des réglementations douanières.</i>
Absence de certification qualité de l'ANOR.	<i>Restriction d'accès aux marchés étrangers.</i>
Une grande quantité d'emballages non-conformes commandée depuis la Chine.	<i>Non-conformité des produits et emballages.</i>
Les difficultés financières et le manque de soutien des institutions financières.	<i>Limitation de l'accès au financement.</i>

*Dysfonctionnement dans le processus de production.* La coopérative, opérant dans une zone rurale, est confrontée au défi de disposer d'employés peu formés. Cette lacune se manifeste tant dans la manipulation des machines que dans l'exécution de certaines tâches administratives. Le manque de formation adéquate peut affecter la qualité du produit final et la fiabilité des processus de production. Cela peut entraîner des répercussions sur la confiance et la satisfaction des clients, y compris des partenaires importants comme le PAM. D'ailleurs, le contrat avec le PAM exige de la coopérative des standards élevés en termes de qualité et d'efficacité. Cette exigence place l'entreprise sous une pression considérable, car elle doit atteindre et maintenir ces standards pour conserver la confiance et la collaboration du PAM comme le témoigne le dirigeant :

Nous connaissons également des problèmes internes comme la formation. Étant donné que nous sommes une coopérative de zone rurale, la plupart de nos employés ne sont pas vraiment outillés que ce soit pour la manipulation des machines et mêmes certaines tâches administratives. Comme on a le contrat avec le PAM, tout ça nous met beaucoup de pression parce qu'on doit être à la hauteur pour mériter leur confiance.

*Erreurs dans la logistique et le respect des réglementations douanières.* Le dirigeant a reconnu que la coopérative n'a pas encore réfléchi en détail aux démarches nécessaires pour exporter ses produits, en particulier dans la zone CEMAC. Le processus d'exportation est perçu comme complexe par la coopérative, et cette complexité représente un obstacle majeur pour elle. Cela peut inclure des aspects tels que la logistique, la réglementation douanière, et les exigences spécifiques des pays ciblés. La coopérative

envisage la possibilité de recruter une personne spécifiquement dédiée à la gestion de l'exportation. Cet aveu confirme que la coopérative en est encore à un stade préliminaire en ce qui concerne l'exportation, s'appuyant principalement sur des intermédiaires plutôt que sur une stratégie d'exportation directe et structurée tel que le montrent les propos du dirigeant.

Honnêtement nous n'avons pas encore réfléchi à toutes les procédures qu'il faut pour exporter la marchandise jusqu'à la livraison pour les pays voisins. On sait que c'est complexe et c'est cette complexité-là qui nous dérange. On doit peut-être recruter quelqu'un qui va s'en occuper, mais on n'en est pas encore là.

*Restriction d'accès aux marchés étrangers.* La coopérative a rencontré un obstacle majeur dans ses efforts d'exportation, principalement dû au fait que ses produits n'étaient pas certifiés par l'ANOR. Cette absence de certification constituait un frein, car elle empêchait la coopérative d'entrer sur les marchés ciblés, notamment les grandes surfaces dans la ville de Yaoundé et dans les pays européens où la certification est un prérequis pour pouvoir vendre les produits.

*Non-conformité des produits et emballages.* Le dirigeant interrogé souligne avoir été confronté à un sérieux problème à la suite d'une erreur effectuée sur les emballages. La coopérative avait commandé ses emballages en Chine, mais il y a eu un problème de conformité avec les spécifications demandées. Les emballages étaient censés permettre de conditionner des produits d'un kilogramme, mais en réalité, ils ne pouvaient pas contenir cette quantité. Les emballages indiquaient qu'ils contenaient un kilogramme de produit, mais puisque ce n'était pas le cas, les inspecteurs du Ministère du Commerce ont considéré cela comme une fraude. La coopérative a été pénalisée pour cette non-conformité, malgré leurs explications sur l'erreur de production par le fournisseur chinois comme on peut le voir dans ces propos :

Une autre difficulté c'est que notre packaging a été commandé en Chine, ça fait que les Chinois n'ont pas respecté le format d'un kilogramme tel

qu'on avait souhaité. Quand les emballages sont arrivés, c'était bien marqué un kilo, mais en réalité ces emballages ne permettaient pas de conditionner un kilo. On a essayé de faire avec, mais les inspecteurs du Ministère du commerce nous ont amendé pour fraude, parce que le contenu de nos paquets ne pesait pas un kilo alors que c'est écrit un kilo dessus. On leur a beau expliqué ce qui s'est passé avec les Chinois, mais ils ne voulaient rien comprendre.

*Limitations financières.* Le cadre économique et régional dans lequel la coopérative opère est un facteur contribuant à ces difficultés financières. Cela inclut des défis tels que des infrastructures financières limitées, un manque de garanties, ou un environnement économique difficile. La coopérative éprouve des difficultés à obtenir des fonds de roulement, qui sont essentiels pour le bon fonctionnement quotidien d'une entreprise. Le dirigeant interrogé mentionne que les institutions financières, telles que les banques et les microfinances, ne font pas confiance aux coopératives. Cette méfiance rend difficile l'obtention de prêts ou de crédits. Ainsi, le manque de soutien financier freine considérablement la coopérative, l'empêchant de réaliser des investissements nécessaires pour améliorer sa production, étendre ses activités ou explorer de nouveaux marchés.

#### 4.1.5.3 Gestion des risques dans le Cas E

Les pratiques de gestion de risques du cas E sont résumées dans le tableau 4.10.

Tableau 4.10  
Pratiques de gestion de risques identifiées dans le cas E

Risque apparenté	Pratique de gestion de risques	Explication
Risques liés à la non-conformité et aux sanctions réglementaires.	<i>Obtention d'une certification de conformité ANOR.</i>	En se conformant aux normes internationales, la coopérative réduit la probabilité de risques liés à la qualité et à la sécurité des produits, tout en ouvrant des opportunités d'exportation.
Risques liés à l'entrée sur les nouveaux marchés étrangers.	<i>Utilisation d'intermédiaires pour l'exportation.</i>	En s'appuyant sur des membres de la coopérative basés en Europe et des contacts locaux influents, la coopérative délègue la gestion des risques liés à l'entrée dans de nouveaux marchés.

Risque apparenté	Pratique de gestion de risques	Explication
Risques liés à la qualité des produits, tels que les variations de qualité, les problèmes de conformité aux normes et les inefficacités opérationnelles.	<i>Formation et amélioration continue.</i>	En améliorant la qualité du produit et la compétence de l'équipe, la coopérative réduit les risques opérationnels et augmente l'efficacité de la production.
Risques financiers.	<i>Diversification des sources de financement.</i>	La combinaison de subventions étatiques, de collaborations bancaires, et de fonds propres pour le financement est une stratégie de contingence. Elle prépare la coopérative à gérer les risques financiers en ne dépendant pas d'une seule source de financement.
Risques liés à la concentration des partenariats (peu de partenaires) à l'étranger.	<i>Recherche de nouveaux partenariats internationaux.</i>	La coopérative reconnaît la dépendance au marché local comme un risque et développe des plans de contingence pour s'adapter et saisir de nouvelles opportunités, tout en acceptant le risque inhérent de l'expansion internationale.
Risques liés à la dépendance à un seul marché.	<i>Exploration de nouveaux marchés par des événements internationaux.</i>	

*Obtention d'une certification de conformité.* L'obtention de la certification de l'ANOR est un élément important pour l'exportation des produits de l'entreprise comme l'explique le dirigeant :

Pour pouvoir exporter il faut avoir la certification de l'ANOR, et nous venons de l'avoir il y a de cela quelques mois, ce qui nous permet d'attaquer l'extérieur avec plus de formalité, de manière directe.

Ce propos met en évidence l'importance de la certification de l'ANOR en tant que stratégie de gestion des risques pour l'exportation. En obtenant cette certification, l'entreprise se conforme aux normes et réglementations requises pour les activités d'exportation, ce qui réduit les risques liés à la non-conformité et aux sanctions réglementaires potentielles. Cela lui permet également de renforcer sa crédibilité et sa légitimité sur les marchés internationaux, ce qui peut faciliter l'accès à de nouveaux marchés et partenariats commerciaux.

*Utilisation d'intermédiaires pour l'exportation.* La coopérative utilise des intermédiaires pour l'exportation, comme des membres de la coopérative basés en Europe et

des contacts locaux influents. Cette approche permet de minimiser les risques liés à l'entrée dans de nouveaux marchés en s'appuyant sur des personnes ayant une connaissance approfondie des marchés locaux et des réseaux établis tel que l'illustrent les propos du dirigeant.

Pour le moment, nous passons par des intermédiaires pour exporter. Par exemple, en dehors des deux membres de la coopérative qui sont en Europe, je connais personnellement une dame qui est maire d'une ville frontalière avec la Guinée Équatoriale, je passe également par elle pour exporter en Guinée.

*Formation et amélioration continue des compétences.* Cette pratique de GR est exprimée en ces termes par le dirigeant :

Nous essayons de nous améliorer autant que faire se peut. Je vous ai dit tantôt que nous cherchons des partenaires qui peuvent nous aider beaucoup plus dans le recyclage de notre personnel pour essayer d'améliorer la qualité de notre produit. Nous sommes ouverts à avoir ces partenaires, nous travaillons déjà avec l'État, notamment le ministère de l'Agriculture.

Ce témoignage met en évidence une pratique de gestion des risques axée sur la formation continue et le renforcement des compétences du personnel pour améliorer la qualité des produits. En cherchant des partenaires pour la mise à jour des connaissances du personnel, l'entreprise reconnaît l'importance de maintenir des normes élevées et de rester compétitive sur le marché. En travaillant en collaboration avec des partenaires externes tels que le ministère de l'Agriculture, l'entreprise montre un engagement envers le développement des ressources humaines et l'adoption de bonnes pratiques agricoles. Cette approche peut aider à atténuer les risques liés à la qualité des produits, tels que les variations de qualité, les problèmes de conformité aux normes et les inefficacités opérationnelles.

*Diversification des sources de financement.* La coopérative utilise un mélange de subventions étatiques, de collaborations bancaires, et de fonds propres des membres pour

son financement. Cette diversification réduit le risque financier en ne dépendant pas d'une seule source de financement. Le dirigeant le souligne en ces termes :

Nous avons des subventions de l'État et nous collaborons aussi avec certaines banques. Nous nous finançons aussi avec les fonds propres de nos membres. Comme je vous ai dit, nous sommes quand même 1050 membres et leurs cotisations aident quand même à tenir.

*Recherche de nouveaux partenariats internationaux.* La coopérative reconnaît des opportunités potentielles sur le marché international et l'importance de diversifier les partenariats externes pour exploiter ces opportunités. En cherchant activement de nouveaux partenaires, l'entreprise montre une volonté de réduire sa dépendance à l'égard de ses partenaires actuels tout en explorant de nouvelles voies de croissance. Cette approche peut aider à atténuer les risques liés à la concentration des partenariats et à diversifier des sources de revenus, ce qui peut renforcer la résilience de l'entreprise face aux fluctuations du marché et aux changements économiques.

*Exploration de nouveaux marchés par des événements internationaux.* L'entreprise explore de nouvelles opportunités commerciales et utilise des événements tels que les foires pour promouvoir ses produits à l'international. En prenant l'initiative d'exposer le produit lors d'une foire en Allemagne, l'entreprise cherche à élargir sa visibilité et à attirer de nouveaux clients potentiels. Cette pratique peut contribuer à atténuer les risques liés à la dépendance à un seul marché ou à un nombre limité de clients en diversifiant les canaux de vente et en accédant à de nouveaux marchés. Le dirigeant l'a témoigné comme suit :

Dernièrement je me rappelle notre membre qui est à Genève me disait qu'il devait y avoir une foire en Allemagne, et donc elle a pris le produit pour aller exposer là-bas et faire la publicité. On ne sait jamais, ça peut intéresser quelqu'un et il décide d'acheter.

#### 4.1.6 Cas F

##### 4.1.6.1 Présentation du cas F

L'entreprise F, créée en 2017, a débuté en tant que coopérative agricole avec l'ambition de devenir un leader de l'exportation des produits de cacao-café au Cameroun. Au départ, elle se concentrait sur l'exportation de fève brute et de café brut (café vert), en plus de produits dérivés du cacao comme le beurre de cacao, la poudre de cacao, et la nasse de cacao, sans toutefois être impliquée dans leur transformation. Incorporée en SARL depuis 2019, elle fait actuellement sous-traiter la transformation de ses produits parce qu'elle veut se concentrer dans la production agricole. L'entreprise dispose des plantations affiliées (les affiliés de la coopérative), mais sa production n'est pas encore suffisante pour satisfaire la demande extérieure de plus en plus croissante. La taille de l'entreprise est modeste, avec cinq employés.

Le dirigeant interrogé indique que le marché du café et du cacao est très lucratif et les produits se vendent relativement facilement. Cependant, entrer et réussir dans ce marché nécessite un investissement significatif. Le dirigeant souligne également la présence de barrières et de restrictions mises en place pour limiter et contrôler l'accès au marché, réduisant ainsi le nombre d'exportateurs. Selon le dirigeant C, ces barrières incluent des réglementations spécifiques, des normes de qualité, ou des nécessités de certification. Il existe aussi une concurrence intense à tous les niveaux, y compris parmi les exportateurs eux-mêmes. Le dirigeant en tant qu'exportateur, reconnaît que s'il devait se mesurer à une grande entreprise de coopération agricole (GIC)<sup>38</sup> ayant les mêmes autorisations, il aurait du mal à rivaliser en raison de leur capacité à exporter à grande échelle.

---

<sup>38</sup> En droit camerounais, un groupe d'initiative commune (GIC) est une organisation autonome et privée, créée librement, qui appartient à ses membres, et est administrée, financée et contrôlée par ces derniers. Ce type d'organisation a été créé par la loi no 92-006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe\\_d%27initiative\\_commune](https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupe_d%27initiative_commune), consulté le 18 décembre 2023).

L'entreprise a commencé ses activités d'exportation en 2020 et ses principales destinations d'exportation sont en Europe, avec une mention spécifique de la France et d'autres grands pays européens. L'Asie et l'Amérique du Nord sont considérées comme des marchés plus fermés pour ses produits.

L'entreprise semble avoir adopté une approche mixte pour ses exportations, combinant la réponse aux opportunités de marché (au gré des fluctuations des prix du cacao et du café) et l'envoi de propositions ciblées à des sociétés de trading. La structure d'organisation des activités d'exportation est caractérisée par une organisation par structure fonctionnelle. Cette orientation indique une gestion spécialisée et dédiée aux activités liées à l'exportation.

En ce qui concerne le dirigeant, il est âgé de 34 ans et est encore aux études. Il effectue actuellement un baccalauréat en administration des affaires. Avant cela, il a accumulé plusieurs certifications dans les domaines de la finance, la comptabilité, des ressources humaines, ce qui lui confère une connaissance générale des différents domaines de l'administration d'une entreprise. Il cumule trois ans d'expérience à la direction de l'entreprise. Bien qu'il n'ait pas d'expérience antérieure de direction, son affiliation à un groupement professionnel lui offre des opportunités de réseautage et de collaboration avec d'autres acteurs du secteur.

Le dirigeant qui vit actuellement à l'étranger où il poursuit ses études parle couramment l'anglais, et est souvent en déplacement dans d'autres pays pour les affaires. Ces caractéristiques soulignent son engagement envers les dynamiques internationales et sa capacité à interagir dans des contextes multiculturels. L'équipe de direction, y compris le dirigeant, a également l'habitude de côtoyer des individus originaires d'autres pays que le Cameroun, ce qui montre une certaine ouverture à la diversité culturelle, un atout important dans les transactions internationales.

S'agissant de sa perception du risque, le dirigeant se montre généralement favorable à s'engager dans des projets nouveaux, mais avec une légère réserve. Sa capacité à prendre des décisions importantes dans des situations incertaines est relativement élevée. Il montre moins d'appétence pour le risque financier et d'implication dans la recherche des nouvelles opportunités. En revanche, il accorde une place importante à la sécurité dans sa vie, indiquant un penchant pour la stabilité.

#### 4.1.6.2 Les risques à l'exportation du Cas F

Les sources de risques identifiées dans le cas F ainsi que les risques associés sont résumés dans le tableau 4.11.

Tableau 4.11  
Sources de risques identifiées dans le cas F et les risques associés

Sources de risque	Risques à l'exportation
Exclusion de la Russie du système bancaire international SWIFT.	<i>Difficulté à garantir les paiements internationaux en Russie.</i>
Le transport de produits vers les ports, comme celui de Douala, implique de nombreux contrôles routiers, souvent accompagnés de demandes de pots-de-vin.	<i>Augmentation des coûts de transport du fait de la corruption des agents de la police.</i>
La spécification des normes qui varie selon les pays.	<i>Défis d'adaptation aux exigences spécifiques des marchés.</i>
La diversité et la complexité des normes internationales, comme celles appliquées au café et au beurre de cacao.	<i>Défis de conformité aux normes internationales.</i>
La rigueur des normes dans certaines zones comme en Union Européenne ou aux États-Unis.	<i>Non-conformité des produits dans certains pays.</i>
Les banques locales sont réticentes à prêter de l'argent en raison de précédents abus de confiance.	<i>Manque de possible de ressources financières venant des banques.</i>

*Difficultés à garantir les paiements internationaux en Russie.* Le dirigeant a souligné les impacts économiques et commerciaux de l'exclusion de la Russie du système SWIFT, perturbant les échanges de son entreprise avec des partenaires russes. L'absence de SWIFT complique la sécurisation des transactions financières, notamment les lettres de crédit, rendant les paiements incertains. Bien qu'un système alternatif russo-

chinois existe, il n'est pas encore accessible aux banques camerounaises. En conséquence, l'entreprise a dû renoncer au marché russe comme le témoigne le dirigeant :

A un moment on a commencé à s'ouvrir au marché russe, c'était pil poil au moment où on les a retirés du SWIFT, le réseau bancaire international. Et donc l'inquiétude est directement venue, comment avoir la garantie par rapport à la lettre de crédit de l'importateur vu que la Russie n'était plus dans le système SWIFT. On n'avait pas de solution à l'immédiat. Certes il y a le système qu'ils ont développé avec les Chinois mais les banques camerounaises n'y sont pas encore. Et donc, on a dû abandonner cette destination.

*Augmentation des coûts de transport du fait de la corruption des agents de la police.*

Le dirigeant dénonce les contrôles policiers excessifs et injustifiés lors du transport de ses marchandises au Cameroun, marqués par des demandes de corruption à chaque point de contrôle. Cette situation génère des coûts supplémentaires, des retards et de l'incertitude pour son entreprise qui transporte ses produits sur de longues distances jusqu'au port de Douala, constituant ainsi un problème systémique affectant plusieurs entreprises et pas seulement la sienne comme on peut le voir dans ses propos :

Au Cameroun on est parfois confronté aux tracasseries policières lors du transport de nos produits vers le port. Vu que nous produisons dans les bassins du centre, et donc il faut parcourir des centaines de kilomètres pour amener les produits au port à Douala et je ne te dis pas le nombre de contrôles routiers qu'il y a en route et à chaque contrôle il faut donner quelque chose. C'est un vrai problème.

*Défis d'adaptation aux exigences spécifiques des marchés.* Lors de l'entretien, le dirigeant a souligné les défis de la commercialisation internationale du café, notamment la complexité des normes qui varient selon les pays, nécessitant une adaptation constante aux exigences spécifiques de chaque marché. Cela demande une connaissance technique du produit et une compréhension des réglementations locales, ainsi qu'une communication efficace pour expliquer ces spécifications aux clients internationaux.

*Défis de conformité aux normes internationales.* L'entreprise fait face à un défi réglementaire dans le secteur du beurre de cacao, nécessitant de classer le produit en usage cosmétique ou alimentaire, ce qui implique des normes distinctes et coûteuses. Sans ressources ni expertises suffisantes pour s'y conformer, l'entreprise doit supporter des coûts élevés pour les certifications, tests, et documents nécessaires, ce qui augmente les coûts de production et désavantage l'entreprise par rapport à des concurrents mieux équipés pour gérer ces exigences.

*Non-conformité des produits dans certains pays.* L'entreprise rencontre des obstacles pour exporter vers des zones très réglementées comme l'Union Européenne et les États-Unis, en raison de normes strictes et de certifications coûteuses. Une tentative d'exportation vers les États-Unis a échoué à cause des exigences de certification. Le dirigeant déplore également le manque de ressources et de soutien local, notamment de l'ANOR, qui n'a pas pu fournir l'assistance nécessaire pour obtenir une certification écologique. Il explique :

Le secteur est extrêmement normé, surtout quand tu veux exporter dans les zones comme l'Union Européenne ou les États-Unis. On n'a pas pu vendre aux États-Unis à cause de ça parce qu'il y avait beaucoup de certifications à fournir et imagines toi que l'ANOR n'est pas au courant de certaines certifications puisque je me suis rapproché vers eux pour avoir la certification écologique, ils n'ont pas pu répondre à mon besoin.

*Manque possible de ressources financières venant des banques.* Le dirigeant souligne un problème majeur dans le secteur financier au Cameroun : la réticence des banques à accorder des prêts, due à des abus passés où des clients ont contracté des crédits sans les rembourser, créant une crise de confiance. Cette prudence accrue impacte négativement les entreprises solvables, qui peinent à obtenir les financements nécessaires pour leurs opérations ou leur expansion, se retrouvant pénalisées par la méfiance générée par des emprunteurs défaillants.

#### 4.1.6.3 Gestions des risques dans le Cas F

Les pratiques de GR du cas F sont résumées dans le tableau 4.12.

Tableau 4.12  
Pratiques de gestion des risques identifiées dans le cas F

Risque apparenté	Pratique de gestion de risques	Explication
Risques liés à l'incompétence ou au manque de connaissance spécifique au secteur.	<i>Recrutement sélectif et formation du personnel.</i>	En recrutant des personnes connues et en investissant dans leur formation, l'entreprise réduit la probabilité d'occurrence de risques liés à l'incompétence ou au manque de connaissances. Cela correspond à une action de mitigation qui agit sur les causes potentielles des risques.
Risques financiers liés aux paiements des clients.	<i>Utilisation de la lettre de crédit pour les opérations de vente à l'international.</i>	L'utilisation de lettres de crédit transfère une partie du risque financier lié aux paiements des clients à la banque émettrice de la lettre de crédit. Bien que le risque de défaut de paiement ne soit pas complètement éliminé, la responsabilité de la gestion de ce risque est en grande partie transférée à une autre organisation, en l'occurrence la banque.
Risques liés à la qualité et à la durabilité des produits.	<i>Mise en place d'un système de vérification pour les sous-traitants.</i>	En mettant en place un système de vérification et en exigeant le respect d'une fiche technique précise, l'entreprise réduit la probabilité d'occurrence de risques liés à la qualité et à la durabilité des produits. Cela correspond à une stratégie de mitigation qui vise à diminuer les causes potentielles de risques de qualité.

*Recrutement sélectif et formation du personnel.* L'entreprise recrute des personnes connues (amis et cousins) pour garantir la confiance et la fiabilité. Elle investit également dans leur formation, notamment sur la maîtrise des produits et les procédures d'exportation. Cette approche vise à réduire les risques liés à l'incompétence ou au manque de connaissance spécifique au secteur. Le Dirigeant le formule en ces termes :

Nous n'avons pas de problèmes de compétences dans l'entreprise. J'ai recruté des personnes que je connaissais, des amis et des cousins. Je les ai fait suivre des formations pour maîtriser nos produits et les procédures d'exportation.

*Utilisation de la lettre de crédit pour les opérations de vente à l'international.* Pour minimiser les risques financiers liés aux paiements des clients, l'entreprise exige

l'utilisation de lettres de crédit. Cela assure que le paiement est sécurisé avant l'expédition du produit. Cette pratique protège l'entreprise contre les défauts de paiement ou les retards comme le souligne le dirigeant :

Avec la lettre de crédit on est protégé pour les paiements de nos clients. Moi je ne peux pas accepter qu'un produit quitte le Cameroun pour aller à l'étranger avant que l'argent ne soit tombé. Moi j'exige toujours de mes clients que dès que le produit monte sur le bateau, l'argent doit tomber, s'il n'est pas d'accord moi je ne m'engage pas.

*Mise en place d'un système de vérification pour les sous-traitants.* Étant donné que la production est sous-traitée, l'entreprise a mis en place un système de vérification pour s'assurer de la qualité des produits. Les sous-traitants doivent respecter une fiche technique précise, et les produits sont vérifiés avant d'être acceptés. Cette méthode vise à prévenir les risques liés à la qualité et à la durabilité des produits, en évitant par exemple la réception de produits proches de la péremption comme le témoigne le dirigeant :

Comme on sous-traite notre production, nous avons mis en place un système de vérification. Parce que si tu ne le fais pas, le gars peut donner un produit qui va bientôt périmer. Donc on lui donne une fiche technique qu'il doit respecter et nous après on vient vérifier et dès que c'est bon, on prend, si ce n'est pas bon, on ne prend pas.

Les paragraphes précédents mettent en lumière une multitude de risques auxquels les PMEc sont confrontées lorsqu'elles se lancent dans l'exportation, composés de risques endogènes et de risques exogènes. Par ailleurs, l'analyse des cas individuels révèle diverses pratiques de gestion des risques utilisées par les entreprises pour faire face aux risques à l'exportation. Bien que certaines pratiques se retrouvent employées dans plusieurs cas, la majorité varie d'un cas à l'autre. La synthèse de tous ces risques et pratiques de GR est abordée dans la prochaine section.

## 4.2 ANALYSE INTERCAS

L'objectif de cette section est d'identifier des éléments communs ou des divergences dans les risques à l'exportation relevés ainsi que dans les pratiques de gestion des risques mises en œuvre par les PME exportatrices camerounaises. Il s'agit de comparer et de contraster les résultats obtenus pour chaque entreprise, que ce soit de manière globale ou selon des critères spécifiques.

### 4.2.1 Les risques à l'exportation dans divers domaines

Le tableau 4.13 reprend les principaux risques identifiés dans les entreprises de l'échantillon en les regroupant selon leur domaine et répartis en deux origines : endogène et exogène.

Tableau 4.13  
Les principaux risques à l'exportation des PMEc

Ori- gine	Domaine du risque	Risques	Cas					
			A	B	C	D	E	F
Endo- gène	Production	Dépendance envers des fournisseurs concurrents.			x			
		Retards de production et de livraison.		x		x		
		Interruption de production imprévues.		x				
		Dysfonctionnement dans le processus de production.					x	
		Non-conformité aux normes de fabrication.			x		x	
		Non-conformité des produits et emballages.					x	x
		Faible durabilité des produits.						x
	Promotion	Méconnaissance des produits par les consommateurs camerounais à l'étranger.					x	
		Risques liés à la diffusion de messages incohérents ou incorrects qui pourraient affecter la réputation de la marque.		x				
	Logistique et distribution	Dépendance envers des distributeurs inconnus.			x			
		Dépendance à un seul marché.					x	
		Risque de perte de contrôle sur la chaîne de distribution et la gestion des relations clients.			x			
		Risque de dépendance et perte de contrôle sur les processus d'expédition.		x				

Ori- gine	Domaine du risque	Risques	Cas					
			A	B	C	D	E	F
	Marketing	Risques liés à la concentration des partenariats (peu de partenaires) à l'étranger.					x	
		Augmentation des coûts de transport.						x
		Limitation du positionnement de l'entreprise sur le marché.	x					
		Difficultés d'adaptation aux conditions du marché.		x				
		Ne pas atteindre les objectifs de reconnaissance de marque et de pénétration de marché.		x				
		Marketing inefficace sur les marchés internationaux.			x			
		Risques de dommages à la relation client dus à des retards de livraison et à des problèmes de communication.		x				
		Ne pas répondre aux besoins et préférences du nouveau marché ciblé.			x			
	Finances	Gestion financière inefficace et manque d'investissement dans des domaines essentiels.	x					
		Tensions de trésorerie.	x		x		x	
		Difficultés d'accès au financement bancaire.			x		x	x
		Manque de soutien financier pour l'exportation.				x		
		Risques financiers liés aux paiements des clients.						x
		Limitation de la capacité d'investissement de l'entreprise dans les activités internationales.		x				
	Gestion de l'entreprise	Prise de décisions incohérentes.	x					
		Incompétence ou au manque de connaissance spécifique au secteur.						x
		Erreurs dans la logistique et le respect des réglementations douanières.					x	
		Limitation de l'innovation et de l'adaptation aux nouvelles opportunités ou menaces du marché.	x					
		Ne pas saisir des opportunités commerciales en raison d'un manque de préparation et de réactivité face aux évolutions du marché.				x		
		Mauvaise coordination avec les partenaires étrangers.						
Exo- gène	Politiques et gouvernements	Corruption et difficultés administratives.			x	x		x
		Politiques protectionnistes dans certains pays.				x		
	Environnement économique	Volatilité de l'environnement d'affaires.	x					
		Fluctuation de la demande et des tendances du marché.	x					
	Juridiques	Exposition à des sanctions réglementaires et à des amendes.	x					
		Non-conformité aux normes internationales.	x				x	x
		Difficulté d'ajustement à réglementation internationale.				x		

Ori-gine	Domaine du risque	Risques	Cas					
			A	B	C	D	E	F
	Socio-cultu-rels	Méconnaissance des produits par les consommateurs camerounais à l'étranger.				x		
		Rejet du produit.				x		

Source : conception de l'auteur.

Le tableau met en évidence une variété de risques dont certains se manifestent de manière récurrente dans plusieurs entreprises. Les domaines les plus concernés sont la production, les finances, la logistique et distribution, ainsi que les aspects politiques et juridiques.

Dans le domaine de la production, les retards de production et de livraison, observés dans les Cas B et D, témoignent de problèmes d'efficacité opérationnelle, tandis que la non-conformité aux normes de fabrication, relevée dans les Cas C et E, souligne des défaillances dans le respect des standards étant donné un manque d'information. De plus, la non-conformité des produits et emballages, identifiée dans les Cas E et F, peut compromettre la compétitivité sur les marchés internationaux.

Les finances représentent un autre domaine de risque important. Les tensions de trésorerie, présentes dans les Cas A, C, D et F, limitent la flexibilité financière des entreprises et entravent leur capacité à réagir rapidement. Ces difficultés sont exacerbées par l'accès limité au financement bancaire, noté dans les Cas C, D et E, et par le manque de soutien financier pour l'exportation dans les Cas D et E, un frein important pour les activités internationales.

En termes de logistique et distribution, la dépendance envers des distributeurs inconnus (Cas C et F) et le risque de perte de contrôle sur la chaîne de distribution (Cas C et E) mettent en danger la gestion efficace des ventes et des relations clients. Ces problèmes logistiques sont souvent liés à des erreurs dans le respect des réglementations douanières, observées dans les Cas E et F, entraînant des coûts imprévus et des retards.

Sur le plan exogène, les risques politiques et juridiques sont omniprésents. La corruption et les difficultés administratives, relevées dans les Cas C, D et F, entravent la fluidité des opérations et augmentent les coûts. De plus, la non-conformité aux normes internationales, identifiée dans les Cas A, E et F, compromet les exportations et expose les entreprises à des sanctions réglementaires.

Enfin, les risques socio-culturels, tels que la méconnaissance des produits par les consommateurs (Cas D et F), reflètent des déficits en marketing et en adaptation locale, ce qui peut freiner l'acceptation des produits sur de nouveaux marchés.

En résumé, les risques les plus critiques concernent les tensions de trésorerie, les difficultés d'accès au financement, la non-conformité aux normes internationales, les retards de production et la corruption administrative.

#### 4.2.2 Des pratiques de GR non formalisées, contextuelles et pragmatiques

Les résultats des différentes PME étudiées montrent que celles-ci ne disposent pas de pratiques de GR formalisées, ni de ressources dédiées à cette tâche. Les dirigeants réagissent aux risques au fur et à mesure qu'ils surviennent, en s'appuyant sur leur expérience personnelle, leurs réseaux informels, et une culture entrepreneuriale intuitive. Cette observation permet de relever trois caractéristiques clés de la GR dans ces entreprises : non-formalisée, contextuelle, pragmatique tel que synthétisé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.14  
Caractéristiques de la GR dans les PME exportatrices camerounaises

Dimension de GR	Description	Exemples de cas
<b>Non formalisée</b>	Absence de procédures structurées, de matrices de risques ou de responsables désignés. Gestion réactive et intuitive, basée sur l'expérience du dirigeant.	Cas A, B, E, F : Décisions prises au jour le jour sans structure dédiée à la GR.

<b>Contextuelle</b>	Adaptée aux réalités du contexte camerounais : corruption, manque d'accès au financement, pratiques informelles, pressions culturelles et religieuses.	Cas A, C, D, E : Gestion influencée par les pratiques informelles, l'environnement institutionnel, la religion, ou l'absence de banques export.
<b>Pragmatique</b>	Fondée sur la flexibilité, l'improvisation, l'utilisation des réseaux informels et la capacité à surmonter les imprévus malgré les contraintes structurelles.	Cas B, C, D, F : Usage de la diaspora, de WhatsApp, de partenariats personnalisés ou de financement participatif pour affronter les obstacles.

Source : conception de l'auteur.

#### 4.2.2.1 Une gestion des risques non formalisée

La GR dans les cas étudiés est majoritairement non formalisée. Elle se caractérise par l'absence de structures, de procédures, de responsables désignés ou d'outils tels que les matrices de risques. Dans ces entreprises, les dirigeants n'adoptent pas une démarche systématique ou planifiée pour anticiper et traiter les risques. Au contraire, les décisions sont prises de manière réactive, souvent sous la pression des événements, sans documentation formelle ni analyse préalable.

Dans le cas A, par exemple, le dirigeant fait face à une grande diversité de risques (désaccords internes, normes, conflits de valeurs, etc.) mais n'a pas mis en place un système organisé de gestion de ces risques. Il réagit aux situations au fur et à mesure, en utilisant des solutions improvisées comme la demande d'avances clients pour sécuriser sa trésorerie. Aucun processus structuré n'est déployé pour recenser, classer ou hiérarchiser les risques.

Dans le cas B, l'entreprise s'appuie sur des pratiques de gestion orales et sur des réseaux informels. La GR repose largement sur l'expérience et l'intuition de la responsable commerciale, qui a appris sur le terrain sans formation spécifique en GR. Il n'existe pas de politique écrite ni d'équipe dédiée à la gestion de ces enjeux stratégiques.

Le cas E illustre également cette non-formalisation : la coopérative ne dispose ni de structure dédiée aux exportations, ni de personnel spécifiquement formé à la gestion des contraintes logistiques ou douanières. Le dirigeant, souvent seul à superviser ces opérations, prend les décisions de manière intuitive, sans outils ni référentiel de GR. Cette absence de formalisme entraîne des erreurs, notamment dans la conformité des produits ou la maîtrise des procédures.

Enfin, dans le cas F, le dirigeant centralise toutes les responsabilités, y compris celles liées aux exportations. Aucune instance de gouvernance des risques n'est mise en place et les actions de mitigation sont portées exclusivement par sa capacité à improviser et à mobiliser son réseau.

Dans l'ensemble, la GR reste ainsi largement dépendante des individus. L'absence de formalisation peut limiter la capacité des entreprises à anticiper les menaces de manière stratégique, à capitaliser sur l'expérience passée et à transmettre des savoirs organisationnels. Toutefois, cette non-formalisation s'inscrit dans une logique de survie et de flexibilité, adaptée aux réalités structurelles des PME camerounaises.

#### *4.2.2.2 Une gestion des risques contextuelle*

Les cas étudiés montrent que la GR est intimement liée aux réalités socio-économiques, institutionnelles et culturelles du pays. Elle s'inscrit dans un environnement marqué par l'informalité, la faiblesse des institutions, la corruption, l'accès limité au financement, et une instabilité infrastructurelle. Les pratiques observées ne relèvent donc pas d'un modèle universel ou théorique, mais bien d'une adaptation pragmatique à un contexte spécifique. Cela confère à la GR une dimension fortement contextuelle, où les dirigeants agissent en fonction des contraintes et des opportunités propres à leur environnement, mais aussi en fonction de leurs ressources et de leur organisation.

Dans le cas C, cette contextualisation est particulièrement visible à travers l'approche du dirigeant face à la corruption et aux codes non écrits du marché local. Il reconnaît que pour obtenir certains contrats ou faire avancer ses dossiers administratifs, il est souvent nécessaire de se plier à des pratiques informelles, voire illégales. La GR intègre alors une compréhension fine de ces codes implicites, que l'on apprend à maîtriser avec le temps, faute de quoi l'entreprise est exclue des circuits de distribution.

Le cas D renforce cette idée avec des exemples similaires : le dirigeant, confronté à des blocages administratifs, développe des relations avec certains fonctionnaires pour accélérer les procédures. Cette construction de réseaux d'influence est une réponse directe à un environnement institutionnel dysfonctionnel. Plutôt que de se reposer sur des mécanismes officiels et transparents, les entreprises doivent composer avec des logiques informelles et des relations interpersonnelles pour atténuer les risques bureaucratiques.

Le contexte camerounais est également marqué par un accès difficile au financement, comme le montrent les cas A, E et F. Les banques traditionnelles n'offrant pas de produits adaptés à l'exportation ou exigeant des garanties inaccessibles, les dirigeants contournent cet obstacle en adoptant des solutions alternatives : financement participatif, prépaiement des commandes, autofinancement par l'activité, ou appui de la diaspora. Ces méthodes, bien qu'informelles et parfois précaires, traduisent une capacité d'innovation contrainte et un ancrage dans des logiques économiques locales.

Le cas A révèle un autre aspect du contexte : les valeurs religieuses influencent fortement les décisions stratégiques de l'entreprise. Le dirigeant doit composer avec les exigences spirituelles du fondateur, qui privilégie la gratuité et l'œuvre de Dieu aux logiques commerciales. Ici encore, la GR s'effectue dans une tension constante entre rationalité économique et croyances personnelles, ce qui façonne des pratiques spécifiques et parfois paradoxales.

En somme, la GR dans ces PME n'est pas déconnectée des réalités sociale, culturelle et institutionnelle locales. Elle se construit en interaction permanente avec un environnement contraignant, où les entreprises doivent sans cesse s'adapter, contourner, ou improviser. Cette approche contextuelle montre que la GR dans les PME exportatrices camerounaises n'est pas une simple transposition des modèles occidentaux, mais une réalité située, façonnée par les réalités structurelles du pays.

#### *4.2.2.3 Une gestion des risques pragmatique*

Le pragmatisme constitue un pilier fondamental de la GR dans les cas étudiés. Face à un environnement commercial incertain, instable et souvent hostile, ces entreprises ont développé des stratégies flexibles, réactives en s'appuyant sur leurs relations personnelles (formelles et informelles) pour faire face aux perturbations. Plutôt que de tenter d'éliminer les risques, elles les acceptent, les contournent ou les absorbent, grâce à une agilité organisationnelle marquée et une forte capacité d'improvisation.

Dans le cas B, la GR repose largement sur la confiance personnelle et les réseaux informels. L'entreprise externalise sa distribution à l'étranger en s'appuyant sur des individus de confiance (comme la femme d'un associé en RDC ou une partenaire en Europe), sans passer par des accords formels ou des contrats détaillés. Cette stratégie lui permet de minimiser les coûts, de contourner les barrières institutionnelles, et de sécuriser ses livraisons dans un environnement complexe. Elle accepte les risques liés à l'informalité, mais les neutralise partiellement par la force de la relation humaine.

Le cas C illustre également une posture pragmatique à travers l'adaptation progressive de l'entreprise à son environnement. Plutôt que de subir la dépendance à des fournisseurs concurrents, l'entreprise projette de rapatrier la production localement en construisant sa propre usine. De même, pour surmonter les tensions de trésorerie, elle recourt au financement participatif et à des précommandes, démontrant une grande

capacité à mobiliser des ressources alternatives et à réorganiser ses priorités selon les besoins.

Dans le cas D, l'entreprise adopte des réponses innovantes face à des contraintes telles que le protectionnisme ou les problèmes de logistique internationale. Faute de pouvoir installer une représentation aux États-Unis, le dirigeant confie la gestion des commandes directement aux clients. Face à la corruption, il noue des liens avec certains fonctionnaires pour fluidifier ses démarches. Ces pratiques, bien qu'informelles, témoignent d'un pragmatisme fondé sur la réactivité, la débrouillardise, et une gestion stratégique des relations.

Le cas F pousse cette logique encore plus loin. L'entreprise pilote certaines opérations d'exportation directement via la plateforme de messagerie WhatsApp. Dans un contexte où les ressources sont limitées, cette approche montre que l'entreprise utilise les « moyens de bord » à sa disposition et que la réussite passe par la capacité à ajuster rapidement ses méthodes de travail.

Dans l'ensemble, on observe que les dirigeants de ces PME savent capitaliser sur leur réseau social, leurs expériences personnelles, leur connaissance du terrain, et une culture entrepreneuriale souple. Ils ne disposent pas forcément d'outils standards pour anticiper les risques, et n'ont pas de choix que de réagir rapidement et mettre en œuvre des solutions concrètes face à l'imprévu.

En résumé, la GR dans les PME exportatrices camerounaises est profondément pragmatique. Elle s'appuie sur la flexibilité organisationnelle, la mobilisation de réseaux informels, et la capacité à improviser dans un cadre de ressources limitées. Ce pragmatisme, bien que parfois coûteux à long terme (en raison de l'absence de planification formelle), est une force dans un contexte national marqué par l'instabilité et les incertitudes systémiques.

### 4.2.3 Influence des profils des dirigeants sur les pratiques de GR

Les résultats révèlent que les pratiques de GR dans les cas étudiés sont influencées par le profil des dirigeants : leur niveau de formation, leur expérience, leur ouverture internationale, et leur participation à des réseaux professionnels. Ces facteurs jouent un rôle clé dans la manière dont les dirigeants perçoivent, anticipent et gèrent les risques liés à l'exportation comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4.15  
Influence du profil du dirigeant sur les pratiques de GR

Facteur du profil du dirigeant	Influence sur la GR
<b>Niveau de formation et domaine d'expertise.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans plusieurs cas (A, C, D, E, F), les dirigeants disposant d'une formation supérieure manifestent une capacité à structurer leur réflexion et à anticiper les risques, même si cette démarche reste largement non formalisée.</li> <li>• Le cas B, avec une formation secondaire, adopte une gestion des risques pratique et basée sur l'expérience.</li> <li>• Le cas F, bien que formé en administration, gère les risques de façon intuitive, à cause de son manque d'expérience.</li> </ul>
<b>Expérience à la direction.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une expérience longue en direction (Cas C, B) permet de mieux planifier, anticiper et structurer la gestion des risques.</li> <li>• Les dirigeants avec peu d'expérience (Cas E, F) adoptent une GR réactive, intuitive et improvisée.</li> </ul>
<b>Ouverture à l'international.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans certains cas (D, F), l'ouverture internationale directe du dirigeant se reflète dans des pratiques de gestion des risques marquées par l'innovation.</li> <li>• L'ouverture internationale peut également transparaître à travers l'équipe de direction, comme dans les cas A et E, où cette expérience collective enrichit les pratiques de GR.</li> </ul>

Source : conception de l'auteur.

On observe que le niveau d'études et le domaine de formation du dirigeant influencent la capacité à structurer et comprendre les enjeux liés au risque même si cela se fait de manière non-formalisée. Dans les Cas A et D (ingénieurs), les dirigeants mobilisent des outils de planification stratégique pour piloter les risques liés aux normes, à la logistique et à la stratégie de marché. Le cas B avec une responsable commerciale de niveau d'étude secondaire, révèle une approche plus pragmatique de la GR, davantage ancrée dans l'expérience et les relations de confiance, que dans des outils analytiques.

Le cas F illustre toutefois que la formation supérieure ne garantit pas une gestion systématique : malgré un diplôme en administration, la GR demeure très intuitive et réactive, sans véritable structuration, en partie à cause d'une expérience limitée (trois ans de direction). Dans l'ensemble, il apparaît donc que la formation initiale peut constituer une ressource utile pour intégrer des logiques économiques, logistiques ou réglementaires, mais elle n'explique pas à elle seule les pratiques observées, qui restent modulées par l'expérience, le parcours individuel et le contexte de l'entreprise.

Ensuite, l'expérience du dirigeant dans des fonctions de responsabilité joue un rôle central dans son attitude face à l'incertitude. Ceux qui ont cumulé plusieurs années à la tête de leur entreprise, ou qui disposent d'une expérience antérieure en gestion (comme le dirigeant du cas C), montrent une capacité plus affirmée à anticiper les problèmes, à planifier des stratégies de mitigation, et à engager des projets structurants sur le long terme. La responsable commerciale du cas B, avec 8 ans dans la fonction, développe une GR centrée sur la relation client, le dialogue et la proximité, bien que le poste ne soit pas stratégique au sens décisionnel. En revanche, les dirigeants ayant une expérience plus courte dans la fonction, comme dans les cas E ou F, tendent à adopter une gestion plus intuitive, souvent marquée par la réactivité, l'improvisation traduisant une logique d'apprentissage progressif « sur le tas ». Cette approche peut favoriser l'agilité, mais elle limite aussi la capacité à prendre du recul pour construire des mécanismes durables de prévention.

Enfin, l'ouverture du dirigeant à l'international à travers les voyages, la maîtrise de langues étrangères, la fréquentation de personnes d'autres nationalités, ou l'expérience de vie à l'étranger influence aussi les pratiques de GR. Les dirigeants ayant été exposés à d'autres contextes économiques et culturels, comme dans les cas D et F, développent des pratiques plus innovantes, notamment en matière de délégation, d'externalisation ou de recours à des partenaires à l'étranger pour surmonter les contraintes locales. Ils mobilisent les accords commerciaux, les réseaux transnationaux ou les compétences de la diaspora comme leviers de sécurisation. Même lorsque cette ouverture n'est pas

portée par le dirigeant lui-même mais par des membres de son équipe (comme dans les cas A et E), elle favorise l'adoption de pratiques plus souples, hybrides, et mieux ajustées aux exigences de l'exportation.

En somme, le profil du dirigeant joue un rôle déterminant dans la manière dont les risques sont identifiés, interprétés et gérés au sein des cas étudiés. Si tous doivent faire face aux mêmes contraintes systémiques (corruption, instabilité, sous-financement), leurs parcours individuels façonnent la diversité des réponses, allant de l'anticipation stratégique à l'improvisation quotidienne.

#### 4.3 DÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL D'AIDE À L'IDENTIFICATION DES RISQUES À L'EXPORTATION DES PME CAMEROUNAISES

Cette section vise à présenter les risques à l'exportation identifiés dans les PMEc en s'appuyant sur un outil structuré d'identification des risques. Cet outil permet de pallier les faiblesses observées dans l'analyse individuelle des cas, où il est apparu que les dirigeants de ces entreprises n'ont pas une démarche systématique pour identifier les risques inhérents à leurs activités internationales. En effet, bien qu'ils mentionnent parfois des événements perturbateurs pour l'entreprise, ces situations ne sont pas toujours formellement identifiées comme des risques spécifiques liés à l'exportation.

Face à cette observation, l'implémentation d'un outil dédié à l'identification des risques devient un élément clé pour faciliter cette étape de la GR dans les PMEc. Cet outil vise non seulement à combler les lacunes en matière de connaissances sur les risques à l'exportation, mais aussi à offrir aux dirigeants une méthode formalisée pour appréhender les défis associés à chaque étape du parcours d'exportation.

Rappelons que le processus d'exportation se divise en quatre étapes essentielles : (1) la prospection de marché; (2) l'évaluation de la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences spécifiques; (3) la production; et enfin (4) l'expédition et la livraison, (voir

figure 5). La réalisation de chacune de ces étapes se décline en plusieurs tâches ou actions qui peuvent exposer l'entreprise à différents risques.

La grille de risques soumise aux répondants décrit les tâches que les entreprises doivent accomplir (annexe E) et les risques qui y sont associés. Les répondants ont été invités à indiquer s'ils avaient réalisé certaines tâches et, le cas échéant, à préciser leur exposition à divers risques, en évaluant l'impact de ceux-ci sur leurs objectifs (léger, moyen ou élevé).

Pour évaluer la pertinence de cet outil d'identification des risques, la grille a été administrée via SurveyMonkey à 15 PMEc, tel que décrit à la section 3.3.2.2. L'objectif était de vérifier si cet outil permet d'identifier de nouveaux risques non mentionnés lors des entretiens préalables. L'analyse des réponses vise à répondre à la question suivante : *Est-ce qu'un outil structuré de GR pourrait aider les PMEc dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation?*

Dans la présentation des résultats qui suit, les 4 étapes du processus d'exportation se déclinent en 50 tâches pour lesquelles de 2 à 3 catégories de risques sont proposées. Les différents tableaux de résultats adoptent tous la même structure; c'est-à-dire qu'on présente d'abord la tâche (zone grisée dans le tableau), sous laquelle on identifie différents risques. Si un risque n'a pas été identifié lors des entretiens, celui-ci est mis en italique (nouveau risque). À la droite, les chiffres représentent la répartition des répondants aux énoncés de présence et d'impact. Dans le cas suivant, tous les répondants ont indiqué que le risque de dépassement du budget était présent, et que son impact était considéré faible par 80 % d'entre eux et moyen pour le reste de 20 %.

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Assister à des séances d’information, de formation sur le commerce international, les activités interculturelles.				
Dépassement de budget : Les frais d’inscription et les coûts associés (déplacement, hébergement) peuvent être élevés.	0	80	20	

### 4.3.1 Première étape : prospection des marchés étrangers

La prospection est une étape importante qui permet à l'entreprise de disposer des informations sur les marchés étrangers et les conditions d'y vendre ses produits. Les informations à identifier sont de nature diverse visent à développer les compétences requises et se familiariser avec les exigences de l'exportation (tableau 4.16) et identifier les meilleurs moyens pour rencontrer les collaborateurs et partenaires potentiels à l'étranger (tableau 4.17).

Tableau 4.16

Risques associés aux tâches pour développer les compétences et trouver les informations pertinentes afin de se familiariser avec les activités internationales (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Assister à des séances d'information, de formation sur le commerce international, les activités interculturelles.				
<b>Dépassement de budget</b> : Les frais d'inscription et les coûts associés (déplacement, hébergement) peuvent être élevés.		80	20	
<b>Information obsolète ou inexacte</b> : Le risque d'obtenir des informations qui ne sont plus à jour ou qui ne sont pas entièrement applicables à votre situation spécifique.	27	60	13	
<b>Dépendance excessive</b> : Se reposer uniquement sur des séminaires ou des formations pour la compréhension des marchés peut limiter l'exposition à des expériences pratiques et à des apprentissages directs.	13	47	40	
Tâche : Rechercher par vos propres moyens des informations sur les marchés étrangers (voyages, Internet, réseaux, etc.).				
<b>Informations non vérifiées</b> : Le risque de s'appuyer sur des sources non fiables ou non vérifiées, entraînant des décisions basées sur des informations incorrectes.	20	33	47	

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Surcharge d'information</b> : Le risque de devenir submergé par la quantité d'informations disponibles, rendant difficile la distillation des données pertinentes.	33	40	20	7
<b>Sécurité en ligne</b> : Lors de la recherche sur Internet, il y a un risque de rencontrer des problèmes de sécurité tels que des escroqueries ou des virus.	40	20	40	
Tâche : Rechercher avec des experts des informations sur les marchés étrangers (clients, normes, réglementation, culture).				
<b>Coûts élevés</b> : L'embauche d'experts peut être coûteuse, surtout pour les petites entreprises ou les startups.	20	53	20	7
<b>Dépendance envers les experts</b> : Le risque de devenir dépendant d'experts pour des informations, limitant le développement de compétences internes.	47	33	20	
<b>Pertinence et applicabilité</b> : Bien que les experts puissent fournir des informations précieuses, il existe un risque que les conseils ne soient pas entièrement adaptés à votre contexte spécifique ou à votre secteur d'activité.	27	40	33	

Tableau 4.17  
Risques associés aux tâches pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l'étranger (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Faire connaître l'entreprise / ses produits via des réseaux d'affaires, sur le web ou sur les médias sociaux.				
<b>Réputation</b> : Gestion inappropriée des réseaux sociaux ou du contenu web pouvant nuire à la réputation de l'entreprise.	13	80	7	
<b>Sécurité des données</b> : Risque de fuite de données confidentielles ou sensibles.	53	33	13	
<b>Désinformation</b> : Propagation rapide d'informations incorrectes ou négatives.	27	20	47	7
Tâche : Assister à des missions commerciales, salons, exposition ou foires internationales.				
<b>Coûts élevés</b> : Participation coûteuse sans garantie de retour sur investissement.	7	20	60	13
<b>Risques sanitaires</b> : Exposition à des risques sanitaires, particulièrement pertinents dans le contexte des pandémies.	13	40	20	27
<b>Sélection de l'événement</b> : Choix d'événements non alignés avec les objectifs de l'entreprise pouvant entraîner une perte de temps et de ressources.	13	40	20	27
Tâche : En-dehors de missions commerciales ou de salons organisés, voyager à l'étranger pour explorer les marchés.				

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Risques de sécurité personnelle</b> : Dans des régions instables ou inconnues.	27	47	13	
<b>Risques juridiques</b> : Méconnaissance des lois locales pouvant entraîner des complications légales.	20	47	20	13
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés sans garantie de résultats tangibles.	7	40	20	33
Tâche : Fabriquer des échantillons pour faire la promotion de vos produits.				
<b>Coûts de production</b> : Coûts élevés associés à la fabrication d'échantillons.	15	31	23	31
<b>Propriété intellectuelle</b> : Risque de contrefaçon ou de vol de propriété intellectuelle lors de la distribution d'échantillons.	100			
Tâche : Préparer la documentation pour faire la promotion de vos produits.				
<b>Exactitude de l'information</b> : Risque de diffuser des informations incorrectes ou trompeuses.	27	27	33	13
<b>Conformité réglementaire</b> : Documentation non conforme aux normes et réglementations internationales.	33	40	27	

L'analyse des deux tableaux, croisée avec les données issues des entrevues, permet de mettre en lumière de nouveaux risques ainsi que ceux déjà connus. Plusieurs risques identifiés à l'aide de l'outil n'apparaissent pas explicitement dans les cas analysés. Parmi ces risques nouveaux figurent le dépassement de budget pour des formations sur le commerce international, la dépendance excessive aux experts ou aux séminaires pour l'acquisition d'informations, la surcharge d'informations lors de recherches de données sur les marchés étrangers, ainsi que le risque de contrefaçon des échantillons produits pour la promotion ou encore la propagation rapide de désinformations via les réseaux sociaux entre autres. Ces ajouts enrichissent la liste des risques déjà documentés dans les cas, tels que les difficultés d'adaptation au marché, les problèmes financiers et de trésorerie, la non-conformité réglementaire, la dépendance excessive aux partenaires ou fournisseurs étrangers, ou encore la complexité douanière et les risques logistiques.

Une comparaison entre les risques issus des entrevues et ceux issus de l'outil révèle quelques complémentarités. Par exemple, les coûts élevés liés à l'embauche d'experts identifiés grâce à l'outil recourent les problèmes financiers des cas A et F, tandis que

les risques de non-conformité des documents de promotion complètent les préoccupations des cas C, D et F. Par ailleurs, les risques juridiques et de sécurité personnelle lors des déplacements internationaux exacerbent les défis douaniers et administratifs relevés dans les cas D et E.

En termes d'impact, les risques jugés à impacts importants (moyen et élevés) identifiés par 50 % et plus des répondants sont la désinformation lors de la prospection et les coûts élevés pour assister à des missions commerciales.

#### 4.3.2 Deuxième étape : vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation

Une fois le marché, la destination ou le client identifié, il faut s'assurer que l'entreprise dispose des compétences, des capacités et des ressources pour répondre aux différentes exigences et contraintes de l'exportation dans les délais prévus. Cette étape permet notamment à l'entreprise de voir si elle ne s'engage pas de façon trop enthousiaste dans cette aventure internationale alors que les risques et difficultés (retards, délais, qualité, fraude, ...) ne sont pas bien identifiés. Les tâches courantes dans cette étape concernent la planification des activités en vue de répondre à une commande de l'étranger (tableau 4.18), l'optimisation des ressources et compétences pour une gestion efficace des commandes (tableau 4.19) et la mise en conformité aux lois et règlements pour l'exportation de produits (tableau 4.20).

Tableau 4.18  
Risques associés aux tâches pour planifier les activités en vue de répondre à une commande de l'étranger (en pourcentage des entreprises consultées)

	Identifié			
	Non identifié	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Identifier les actions concrètes à entreprendre pour atteindre les résultats souhaités.				
<b>Risques de gestion de projet</b> : Risques liés à des retards, à une mauvaise allocation des ressources, ou à une définition inadéquate des responsabilités pouvant entraîner des inefficacités et des surcoûts.	7	80	13	

	Identifié			
	Non identifié	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Risques de communication</b> : Manque de clarté dans la communication des attentes et des responsabilités pouvant conduire à des erreurs et des malentendus.	33	33	34	
Tâche : Élaborer un plan marketing pour les marchés étrangers visés (ciblage de la clientèle, analyse de la concurrence, particularités culturelles).				
<b>Risques culturels</b> : Malentendus ou offensives culturelles dues à une méconnaissance des particularités culturelles du marché cible.	100			
<b>Risques concurrentiels</b> : Évaluation inexacte de la concurrence pouvant mener à un positionnement de marché inefficace.	13	53	34	
Tâche : Analyser l'ensemble de vos coûts et établir un prix concurrentiel.				
<b>Risques financiers</b> : Sous-estimation des coûts ou fixation d'un prix non compétitif pouvant affecter la rentabilité.	20	33	33	13
<b>Risques de fluctuation des devises</b> : <i>Variations des taux de change influençant les coûts et les marges bénéficiaires.</i>	7	33	47	13
Tâche : Déterminer les besoins monétaires pour l'exportation et identifier les sources de financement.				
<b>Risques financiers</b> : Difficultés à obtenir le financement nécessaire ou conditions de financement défavorables impactant la trésorerie.	7	27	20	47
<b>Dépendance financière</b> : <i>Dépendance excessive à certaines sources de financement pouvant limiter la flexibilité opérationnelle.</i>	7	27	60	7
Tâche : Déterminer les modes de paiement pour les produits vendus à l'exportation.				
<b>Risques de crédit</b> : Risque de non-paiement ou de retard de paiement par les clients étrangers.	20	33	27	20
<b>Risques de fraude</b> : <i>Risques accrus de fraude dans certaines méthodes de paiement à l'international.</i>	27	60	13	
Tâche : Déterminer les conditions de récupération des sommes dues par les clients.				
<b>Risques juridiques</b> : Complexités juridiques et réglementaires dans la récupération des créances à l'international.	47	40	13	
<b>Risques de liquidité</b> : Retards dans la récupération des paiements affectant la liquidité de l'entreprise.	7	33	53	7
Tâche : Identifier les risques inhérents et les besoins en assurances spécifiques.				
<b>Risques opérationnels</b> : Risques liés à l'expédition, à la logistique et à la conformité réglementaire non couverts adéquatement par les assurances.	13	74	13	
<b>Coûts d'assurance</b> : <i>Coûts élevés des assurances spécifiques pouvant réduire la marge bénéficiaire.</i>	40	53	7	

Tableau 4.19

Risques associés aux tâches pour s'assurer que l'entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Former le personnel de direction sur les normes et exigences de production pour les marchés étrangers.				
<b>Risques de compétence</b> : Formation inadéquate ou incomplète pouvant entraîner des erreurs de conformité.	27	60	13	
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés de formation sans garantie d'amélioration de la performance.	20	33	47	
Tâche : Vérifier les besoins en personnel et, si nécessaire, embaucher des employés supplémentaires pour répondre aux exigences de production.				
<b>Risques RH</b> : Difficultés à trouver ou intégrer des employés qualifiés dans les délais requis.	33	40	27	
<b>Risques financiers</b> : Coûts supplémentaires liés à l'embauche et à la formation du personnel.	13	40	47	
Tâche : Vérifier si les fournisseurs d'intrants pourront répondre aux exigences. Tâche : Vérifier si les fournisseurs de contenants, d'étiquettes, d'emballages pourront répondre aux exigences.				
<b>Risques de chaîne d'approvisionnement</b> : Pénuries d'approvisionnement ou délais non respectés affectant la production.	13	53	27	7
<b>Risques de qualité</b> : Non-conformité des intrants avec les standards requis, impactant la qualité du produit final.	13	40	47	
Tâche : Adapter le produit selon les exigences et besoins du marché visé.				
<b>Risques de conformité</b> : Erreurs dans l'adaptation du produit pouvant entraîner un refus du marché.	40	33	27	
<b>Risques financiers</b> : Coûts d'adaptation du produit pouvant s'avérer plus élevés que prévu.	20	47	33	
Tâche : Adapter l'outil de production selon les spécificités du produit à exporter.				
<b>Risques opérationnels</b> : Modifications de l'outil de production insuffisantes ou incorrectes pouvant retarder la production.	47	53		
<b>Risques financiers</b> : Investissements dans l'outil de production ne générant pas le retour attendu.	40	27	33	
Tâche : Déterminer les moyens de transport les plus appropriés.				
<b>Risques logistiques</b> : Choix inadapté des modes de transport pouvant entraîner des dommages ou des retards.	20	60	20	
<b>Risques financiers</b> : Coûts de transport plus élevés que prévu, affectant la marge bénéficiaire.	20	47	20	13
Tâche : Identifier le mode de vente à l'étranger et l'intermédiaire éventuel.				
<b>Risques de partenariat</b> : Choix d'intermédiaires inadéquats pouvant nuire à la relation client et à la réputation.	33	47	20	
<b>Risques juridiques</b> : Non-conformité avec les réglementations commerciales du pays cible.	33	53	13	

**Tableau 4.20**  
Risques associés aux tâches pour se conformer aux lois et à la réglementation applicables sur les produits dans le pays visé (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non iden- tifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Vérifier les exigences documentaires spécifiques au marché visé.				
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des exigences docu- mentaires pouvant entraîner des retards, des amendes ou l'interdiction d'entrée des produits sur le marché.	7	73	20	
<b>Risques opérationnels</b> : Délais dans l'obtention des docu- ments requis pouvant retarder les expéditions.	40	27	27	7
Tâche : Identifier les exigences douanières, fiscales, et juridiques du pays visé.				
<b>Risques juridiques et financiers</b> : Erreurs dans l'interpréta- tion des réglementations pouvant entraîner des pénalités fi- nancières ou des complications juridiques.	20	53	20	7
<b>Risques de réputation</b> : Non-conformité perçue nuisant à la réputation de l'entreprise sur le marché international.	27	27	46	
Tâche : Prendre des actions pour garantir la protection et la reconnaissance des droits de l'entreprise sur ses produits (propriété intellectuelle).				
<b>Risques de propriété intellectuelle</b> : Violation des droits de PI ou contrefaçon de produits pouvant affecter les revenus et la réputation.	27	33	33	7
<b>Risques juridiques</b> : Complexités et coûts associés à la pro- tection de la PI dans différentes juridictions.	33	27	33	7
Tâche : Obtenir les certifications de qualité et de sécurité alimentaire requises pour le produit à exporter.				
<b>Risques de conformité</b> : Non-obtention des certifications re- quises pouvant empêcher la vente des produits.	13	67	13	7
<b>Risques financiers</b> : Coûts et délais associés à l'obtention des certifications pouvant impacter la rentabilité.	13	33	47	7
Tâche : Traduire les différents documents ou informations selon les normes et exigences du pays visé.				
<b>Risques de communication</b> : Erreurs de traduction pouvant entraîner des malentendus ou des non-conformités réglemen- taires.	33	40	26	
<b>Risques culturels</b> : Manquement aux nuances culturelles pouvant affecter la perception du produit par le marché local.	13	53	33	

Les tableaux 4.21 à 4.23 montrent plusieurs nouveaux risques, tels que les fluctuations des devises, la dépendance financière excessive, les fraudes dans les paiements internationaux, les coûts d'assurance élevés, les erreurs de traduction, et les défis liés à la gestion de la propriété intellectuelle. Ces risques complètent ceux identifiés dans les cas à travers les entrevues, tout en apportant des précisions sur des aspects critiques.

Parmi les risques jugés à impact important figurent les problèmes financiers (prix non compétitifs, retards de paiement, fluctuations des devises), les difficultés de conformité réglementaire (certifications, erreurs documentaires) et les défis logistiques (chaîne d'approvisionnement et transport). On note aussi que les risques culturels, notamment ceux dues à une méconnaissance des particularités culturelles du marché ciblé n'ont été identifiés par aucun des répondants alors qu'ils sont régulièrement mentionnés dans la littérature.

Comparée aux risques issus des entrevues, cette analyse met en évidence des précisions importantes, notamment en ce qui concerne les problèmes de liquidité, la dépendance financière et les coûts élevés, déjà évoqués dans les cas A, C et F. Les défis de non-conformité réglementaire et les complexités logistiques, présents dans les cas D, E et F, sont également confirmés. Cependant, l'outil apporte une précision supplémentaire sur les risques opérationnels, tels que la gestion de la propriété intellectuelle, les défauts de communication interculturelle, et les spécificités des paiements et de la logistique internationale.

#### 4.3.3 Troisième étape : fabrication des produits conformes à l'exportation selon le pays

La production est une étape clé et certainement la plus facile à évaluer car elle est concrète. Toutefois, ce qu'il ne faut pas oublier ou sous-estimer, ce sont les risques « supplémentaires » qui sont dues au contrat à l'étranger. Le tableau 4.21 résume les risques liés aux tâches pour fabriquer les produits destinés à l'exportation.

Tableau 4.21  
Risques liés aux tâches pour fabriquer les produits destinés à l'exportation (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : S'approvisionner en matières premières.				

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Risques de chaîne d'approvisionnement</b> : Interruptions ou retards dans l'approvisionnement pouvant retarder la production.	0	80	13	7
<b>Risques de qualité</b> : Variabilité de la qualité des matières premières affectant le produit final.	20	53	27	
Tâche : S'approvisionner en intrants pour l'emballage, l'étiquetage, et le conditionnement.				
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des normes spécifiques au marché pour l'emballage pouvant entraîner le refus des produits.	7	40	53	
<b>Risques de disponibilité</b> : Pénuries d'intrants spécifiques nécessaires pour respecter les exigences de conditionnement.	7	47	40	7
Tâche : Superviser le processus de production.				
<b>Risques opérationnels</b> : Défauts de production ou inefficacités pouvant causer des retards et augmenter les coûts.	27	40	20	13
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des spécifications du client ou du marché pouvant entraîner des rejets de produits.	27	47	20	7
Tâche : Inspecter les produits pour vérifier la qualité et la conformité.				
<b>Risques de qualité</b> : Découverte tardive de défauts nécessitant une reprise ou un rebut, augmentant les coûts et les délais.	20	47	27	7
<b>Risques de non-conformité</b> : Risques liés à l'expédition de produits non conformes aux normes du marché cible.	33	33	34	
Tâche : Emballer les produits selon les normes et exigences.				
<b>Risques de dommages</b> : Emballage inadéquat pouvant entraîner des dommages pendant le transport.	33	47	13	7
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des exigences d'emballage du marché cible pouvant entraîner des refus.	33	60	7	
Tâche : Étiqueter les produits conformément aux normes du pays destinataire.				
<b>Risques de conformité</b> : Erreurs d'étiquetage pouvant entraîner des amendes ou le refus des produits à la douane.	50	29	21	
<b>Risques de communication</b> : Informations incorrectes ou mal traduites sur les étiquettes pouvant induire en erreur les consommateurs.	20	47	27	7
Tâche : Stocker les produits fabriqués en attente de la livraison.				
<b>Risques de stockage</b> : Détérioration ou dommages des produits en stock pouvant affecter la qualité.	40	60		
<b>Risques financiers</b> : Coûts associés au stockage prolongé, impactant la liquidité.	33	40	27	

Étant donné l'accent mis dans l'outil sur la présence des risques selon les étapes du processus d'exportation, on peut questionner des risques qui ne se retrouvent pas lorsqu'ils sont étudiés dans une perspective globale. Ainsi, les risques liés à l'emballage, à l'étiquetage et au conditionnement des produits se révèlent être importants pour

les répondants. Tous ces risques ont été identifiés à l'aide de l'outil et en moyenne le quart des répondant juge leur impact moyen. Certains risques identifiés sont plutôt spécifiques, notamment la conformité lors de l'emballage (60 % de répondant signalant un impact faible) et le risque de détérioration ou de dommage des produits avant la livraison (60 %).

Une comparaison avec les risques issus des entrevues montre des recoupements et des précisions intéressantes. Les risques liés à la qualité et à la conformité, déjà évoqués dans les cas C et E, sont ici spécifiés pour l'emballage et l'étiquetage. La gestion de la chaîne d'approvisionnement, mentionnée dans les cas C et D, inclut désormais des précisions sur les délais et la qualité des intrants. Les défis financiers, notamment liés aux coûts de stockage prolongé ou aux défauts nécessitant des reprises, renforcent les observations des cas A et F. Toutefois, des éléments nouveaux apparaissent, tels que les découvertes tardives de défauts ou les risques spécifiques au stockage, absents des analyses initiales. Par rapport aux cas étudiés, l'outil ajoute des détails spécifiques aux activités de conditionnement et de stockage.

#### 4.3.4 Quatrième étape : expédition et livraison de la commande

Lorsqu'une entreprise souhaite livrer une commande à l'étranger, elle doit organiser la logistique et remplir les formalités nécessaires pour sortir le produit du Cameroun (tableau 4.22) et le livrer ensuite vers son client/partenaire de façon efficace sécuritaire (tableau 4.23).

Tableau 4.22  
Risques associés aux tâches pour expédier les commandes (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Identifier les informations sur la commande à expédier.				

<b>Risques de précision des données</b> : Erreurs dans les informations de commande pouvant entraîner des retards ou des livraisons incorrectes.	13	87		
<b>Risques de confidentialité</b> : Fuite d'informations sensibles liées à l'expédition.	47	27	26	
Tâche : Préparer la documentation douanière et vérifier sa conformité.				
<b>Risques de conformité</b> : Documentation incorrecte ou incomplète pouvant entraîner des retards douaniers ou des sanctions.	20	60	20	
<b>Risques opérationnels</b> : Délais dans le processus d'exportation augmentant les coûts de stockage et de détention.	27	40	33	
Tâche : Contracter une assurance pour la cargaison.				
<b>Risques financiers</b> : Coûts d'assurance élevés impactant la marge bénéficiaire.	27	40	33	
<b>Risques de couverture</b> : Manque de couverture adéquate pour certains risques spécifiques au transport ou à la destination.	40	40	20	
Tâche : Transporter les marchandises jusqu'au lieu d'embarquement.				
<b>Risques logistiques</b> : Dommages ou perte de marchandises pendant le transport vers le lieu d'embarquement.	27	47	20	7
<b>Risques de retard</b> : Retards dans le transport terrestre pouvant affecter la fenêtre d'embarquement prévue.	20	33	27	20

Tableau 4.23

Risques associés aux tâches pour transporter et livrer la commande jusqu'à destination (client, entrepôt, distributeur) (en pourcentage des entreprises consultées)

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Gérer les procédures douanières à destination.				
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des réglementations douanières locales pouvant entraîner des amendes, des retards ou la confiscation des marchandises.		80	20	
<b>Risques de retard</b> : Processus douanier lent ou complexe affectant les délais de livraison promis au client.	20	47	33	
Tâche : Si vente directe, livrer les marchandises au client.				
<b>Risques de satisfaction client</b> : Dommages ou retards de livraison pouvant affecter négativement la relation client.	33	47	13	7
<b>Risques logistiques</b> : Défis liés au transport dans des zones difficiles d'accès ou à risque.	33	60	7	
Tâche : Si vente indirecte (par exemple, vente en ligne), livrer vers un entrepôt.				
<b>Risques opérationnels</b> : Perte ou dommage des marchandises pendant le transport ou à l'entreposage.	27	67	7	
<b>Risques de gestion des stocks</b> : Disparités entre les stocks enregistrés et physiques pouvant entraîner des problèmes de réapprovisionnement.	53	40		7
Tâche : Si vente par intermédiaire, livrer à l'intermédiaire.				

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Risques de partenariat</b> : Mauvaise gestion ou manipulation des produits par l'intermédiaire pouvant affecter la qualité perçue.	53	33	13	
<b>Risques financiers</b> : Délais dans le paiement par l'intermédiaire pouvant impacter la trésorerie.	47	40	13	

Parmi les nouveaux risques figurent les erreurs dans les informations de commande, les disparités de stocks, le manque de couverture adéquate par les assurances et les manipulations incorrectes par des intermédiaires. Les retards et la non-conformité aux réglementations douanières, les coûts élevés d'assurance, et les défis logistiques, comme les dommages aux produits, sont jugés à impact faible par plus du tiers des dirigeants interrogés.

Par rapport aux entrevues, l'outil permet de confirmer certains risques tels que la complexité douanière et les coûts associés (cas D et E), les risques financiers liés aux retards et aux assurances (cas A, C et F), ainsi que l'impact des retards sur la satisfaction client (cas B). Toutefois, l'outil introduit des éléments nouveaux, notamment les risques liés à la gestion des stocks et aux partenariats, absents des cas précédemment étudiés.

#### 4.3.5 Gestion du processus

Finalement, d'autres tâches/actions sont à réaliser sans être liée à une étape particulière. En voici quelques-unes qui peuvent exposer à des risques (tableau 4.24).

Tableau 4.24  
Risques associés aux tâches pour assurer le bon déroulement de vos activités d'exportation

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Tâche : Utiliser les instruments financiers à l'exportation.				

	Non identifié	Identifié		
		Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Risques financiers</b> : Mauvaise gestion ou compréhension des instruments financiers pouvant entraîner des pertes financières.	7	87		6
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des conditions spécifiques des instruments financiers pouvant entraîner des pénalités.	33	40	27	
Tâche : Déployer des actions pour se couvrir contre le risque de change.				
<b>Risques de marché</b> : Fluctuations imprévisibles des taux de change pouvant affecter les marges bénéficiaires.	40	47	7	6
<b>Risques financiers</b> : Coûts associés à la couverture de change non compensés par les avantages en cas de stabilité du marché des devises.	40	33	27	
Tâche : Vérifier les assurances et la protection des activités internationales.				
<b>Risques de couverture</b> : Insuffisance de la couverture d'assurance pour certains risques spécifiques à l'exportation.	27	60	13	
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés des primes d'assurance impactant la rentabilité.	60	33	7	
Tâche : Réaliser les tâches supplémentaires que requièrent la gestion et la coordination des activités internationales avec les activités locales.				
<b>Risques opérationnels</b> : Difficultés de coordination pouvant entraîner des inefficacités ou des conflits internes.	40	40	20	
<b>Risques de ressources</b> : Allocation inadéquate des ressources entre les activités locales et internationales.	27	47	26	
Tâche : Procéder à une analyse critique de votre projet pour réduire des effets néfastes.				
<b>Risques de gestion de projet</b> : Manque de préparation face à des imprévus pouvant entraîner des retards ou des surcoûts.	33	33	20	14
<b>Risques opérationnels</b> : Incapacité à identifier et à atténuer efficacement tous les risques.	27	33	33	7
Tâche : Utiliser les services d'un conseiller juridique.				
<b>Risques juridiques</b> : Non-conformité aux réglementations internationales pouvant entraîner des litiges ou des sanctions.	27	47	26	
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés des services juridiques impactant la rentabilité.	40	40	13	7
Tâche : Assurer des relations continue avec la clientèle ou les partenaires.				
<b>Risques relationnels</b> : Détérioration des relations en cas de mauvaise gestion de la communication.	47	53		
<b>Risques de réputation</b> : Impact négatif sur la réputation en cas de négligence des besoins ou attentes du client/partenaire.	53	40	7	

En croisant ces données avec les résultats des entrevues, plusieurs nouveaux risques émergent, notamment les risques financiers associés à une mauvaise gestion des instruments d'exportation, qui peuvent entraîner des pertes significatives, et les coûts élevés de la couverture contre les fluctuations des devises, qui peuvent dépasser les bénéfices en cas de stabilité des marchés. L'outil souligne également les difficultés de coordination entre les activités locales et internationales, dues à une allocation inadéquate des ressources, et met en avant l'impact d'une mauvaise gestion des relations client/partenaire sur la réputation de l'entreprise, un aspect souvent implicite mais ici clairement identifié.

Comparé aux entrevues, l'outil confirme plusieurs risques tels que les défis liés à la conformité réglementaire, les coûts élevés des services juridiques et d'assurance, ainsi que l'importance de la gestion des relations client/partenaire. Toutefois, il apporte une certaine précision en détaillant des enjeux souvent sous-estimés, comme l'utilisation des instruments financiers ou les mécanismes de couverture contre le risque de change.

En conclusion, les résultats présentés dans les paragraphes précédents montrent comment un outil de gestion des risques formalisé permettrait aux PMEc de structurer l'identification des risques à l'exportation. Cet outil contribue à cet objectif de la façon suivante :

- *Amélioration de la connaissance des risques* : L'outil a élargi la connaissance des risques à l'exportation par rapport aux entretiens, en identifiant des enjeux non abordés auparavant. Parmi les nouveaux risques, figurent la mauvaise gestion des instruments financiers, les coûts élevés de couverture contre les fluctuations des devises, et les défis liés à la gestion des stocks et des partenariats entre autres. Ces apports complètent et enrichissent les observations initiales.
- *Identification des risques à toutes les étapes du processus d'exportation* : L'outil se démarque par son approche systématique qui couvre chaque phase de

l'exportation, de la prospection de marché à la livraison des produits. Ainsi, les risques sont associés à des tâches spécifiques réalisées à certaines étapes du processus. Cela aidera les entreprises à cibler des interventions spécifiques pour chaque risque identifié et à quel moment les déployer.

- *Identification des risques les plus critiques selon leur impact* : L'outil a également aidé à évaluer l'impact potentiel des différents risques, ce qui permettrait aux entreprises de prioriser leurs efforts de gestion des risques en fonction de leur gravité perçue. Ceci est essentiel pour une allocation efficace des ressources limitées des PME.

#### 4.4 SYNTHÈSE GLOBALE DES RÉSULTATS

L'étude sur l'utilité de la gestion des risques dans les activités d'exportation des PME révèle des résultats pertinents pour leur expansion sur les marchés internationaux. Cette recherche s'est concentrée sur l'identification des risques à l'exportation, l'exploration des pratiques de gestion de ces risques, et l'appréciation de l'utilité d'un outil pour structurer l'identification des risques à l'exportation des PME. Les résultats révèlent globalement ce qui suit (voir tableau 4.25) :

- Les risques à l'exportation des PME sont à la fois endogènes et exogènes et se manifestent dans différents domaines fonctionnels. Parmi les risques endogènes, des problèmes récurrents incluent la dépendance à des fournisseurs ou distributeurs, les retards ou interruptions de production, et la non-conformité aux normes. Les difficultés financières, telles que les tensions de trésorerie ou l'accès limité au financement, apparaissent comme des risques critiques pour plusieurs entreprises. Les domaines marketing et logistique montrent des risques comme la difficulté d'adaptation au marché, la dépendance à un seul marché ou la gestion inefficace des relations client. Sur le plan exogène, des risques liés à la corruption, à la non-

conformité aux normes internationales, et aux politiques protectionnistes sont identifiés.

- Pour gérer les risques, les PME<sub>Ec</sub> adoptent des pratiques marquées par la non-formalisation, la contextualisation et le pragmatisme. La non-formalisation se traduit par l'absence de procédures structurées et une gestion intuitive reposant sur l'expérience du dirigeant, sans outils ni planification formelle. La contextualisation se manifeste par l'adaptation des pratiques aux réalités camerounaises : corruption, accès limité aux financements, poids des normes informelles et socioculturelles. Enfin, le pragmatisme s'observe à travers la flexibilité, l'improvisation et l'usage des réseaux relationnels, qui permettent aux entreprises de faire face aux imprévus malgré les contraintes structurelles.
- Un outil structuré de GR pourrait aider les PME<sub>Ec</sub> dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation en offrant une démarche systématique. Cet outil améliorerait leur connaissance des risques en révélant des enjeux souvent négligés, tels que la gestion inadéquate des instruments financiers, les coûts élevés des couvertures contre les fluctuations des devises, et les défis logistiques liés à la gestion des stocks et des partenariats. Il couvrirait toutes les étapes du processus d'exportation, de la prospection de marché à la livraison, en permettant une identification précise des risques selon les tâches à réaliser. Enfin, en classant les risques selon leur impact, l'outil aiderait les PME<sub>Ec</sub> à prioriser les risques les plus critiques en assurant aussi une meilleure gestion du processus d'exportation, optimisant ainsi l'utilisation de leurs ressources pour une gestion plus efficace.

Tableau 4.25  
Synthèse globale des résultats

Question générale de recherche	Questions spécifiques de recherche	Objectifs spécifiques de recherche	Résultats
Comment la gestion des risques peut-elle aider les PME camerounaises dans leurs activités d'exportation?	Quels sont les risques à l'exportation des PME?	Identifier les risques à l'exportation des PME.	<p>•<b>Production</b> : dépendance envers des fournisseurs concurrents, retards de production et de livraison, Interruptions imprévues de la production, dysfonctionnements dans le processus de production, non-conformité aux normes de fabrication, non-conformité des produits et emballages, faible durabilité des produits.</p> <p>•<b>Promotion</b> : méconnaissance des produits par les consommateurs camerounais à l'étranger, diffusion de messages incohérents ou incorrects pouvant affecter la réputation de la marque.</p> <p>•<b>Logistique et distribution</b> : dépendance envers des distributeurs inconnus, dépendance à un seul marché, perte de contrôle sur la chaîne de distribution et la gestion des relations clients, perte de contrôle sur les processus d'expédition, concentration des partenariats à l'étranger, augmentation des coûts de transport.</p> <p>•<b>Marketing</b> : limitation du positionnement de l'entreprise sur le marché, difficultés d'adaptation aux conditions du marché, objectifs de reconnaissance de marque et de pénétration de marché non atteints, marketing inefficace sur les marchés internationaux, risques de dommages à la relation client dus à des retards de livraison et des problèmes de communication, Incapacité à répondre aux besoins et préférences des nouveaux marchés.</p> <p>•<b>Finances</b> : gestion financière inefficace et manque d'investissement dans des domaines essentiels, tensions de trésorerie, difficultés d'accès au financement bancaire, manque de soutien financier pour l'exportation, risques financiers liés aux paiements des clients, limitation de la capacité d'investissement dans les activités internationales.</p> <p>•<b>Gestion de l'entreprise</b> : prise de décisions incohérentes, incompétence ou manque de connaissance spécifique au secteur, erreurs dans la logistique et le respect des réglementations douanières, limitation de l'innovation et de l'adaptation aux nouvelles opportunités ou menaces, manque de préparation et de réactivité face aux évolutions du marché, mauvaise coordination avec les partenaires étrangers.</p> <p>•<b>Politiques et Gouvernements</b> : corruption et difficultés administratives, politiques protectionnistes dans certains pays.</p>

Question générale de recherche	Questions spécifiques de recherche	Objectifs spécifiques de recherche	Résultats
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Environnement Économique</b> : volatilité de l'environnement d'affaires, fluctuation de la demande et des tendances du marché.</li> <li>• <b>Juridiques</b> : exposition à des sanctions réglementaires et à des amendes, non-conformité aux normes internationales, difficulté d'ajustement à la réglementation internationale.</li> <li>• <b>Socio-Culturels</b> : méconnaissance des produits par les consommateurs camerounais à l'étranger, rejet du produit.</li> </ul>
	Comment les PMEc gèrent les risques à l'exportation?	Identifier et enrichir les pratiques de GR utilisées par les PMEc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Non formalisée</b> : absence de procédures structurées, de matrices de risques ou de responsables désignés. Gestion réactive et intuitive, basée sur l'expérience du dirigeant.</li> <li>• <b>Contextuelle</b> : adaptée aux réalités du contexte camerounais : corruption, manque d'accès au financement, pratiques informelles, pressions culturelles et religieuses.</li> <li>• <b>Pragmatique</b> : fondée sur la flexibilité, l'improvisation, l'utilisation des réseaux informels et la capacité à surmonter les imprévus malgré les contraintes structurelles.</li> </ul>
	Est-ce qu'un outil structuré de GR pourrait aider les PMEc dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation?	Déterminer si un outil de GR structuré pourrait aider les PMEc dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enrichissement de la connaissance des risques à l'exportation</b> : identifie une quinzaine de risques nouveaux (ex. : fraude dans les paiements internationaux, sécurité des données en prospection...).</li> <li>• <b>Approche processus</b> : montre que les risques varient selon les étapes (ex. : prospection vs. livraison), nécessitant des réponses ciblées.</li> <li>• <b>Priorisation selon l'ampleur de l'impact</b> : met en évidence des risques perçus comme « mineurs » (ex. : détérioration des stocks) mais récurrents, et des risques « majeurs » sous-estimés (ex. : culturels).</li> </ul>

Source : conception de l'auteur.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### DISCUSSION

Ce chapitre est structuré en quatre sections principales. La première est consacrée à la discussion des résultats de cette étude, les mettant en relation avec les recherches antérieures pour en souligner les convergences et divergences. La deuxième explore les contributions scientifiques et managériales découlant de cette recherche. La troisième examine la validité des résultats obtenus ainsi que les limites de l'étude. La dernière section propose des pistes pour de futures recherches, ouvrant la voie à de nouvelles investigations dans le domaine de la gestion des risques à l'exportation des PME.

#### 5.1 DISCUSSION

L'objectif de cette section est de mettre de l'avant les contributions de notre travail à l'enrichissement des connaissances en comparant nos résultats à ceux des recherches antérieures. Nous pourrions ainsi identifier les contributions théoriques ainsi que les contributions managériales à l'attention des praticiens.

##### 5.1.1 Les risques à l'exportation des PME<sub>c</sub>

La première question de recherche spécifique s'intéressait à savoir *quels sont les risques à l'exportation des PME<sub>c</sub>*.

La recherche menée apporte une contribution importante à la compréhension des risques spécifiques auxquels sont confrontées les PME<sub>c</sub> dans leurs efforts d'exportation. En contextualisant ces risques et en offrant une classification multidimensionnelle, cette étude s'inscrit dans une dynamique de complémentarité et d'enrichissement des travaux antérieurs, tout en y apportant une profondeur nouvelle.

Les travaux de Lehmann et al. (2013) et Kahiya (2018) ont établi une base pour identifier les risques et barrières à l'exportation, mais leur cadre reste souvent général. Plus

récemment, Paul et Rosado-Serrano (2019) ont élargi cette discussion en soulignant que les PME des marchés émergents font face à des obstacles supplémentaires liés aux faibles capacités organisationnelles et à l'absence de réseaux d'affaires formels tels que les chambres de commerce. Notre recherche enrichit ces travaux en illustrant comment ces défis se manifestent dans le contexte spécifique des PMEc, où le manque de soutien institutionnel exacerbe leur vulnérabilité aux risques financiers et logistiques.

Les risques financiers identifiés, tels que les tensions de trésorerie et les fluctuations monétaires, confirment les analyses de Ullah (2020) sur les contraintes financières des PME dans les marchés émergents. Toutefois, notre étude complète ce cadre en montrant que ces contraintes sont souvent aggravées par des taux de change imprévisibles, en particulier dans la zone CEMAC (Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale). Cette observation, absente des études globales, met en évidence une spécificité régionale essentielles pour comprendre les défis des PME au Cameroun.

En parallèle, les travaux de Reyes-Heroles *et al.* (2020) sur les barrières réglementaires montrent que la complexité administrative ralentit l'expansion internationale des PME dans les pays en développement. Notre recherche confirme ce constat, tout en ajoutant que les réglementations douanières spécifiques au Cameroun, combinées à une corruption systémique, pourraient augmenter les coûts de conformité. Cette contribution nuance les analyses existantes en intégrant une dimension socio-institutionnelle souvent négligée dans la littérature sur les risques à l'exportation.

Les risques logistiques que nous avons identifiés rejoignent les conclusions de Braese *et al.* (2019), qui soulignent l'impact des infrastructures défaillantes sur la compétitivité des PME exportatrices. Notre étude approfondit ces constats en explorant les dynamiques spécifiques au Cameroun. Par exemple, la dépendance excessive des PMEc à des distributeurs peu fiables, combinée à des infrastructures routières et portuaires inadéquates, pourrait aggraver les retards dans les chaînes d'approvisionnement.

Par ailleurs, contrairement aux études qui se concentrent sur les barrières externes ou les obstacles structurels, comme celles de Kubičková et Toullová (2013), nos résultats mettent en lumière une dimension souvent négligée : l'influence des attitudes et perceptions personnelles des dirigeants. Cette observation confirme partiellement les travaux de El Fadil (2014), qui a montré que le profil et les convictions personnelles des dirigeants influencent leur capacité à évaluer les risques. Cependant, notre contribution ajoute à ces travaux une variable culturelle clé : le rôle des croyances religieuses dans la formation des perceptions du risque.

Au Cameroun, la culture religieuse joue un rôle déterminant dans la manière dont les individus et les organisations appréhendent le risque. Selon Kahsay *et al.* (2022), une forte foi en un contrôle divin tend à réduire la perception des risques, en incitant les décideurs à considérer ces derniers comme étant hors de leur contrôle, soumis à une volonté divine. Ce mécanisme psychologique, également exploré par Kupor *et al.* (2015), peut réduire l'aversion au risque en encourageant une prise de décision moins analytique.

Cependant, cette influence n'est pas homogène. Comme l'ont noté Benjamin *et al.* (2016), les individus très religieux adoptent souvent des postures conservatrices dans leurs choix économiques. Nos résultats confirment cette tendance, mais ajoutent une nuance importante : au Cameroun, la combinaison des croyances religieuses et des normes culturelles communautaires peut entraîner une aversion au risque qui limite les opportunités d'expansion internationale. Par exemple, l'un des entrepreneurs étudiés restreint ses exportations aux marchés culturellement alignés avec ses valeurs, ce qui limite le potentiel de croissance de son entreprise.

Si les influences religieuses et culturelles peuvent limiter certaines décisions économiques, elles offrent également des opportunités importantes. La résilience et l'éthique promues par certaines traditions religieuses renforcent la crédibilité et la réputation des entrepreneurs auprès de leurs partenaires commerciaux, comme le suggèrent les

travaux de Weick et Sutcliffe (2015) sur la résilience organisationnelle. Nos résultats montrent que cette éthique favorise la transparence et l'intégrité, deux valeurs hautement valorisées sur les marchés internationaux. De plus, la foi religieuse peut encourager une persévérance essentielle dans des environnements économiques souvent imprévisibles. Cette observation est en ligne avec les travaux de Schwalm *et al.* (2022), qui ont exploré les effets positifs de la spiritualité sur la résilience face aux défis professionnels et personnels.

Nos résultats soulignent l'absence d'une analyse systématique des caractéristiques externes des marchés ciblés par les PME étudiées. Ces entreprises se concentrent principalement sur les risques internes et réglementaires, négligeant l'impact potentiel des différences institutionnelles, comme l'a souligné Kahiya (2018). Une explication potentielle pourrait être le fait que l'environnement institutionnel du Cameroun étant lui-même affaibli par la mauvaise gouvernance et la corruption, les entreprises pourraient être moins soucieuses des lacunes des pays où elles destinent leurs produits. Cette omission peut conduire à des ajustements de dernière minute face aux surprises liées aux normes sociales, aux réseaux locaux ou aux politiques économiques étrangères. En effet, les divergences institutionnelles peuvent entraîner des barrières supplémentaires, rendant l'entrée sur ces marchés complexe et exigeant une adaptation qui va au-delà des simples ajustements réglementaires. Civelek et Krajčík (2022) soulignent aussi que les entreprises doivent prendre en compte les structures légales et les spécificités culturelles locales pour surmonter les obstacles d'exportation.

En se concentrant principalement sur leur environnement interne et sur les aspects réglementaires immédiats, les entreprises étudiées pourraient négliger ainsi les risques externes induits par la « distance psychique ». Cette distance psychique, comme le montre Makhmadshoev *et al.* (2015), peut surprendre les PME lorsque des différences inattendues émergent, par exemple dans les attentes des consommateurs, les structures de gouvernance ou les réseaux de distribution locaux. Ces spécificités contextuelles, si

elles ne sont pas anticipées, pourraient compliquer les opérations commerciales, engendrer des coûts supplémentaires et mener à des ajustements non planifiés.

Ainsi, nos résultats révèlent un manque de prise en compte de ces dimensions par les PME, qui pourrait entraver leur succès à l'international. Une analyse de l'environnement institutionnel leur permettrait de mieux évaluer les risques liés aux changements de politiques locales, aux fluctuations économiques, ou encore aux normes sociales, tout en identifiant des stratégies pour s'adapter à ces différences. En accord avec les conclusions de Kahiya (2018), il apparaît que pour les PMEc, la connaissance et la préparation face aux barrières institutionnelles et culturelles des marchés ciblés sont essentielles pour minimiser les impacts de la distance psychique et renforcer leur compétitivité à l'international.

En synthèse, notre étude s'inscrit dans une dynamique de confirmation, mais aussi d'enrichissement des travaux existants sur les risques à l'exportation. Par rapport à des auteurs comme Paul *et al.* (2017) ou Knight et Liesch (2016), notre contribution se distingue par sa focalisation sur les particularités régionales et institutionnelles qui façonnent les défis des PME en ASS, et plus particulièrement au Cameroun. En ajoutant des dimensions telles que la corruption, la faiblesse des infrastructures et les fluctuations monétaires, notre recherche offre une perspective contextualisée. Nos résultats mettent aussi en évidence que les risques à l'exportation ne se limitent pas aux obstacles structurels et réglementaires. Ils incluent également des facteurs personnels, comme les perceptions et attitudes des dirigeants, et des facteurs culturels, tels que les influences religieuses. Ces observations appellent à un renouvellement des cadres théoriques sur les risques à l'exportation, en tenant compte des particularités des marchés en développement. Les travaux de Bertrand *et al.* (2022) sur les institutions informelles et ceux de Mair et Marti (2009) sur l'entrepreneuriat dans des environnements fragiles offrent des bases prometteuses pour élaborer ces réflexions.

### 5.1.2 Pratiques de gestion des risques à l'exportation

La deuxième question de recherche spécifique portait sur comment *les PMEc gèrent-elles les risques à l'exportation*. Les résultats font apparaître diverses pratiques mobilisées dans les entreprises étudiées.

La gestion des risques dans les PME est un sujet qui, bien qu'essentiel pour leur pérennité, reste souvent marqué par l'absence de formalisation, comme le démontrent de nombreuses études antérieures. La littérature soutient que les PME tendent à gérer les risques de manière informelle, en intégrant des pratiques spontanées ou intuitives plutôt qu'en adoptant des cadres structurés de gestion des risques (Crovini *et al.*, 2021; De Araújo Lima *et al.*, 2020; Verbano et Venturini, 2013). Les résultats de notre étude révèlent une certaine variété dans les comportements de GR) des PMEc, mettant en lumière une prévalence des comportements passifs et réactifs tout en observant une légère domination des approches proactives.

Ces observations s'inscrivent en partie dans les conclusions de Verbano et Venturini (2013), qui soulignent que les PME abordent souvent la GR de manière ad hoc, en répondant aux menaces au fur et à mesure qu'elles se présentent, plutôt que de manière systématique et planifiée. Cette tendance se manifeste dans nos résultats par des pratiques telles que la flexibilité et la gestion des imprévus (Cas A), l'utilisation des réseaux de confiance et des relations personnelles (Cas B), ou encore le recours au dialogue en cas de retard de livraison (Cas B). Ces comportements, bien que pragmatiques et souvent efficaces dans l'immédiat, manquent d'une vision stratégique à long terme, limitant ainsi la capacité des entreprises à anticiper les risques systémiques. De Araújo Lima *et al.* (2020) notent dans ce sens que les PME, en raison de leur taille et de leurs ressources limitées, se concentrent souvent sur la survie immédiate plutôt que sur une planification à long terme des risques.

Cependant, une observation notable dans nos résultats est la légère domination des comportements proactifs, qui se distinguent par leur diversité et leur sophistication. Contrairement aux observations de Crovini et al. (2021), qui soulignent la rareté des approches anticipatives dans les PME, certaines entreprises de notre échantillon montrent une capacité à structurer leurs pratiques pour réduire les risques à long terme. Ces pratiques incluent des initiatives telles que l'optimisation des partenariats internationaux (Cas A), la structuration financière et la gestion des conflits internes (Cas A), ou encore la participation à des salons internationaux comme le salon du chocolat en France (Cas D). De telles démarches témoignent d'une volonté d'anticiper les risques tout en cherchant à saisir de nouvelles opportunités.

En outre, les comportements proactifs observés, tels que le recours au financement participatif (Cas E) ou la mise en place de systèmes de vérification pour les sous-traitants (Cas F), reflètent une transition vers une gestion des risques plus structurée et systématique. Ces pratiques correspondent aux recommandations de Manuj et Mentzer (2008), qui encouragent les entreprises à intégrer des approches anticipatives pour améliorer leur capacité à faire face aux risques. Par ailleurs, des initiatives comme la prospection internationale avec prototypes/tests (Cas E) et l'obtention de certifications de conformité (Cas F) illustrent une démarche proactive visant non seulement à réduire les risques, mais aussi à renforcer la compétitivité sur les marchés internationaux.

Ces pratiques rejoignent les observations de Elahi (2013), qui soutient que la gestion proactive des risques peut offrir un avantage concurrentiel en réduisant l'incertitude et en renforçant la stabilité financière des entreprises. Dans notre étude, ces comportements proactifs semblent particulièrement présents dans les entreprises ayant mentionné peu de difficultés financières et disposant des partenaires internationaux.

Nos résultats contribuent à enrichir la compréhension de la gestion des risques dans les PME en mettant en lumière des comportements hybrides combinant passivité, réactivité et proactivité. Ces pratiques reflètent une capacité de ces entreprises à opérer dans

des environnements incertains en s'appuyant sur leurs ressources internes et externes. Cette capacité confirme les conclusions de Britzelmaier *et al.* (2015) qui insiste sur le fait que la GR dans les PME n'est pas nécessairement absente, mais qu'elle s'exprime sous des formes qui diffèrent de celles des grandes entreprises, souvent plus formalisées.

Une autre observation qui ressort de nos résultats est l'influence du contexte dans la mise en œuvre de la GR. Étant donné que le risque et l'incertitude sont perçus différemment selon les contextes sociaux, politiques, économiques et religieux, ces éléments influencent la manière dont les PMEc abordent la GR dans leurs activités.

Les travaux de Gao *et al.* (2013), mettent en évidence que, dans des environnements institutionnels fragiles, les PME s'appuient fréquemment sur des réseaux sociaux et des relations interpersonnelles pour gérer les risques. Cette approche repose sur la capacité des dirigeants à mobiliser leur capital social pour accéder à des ressources, surmonter des obstacles administratifs ou réduire les incertitudes. Nos résultats soutiennent ces observations. Par exemple, dans les Cas B et D, les PME ont utilisé des relations personnelles pour établir des partenariats informels, gérer des retards de livraison et surmonter des problématiques critiques telles que la corruption et les lacunes institutionnelles. Ces pratiques permettent aux entreprises de compenser l'absence de structures institutionnelles fiables et d'atténuer les risques immédiats grâce à des solutions pragmatiques.

Dans ces contextes, les réseaux sociaux jouent un rôle clé, comme l'ont souligné Falkner et Hiebl (2015). Ces auteurs notent que les relations interpersonnelles offrent un accès privilégié à des informations stratégiques, des opportunités de marché et des soutiens institutionnels. Ce constat est visible dans nos résultats, où les réseaux de confiance ont permis à certaines entreprises de développer des solutions rapides face aux défis liés à des processus bureaucratiques lourds ou à des environnements économiques incertains. Cependant, les limites de cette approche apparaissent également, comme

l'ont montré Skouloudis *et al.* (2020). Une dépendance excessive aux relations informelles peut freiner l'adoption de pratiques de GR plus structurées et exposer les entreprises à des vulnérabilités. Par exemple, dans le Cas B, bien que le recours à des relations personnelles pour gérer les livraisons permette de réduire les coûts, cela peut entraîner une perte de contrôle sur la qualité et la ponctualité, augmentant les risques opérationnels.

De plus, l'approche relationnelle montre ses limites lorsqu'il s'agit de s'adapter à des environnements en mutation rapide ou d'accéder à des marchés internationaux plus réglementés. Mpofu et Sibindi (2022) notent que le recours accentué aux pratiques informelles (tels que les financements informels) limite l'accès des PME africaines à des financements structurés ou à des opportunités de croissance dans des marchés exigeant la transparence. Cette observation est confirmée dans nos résultats, où certaines PMEc, en restant fortement ancrées dans des réseaux locaux, peinent à répondre aux exigences réglementaires et normatives des marchés comme l'UE.

En mobilisant ces travaux antérieurs, nos résultats enrichissent la compréhension des pratiques de GR dans les PMEc opérant dans un environnement institutionnel non optimal. Les réseaux sociaux apparaissent comme un levier essentiel pour atténuer les risques immédiats, mais ils doivent être complétés par des processus plus formalisés pour garantir la capacité des PMEc à affronter les risques.

Les résultats de cette étude mettent par ailleurs en exergue l'influence déterminante du profil du dirigeant sur les pratiques de GR dans les PME. Ces observations s'inscrivent dans une littérature qui explore les liens entre les caractéristiques individuelles des dirigeants, leurs compétences, et leurs approches stratégiques face aux risques (Crovini *et al.*, 2021). L'âge, la tolérance au risque, la formation académique, l'expérience professionnelle et la participation à des réseaux professionnels se présentent comme des facteurs clés qui façonnent les stratégies de GR.

L'âge de certains dirigeants de notre échantillon semble influencer la manière dont ils abordent la GR. Les jeunes dirigeants, comme ceux des cas C et D (34 ans) semblent favoriser des approches dynamiques et innovantes, telles que la différenciation par la marque propre ou la prospection internationale. Ces pratiques reflètent une plus grande propension à explorer des opportunités à haut risque, en ligne avec les travaux de Balodi (2020), qui a montré que les jeunes leaders adoptent souvent une orientation entrepreneuriale plus marquée. À l'inverse, les dirigeants plus âgés, comme celui du cas A (43 ans), semblent privilégier des pratiques plus prudentes et structurées, telles que l'optimisation des partenariats et la gestion proactive de la trésorerie. Ce comportement s'accorde avec les conclusions de Sproten *et al.* (2018), selon lesquelles l'âge est associé à une forte aversion au risque, bien que cette prudence puisse être un atout en termes de stabilité financière dans des environnements incertains.

La tolérance au risque constitue une autre variable influente dans les pratiques de GR. Le dirigeant du cas A combine une tolérance modérée au risque avec une gestion structurée, comme en témoigne sa demande d'avances sur commande pour sécuriser sa trésorerie. Cette approche équilibrée correspond aux observations de Moon (2021), qui soutiennent que les dirigeants ayant une tolérance modérée adoptent des stratégies qui limitent leur exposition tout en leur offrant une certaine flexibilité. En revanche, le dirigeant du cas D montre une tolérance élevée au risque, comme en témoigne sa délégation complète de la logistique aux clients étrangers. Cette attitude reflète les conclusions de Dimitratos *et al.* (2016), qui notent que des dirigeants ayant une tolérance élevée au risque sont souvent plus enclins à innover et à rechercher des opportunités sur des marchés internationaux.

La formation académique des dirigeants influence également leurs pratiques de GR. Le dirigeant du cas A, ingénieur en stratégie, utilise des outils analytiques pour structurer ses pratiques, ce qui est cohérent avec les travaux de De Araújo Lima *et al.* (2020), selon lesquels une formation spécialisée favorise l'adoption d'approches systématiques. Le dirigeant du cas C, diplômé en négociation B2B, intègre des pratiques

novatrices, telles que le financement participatif, pour diversifier les sources de financement. À l’opposé, la Responsable commerciale du cas B, qui ne dispose pas d’une formation académique avancée, s’appuie sur son expérience pratique pour répondre aux défis. Ce résultat soutient les conclusions de Jepson *et al.* (2020), selon lesquelles l’expérience pratique, bien qu’efficace, peut limiter l’adoption d’outils analytiques plus complexes.

La participation à des réseaux professionnels apparaît aussi comme un levier important pour la gestion des risques. Le dirigeant du cas C, actif dans un groupement professionnel, mobilise ces ressources pour réduire les incertitudes propres à son secteur d’activité, ce qui renforce l’importance des réseaux stratégiques comme l’a relevé Schoonjans *et al.* (2013). À l’inverse, le dirigeant du cas A, bien qu’il ne soit pas affilié à des groupements formels, tire parti de ses interactions avec des partenaires internationaux pour mieux comprendre les attentes des marchés étrangers. Enfin, la Responsable commerciale du cas B s’appuie sur ses réseaux pour atténuer les risques logistiques et accéder à des partenaires fiables, en accord avec les observations de Barnes *et al.* (2015) sur le rôle des relations interpersonnelles dans des environnements économiques incertains.

Ces résultats enrichissent la littérature en montrant que l’influence du profil des dirigeants sur les pratiques de GR est multidimensionnelle, intégrant des aspects personnels, académiques et relationnels. Contrairement à certaines études qui se concentrent sur une seule dimension, notre recherche met en évidence les interactions qui pourraient exister entre ces facteurs et leur impact sur les stratégies adoptées par les PME.

### 5.1.3 Utilité d'un outil formalisé pour l'identification des risques dans les PME

La troisième question spécifique de recherche voulait savoir *si un outil structuré de GR pourrait aider les PMEec dans l'identification des risques spécifiques à l'exportation*. Nos observations soutiennent cette proposition.

Dans les entrevues menées avec les dirigeants de PMEec, il apparaît que les risques liés à l'exportation sont souvent confondus avec les risques généraux qui influencent l'ensemble des opérations de l'entreprise. Cette confusion peut être problématique car, comme le soulignent Meyer et Xin (2018), confondre ces deux types de risques peut conduire à des échecs coûteux puisque les risques spécifiques aux marchés étrangers nécessitent un traitement qui diffère souvent des stratégies de GR appliquées au marché domestique.

Les travaux de Meyer et Xin (2018), ainsi que ceux de Baldegger *et al.* (2019), montrent que les PME, souvent limitées par leurs ressources, peuvent négliger l'importance de développer une stratégie adaptée à chaque marché. Sans une analyse précise des risques spécifiques aux marchés ciblés, les PMEec comme le montrent nos résultats peuvent se retrouver confrontées à des obstacles imprévus, tels que des barrières réglementaires ou culturelles, qui affectent négativement leur engagement dans le commerce international.

Dans ce contexte, l'introduction d'un outil formalisé pour identifier les risques à l'exportation peut être particulièrement bénéfique. Cet outil, en fournissant un cadre structuré, aide les PMEec à distinguer clairement entre les risques généraux et les risques spécifiques liés aux activités internationales. Selon Bouveret-Rivat *et al.* (2020), un tel cadre permet non seulement de préparer les entreprises de manière adéquate aux défis spécifiques des marchés étrangers, mais également de prioriser les ressources là où elles sont le plus nécessaires, ce qui est particulièrement important pour les PMEec qui doivent gérer leurs ressources financières et humaines limitées avec prudence.

Dans la continuité des résultats obtenus, l'outil propose une approche spécifique à chaque étape du processus d'exportation, permettant ainsi une reconnaissance plus fine et une gestion plus ciblée des risques. Cette approche contribue à identifier des risques potentiellement invisibles lorsqu'on procède par une approche globale ou fonctionnelle, et confirme les conclusions de Leonidou (2000) qui souligne que l'analyse segmentée des barrières à l'exportation permet d'identifier des obstacles critiques spécifiques à chaque étape du processus, améliorant ainsi la capacité des entreprises à élaborer des stratégies adaptées et efficaces.

De plus, cette approche par étapes est validée par les recherches de Giannakis et Papadopoulos (2016), qui soulignent l'importance d'une GR différenciée selon les étapes de la chaîne d'approvisionnement, où chaque phase comporte des risques distincts nécessitant des stratégies adaptées. En prenant cette logique de segmentation appliquée à l'exportation, il apparaît que les risques ne se manifestent pas de manière uniforme, et certains peuvent être particulièrement critiques ou avoir des implications plus graves selon leur phase d'occurrence. Par exemple, dans le cadre d'une activité d'exportation, le risque de change pourrait jouer un rôle plus important dans les premières étapes d'un contrat international, tandis que le risque logistique pourrait dominer les étapes de production et d'expédition. En se concentrant sur chaque étape, il est ainsi possible de déployer des stratégies de mitigation plus spécifiques et d'optimiser les efforts de gestion des risques.

Nos résultats montrent que les risques à l'exportation varient effectivement selon les étapes. Lors de la phase de prospection, par exemple, les entreprises sont confrontées à des défis liés à la vérification des informations, tels que l'obsolescence des données ou les sources peu fiables. Ces observations concordent avec les recherches de Leonidou (2004), qui identifient la collecte d'informations précises comme un des principaux obstacles à l'exportation. Dans les phases de production, les enjeux se concentrent sur la conformité, la qualité des intrants et les processus, ce qui est aligné avec les

conclusions de Jüttner et Maklan (2011) concernant la nécessité de renforcer les capacités opérationnelles pour gérer les risques dans les chaînes de production mondiales. Enfin, dans les étapes d'expédition et de livraison, les risques prédominants incluent les retards logistiques, les erreurs documentaires et les coûts liés aux assurances, des problématiques bien documentées dans les travaux de Christopher et Peck (2004) sur les vulnérabilités logistiques.

Cette segmentation des risques offre des avantages clairs pour le déploiement de stratégies adaptées. Par exemple, dans les premières étapes, les entreprises peuvent se concentrer sur la formation des dirigeants pour améliorer la collecte et la vérification des données. Dans les phases de production et de logistique, des mesures telles que l'obtention de certifications ou le recours à des prestataires agréés peuvent limiter les risques de non-conformité ou de retard. Cette approche rejoint les recommandations de Sadgrove (2016), qui préconise de cibler les efforts de gestion des risques en fonction de leur impact et de leur criticité.

Par ailleurs, cette méthodologie met en évidence des risques souvent sous-estimés dans des analyses globales, tels que la dépendance excessive aux partenaires locaux ou aux experts externes, ce qui peut fragiliser la capacité d'action des entreprises. Au regard des travaux de Verbano et Venturini (2013), on comprend que la précision offerte par cette segmentation permet une meilleure planification des ressources et une optimisation des efforts de gestion des risques, tout en renforçant la capacité des entreprises à s'adapter aux aléas spécifiques de leurs opérations internationales.

Les résultats de notre étude permettent d'enrichir les cadres théoriques sur l'internationalisation des PME tout en offrant des contributions managériales pour les praticiens, ce que nous discutons dans les sections suivantes.

### 5.1.4 Contributions théoriques

Les apports théoriques de cette étude enrichissent le corpus existant sur l'internationalisation et la GR dans les pays en développement, en particulier en ce qui concerne les spécificités des PME. Dans un contexte où les développements théoriques sur ces deux champs de recherche se concentrent souvent sur de grandes entreprises ou sur des économies développées, cette étude permet d'enrichir les cadres théoriques existants pour refléter davantage les réalités et les contraintes des pays en développement, notamment le Cameroun.

#### 5.1.4.1 La spécificité du contexte des pays en développement

Contrairement aux travaux antérieurs, tels que l'étude de Lehmann *et al.* (2013), qui fournit une vue d'ensemble des risques à l'exportation sans s'attarder sur les spécificités des PME exportatrices, notre recherche ajoute une classification enrichie et contextualisée. En mettant en lumière les contraintes uniques auxquelles ces entreprises font face, cette étude reconnaît la complexité de l'environnement opérationnel des PME camerounaises, caractérisé par des défis économiques, institutionnels et sociaux. Ces observations s'alignent sur les conclusions de Kahiya (2018), qui relèvent l'importance de considérer les capacités organisationnelles des PME dans l'élaboration de stratégies d'exportation adaptées, en tenant compte des facteurs contextuels spécifiques tels que les marchés cibles, les barrières à l'entrée et les ressources limitées.

Tout comme dans l'étude de St-Pierre *et al.* (2020) qui relèvent les lacunes de l'environnement local et qui n'étaient pas répertoriées dans la littérature qui se concentre sur l'environnement surtout du pays visé, notre étude souligne en particulier l'impact des défis locaux, comme les coupures d'électricité récurrentes, qui entravent les opérations quotidiennes, la corruption qui complexifie les interactions avec l'administration ou encore l'absence d'infrastructures adéquates telles que les routes, les ports qui compliquent l'accès aux marchés internationaux des PME. En tenant compte de ces éléments,

notre étude enrichit le cadre théorique de la gestion des risques en intégrant des spécificités camerounaises qui sont parfois absentes dans la littérature sur les risques à l'exportation.

Ces réalités confirment les travaux de Cuervo-Cazurra *et al.* (2018), qui soulignent que dans les contextes caractérisés par une gouvernance défailante, les entreprises tendent à développer des réponses informelles, comme le recours aux réseaux personnels, la négociation directe avec les douaniers ou l'adaptation des produits par des méthodes artisanales; des pratiques que notre étude a observées. Cela vient enrichir les contributions de Khanna et Palepu (2010) sur la logique d'« *institutional voids* », en illustrant comment les PME doivent combler les lacunes systémiques par des stratégies bricolées mais contextuellement pertinentes.

Par ailleurs, les résultats obtenus corroborent les travaux récents de Dioubate (2025), qui rappelle que la GR dans les pays à faibles revenus ne peut être analysée en dehors des logiques de subsistance économique, des contraintes de financement bancaire, et des rapports parfois ambigus entre État et secteur privé. Les pratiques observées dans les cas étudiés, comme le financement participatif, la délégation logistique aux clients, ou le développement de réseaux avec les agents publics illustrent un pragmatisme stratégique. Elles ne relèvent pas de choix managériaux classiques, mais représentent des réponses concrètes à des défaillances systémiques que les entreprises doivent contourner pour survivre et fonctionner efficacement.

#### 5.1.4.2 La distance psychique et le modèle d'internationalisation d'Uppsala

Cette étude offre également une contribution théorique en explorant la distance psychique et son interaction avec le modèle d'internationalisation d'Uppsala dans le contexte spécifique des PME. La distance psychique, définie comme les différences perçues entre le pays d'origine et les marchés étrangers en matière de culture, de langue, de valeurs et de pratiques commerciales (Johanson et Vahlne, 1977), joue un rôle

central dans les décisions d'internationalisation et la gestion des risques. Nos résultats révèlent que la perception de cette distance est influencée par des facteurs culturels spécifiques au Cameroun, offrant des perspectives nouvelles pour enrichir le modèle d'Uppsala.

Les résultats montrent que le faible niveau d'évitement de l'incertitude dans la culture camerounaise, combiné à des croyances religieuses et communautaires profondément ancrées, conduit à une sous-estimation des risques liés aux marchés étrangers. Ce contexte favorise un environnement où les dirigeants de PME sont enclins à s'engager sur des marchés éloignés, tant géographiquement que psychologiquement, sans expérience préalable. Cette observation s'éloigne du modèle d'Uppsala, qui suggère une progression prudente et graduelle dans l'internationalisation, en commençant par des marchés proches, tant sur le plan géographique que psychologique. Autrement dit, la distance psychique aurait peu d'influence sur les choix d'internationalisation pour des dirigeants d'entreprises habitués à un contexte d'affaires délétère où la religion exerce une influence dominante.

Les travaux de Hofstede (1980) sur les dimensions culturelles soutiennent que les sociétés avec un faible évitement de l'incertitude favorisent des approches plus audacieuses face aux risques. Nos résultats confirment ces observations, tout en enrichissant les travaux de Johanson et Vahlne (2009) sur le modèle d'Uppsala en montrant comment une tolérance à l'incertitude peut influencer les choix stratégiques des entreprises dans les pays en développement.

Ces résultats permettent aussi de nuancer les conclusions de Madsen et Servais (2017) ainsi que de Cavusgil et Knight (2009), qui associent l'internationalisation précoce des entreprises notamment les *born globals* aux nouvelles technologies et à l'innovation dans les pays industrialisés. Notre étude montre qu'au-delà de ces secteurs, des entreprises issues de filières traditionnelles comme l'agro-industrie peuvent également

s'orienter rapidement vers l'international, même si leurs caractéristiques ne correspondent pas aux critères classiques des *born globals*.

#### 5.1.4.3 Une segmentation des risques par étapes du processus d'exportation

Cette recherche apporte une contribution originale à la littérature sur la GR à l'exportation en introduisant une segmentation des risques selon les étapes opérationnelles du processus d'exportation, en contraste avec les typologies classiques fondées essentiellement sur la nature ou l'origine des risques (endogène c. exogène, politique c. économique, etc.) (Miller, 1992; Shapira, 1995). Plutôt que de catégoriser les risques de manière statique, notre approche repose sur une lecture processuelle de l'exportation, où les risques sont contextualisés en fonction des tâches spécifiques à chaque phase : prospection, préparation, production, expédition et livraison.

Ce cadre d'analyse permet de mettre en lumière des vulnérabilités souvent invisibles dans les modèles traditionnels, qui ont tendance à globaliser les risques sans tenir compte de leur émergence progressive et de leur impact qui varie au fil du parcours à l'exportation. Il s'agit ici d'une contribution méthodologique importante, car elle favorise une gestion ciblée des risques, en permettant aux PME de prioriser leurs ressources selon les moments critiques du processus.

Notre proposition s'inspire notamment des travaux de Giannakis et Papadopoulos (2016), qui recommandent une gestion des risques segmentée dans les chaînes d'approvisionnement, en insistant sur l'importance de l'anticipation contextuelle et du pilotage intégré des risques à chaque maillon de la chaîne. Ce principe de découpage fonctionnel trouve ici un écho dans le contexte de l'internationalisation des PME, où chaque étape constitue un nœud de vulnérabilité spécifique, soumis à des contraintes propres (administratives, culturelles, techniques ou logistiques).

#### 5.1.4.4 La théorie des ressources (RBV) et les capacités dynamiques

Cette étude enrichit la perspective de la théorie des ressources (RBV) (Barney, 1991) et de la théorie des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) en examinant comment les PMEec, confrontées à un environnement contraignant, mobilisent des ressources informelles afin de gérer les risques liés à leur activité à l'exportation. Contrairement à la littérature classique, qui met l'accent sur la mobilisation de ressources formelles, tangibles ou codifiées (brevets, routines organisationnelles, capital financier, structure institutionnelle), notre recherche met en évidence le rôle critique des ressources informelles et des pratiques adaptatives dans la gestion des risques à l'exportation.

Les cas étudiés montrent que dans un contexte marqué par une instabilité institutionnelle, des infrastructures déficientes et un accès limité aux financements structurés, les PMEec doivent puiser dans des ressources alternatives : capital social, capital culturel, savoir tacite, flexibilité opérationnelle et réseaux interpersonnels. Cette mobilisation de ressources intangibles et souvent non formalisées s'inscrit dans une logique de « capacités contextuelles » (Eriksson *et al.*, 2014).

Par exemple, dans le cas B, la responsable commerciale exploite ses réseaux personnels pour contourner les lourdeurs administratives et identifier des partenaires logistiques fiables, ce qui illustre un usage stratégique du capital relationnel pour atténuer les risques liés à la chaîne d'exportation. Le cas E montre comment l'entreprise parvient à intégrer progressivement des normes de conformité internationale grâce à des partenariats informels et des apprentissages mutuels, ce qui traduit une capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) activée en dehors des canaux traditionnels. Dans le cas F, le recours à des relations sociales de confiance pour obtenir des financements ou construire une chaîne d'approvisionnement fiable témoigne d'une capacité de reconfiguration essentielle dans un contexte de carence bancaire.

### 5.1.5 Contributions managériales

#### 5.1.5.1 *Pour les dirigeants de PME*

Pour les dirigeants de PME, notre étude apporte des recommandations concrètes afin de renforcer leur capacité à gérer les risques liés à l'exportation et à accroître leur engagement dans les marchés internationaux. Une première étape consiste à sensibiliser les dirigeants à l'importance de la GR. Trop souvent perçue comme un processus complexe et coûteux, la GR peut être simplifiée et intégrée comme un pilier stratégique de l'activité d'exportation. En comprenant l'impact potentiel des risques, tels que les variations des taux de change, les barrières réglementaires imprévues ou les défis logistiques, les dirigeants peuvent anticiper et atténuer ces menaces avant qu'elles n'affectent leurs opérations.

Pour faciliter cette démarche, nous proposons un outil formalisé et structuré, spécifiquement conçu pour répondre aux besoins des PME. Cet outil se distingue par sa capacité à :

- Identifier les risques pertinents à chaque étape du processus d'exportation, permettant aux dirigeants de se concentrer sur les menaces les plus critiques selon le contexte de leur activité. Par exemple, les risques liés à la sélection des marchés ou à la gestion logistique peuvent être analysés séparément pour adapter les réponses à chaque situation.
- Mesurer l'ampleur des conséquences sur les objectifs stratégiques. En hiérarchisant les risques selon leur impact potentiel, les dirigeants peuvent optimiser l'allocation de leurs ressources limitées vers les priorités les plus urgentes.
- Déterminer des actions spécifiques pour optimiser l'utilisation des ressources.

Enfin, cet outil ne se limite pas à la réduction des risques. Il vise également à accroître l'intérêt des dirigeants pour les activités internationales, en leur montrant que les sources d'échec peuvent être identifiées et contrôlées. En renforçant leur confiance, il encourage les PMEc à explorer de nouvelles opportunités d'exportation tout en limitant les incertitudes qui freinent souvent leur expansion.

#### *5.1.5.2 Pour les pouvoirs publics*

Pour les pouvoirs publics, notre étude souligne la nécessité d'un soutien renforcé aux PME exportatrices en intégrant la gestion des risques dans les programmes d'accompagnement à l'exportation. Si les dispositifs actuels se concentrent souvent sur des aspects techniques ou financiers, ils ne prennent que rarement en compte la dimension stratégique de la GR, qui est pourtant essentielle pour la compétitivité des PME sur les marchés internationaux.

Nous recommandons d'enrichir les programmes d'accompagnement en introduisant des activités dédiées à la gestion des risques. Ces activités pourraient inclure :

- Des formations pratiques pour les dirigeants visant à les sensibiliser à l'importance de la GR et à les outiller avec des méthodologies adaptées.
- Des ateliers collaboratifs et des simulations de scénarios de risques, permettant aux entreprises d'apprendre à identifier et gérer les menaces spécifiques à leurs marchés cibles.
- Des initiatives de partage de connaissances entre entreprises, telles que des colloques, des associations professionnelles et des réseaux d'échanges, favorisant la création d'une communauté d'apprentissage. Ces espaces interactifs offriraient aux PME l'opportunité de confronter leurs expériences, d'identifier des pratiques exemplaires et d'adopter des solutions adaptées à leurs réalités.

En combinant ces actions, les pouvoirs publics pourraient jouer un rôle clé dans la réduction des vulnérabilités des PME, tout en favorisant leur résilience et leur compétitivité à l'international. En intégrant la GR comme un volet central des dispositifs de soutien, ils aideraient non seulement les PME à mieux anticiper les défis, mais aussi à saisir de nouvelles opportunités sur des marchés toujours plus complexes et incertains.

Cette double contribution, destinée tant aux dirigeants qu'aux pouvoirs publics, vise à transformer la gestion des risques en un levier stratégique, renforçant ainsi la durabilité et la performance des PME dans leurs efforts d'internationalisation.

## 5.2 QUALITÉ ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous abordons la qualité de cette recherche, tout en reconnaissant ses limites.

### 5.2.1 Qualité de la recherche

Discuter la qualité d'une étude qualitative revient à répondre à une interrogation fondamentale formulée par Miles et Huberman (2003, p. 501) : « Comment savoir, vous ou quiconque, si les résultats qui émergent en fin d'étude sont bons? [Autrement dit, vraisemblablement ou probablement vrai, fiable, valide, sûr, raisonnable, confirmable, crédible, utile, incontestable, signifiant, autonome, [etc.] ». Pour fournir une réponse pertinente à cette interrogation, nous avons adopté une approche méthodique intégrant plusieurs critères de qualité déjà partiellement décrites dans le chapitre 3 sur le cadre opératoire et qui sont discutés en détail ci-dessous.

### *5.2.1.1 Fiabilité / objectivité*

La fiabilité dans une recherche qualitative nécessite une transparence méthodologique qui permette à d'autres chercheurs de reproduire l'étude ou de suivre clairement les étapes méthodologiques employées. À cette fin, nous avons détaillé l'intégralité du processus de recherche dans le cadre opératoire, incluant la conception des outils de recherche, les étapes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les critères de sélection des participants. La clarté et la transparence dans la description des méthodes augmentent la fiabilité de l'étude (Lincoln, 1985).

Pour garantir une objectivité éthique, nous avons respecté les normes de l'université du Québec à Trois-Rivières en obtenant un certificat d'éthique (CER-19-258-07.09) disponible à l'annexe F et en recueillant le consentement éclairé de chaque participant (annexes G et H). Cette adhésion aux standards éthiques conforte la rigueur et l'intégrité de l'étude, car les participants ont été pleinement informés des objectifs et des modalités de la recherche, renforçant ainsi la confiance et la légitimité de la démarche.

### *5.2.1.2 Validité de construit*

La validité de construit garantit que les concepts étudiés sont correctement définis et mesurés en adéquation avec le cadre théorique de la recherche. Afin d'atteindre cette validité, nous avons soigneusement défini les concepts clés de cette étude en nous basant sur un large corpus de connaissances. Cette étape est essentielle pour assurer que les éléments de l'étude sont bien alignés avec les notions théoriques sous-jacentes et que les résultats obtenus reflètent précisément les concepts théoriques (Yin, 2009).

Dans les cas où des interprétations alternatives existaient, nous avons examiné plusieurs perspectives et justifié nos choix théoriques en nous appuyant sur des travaux reconnus, renforçant ainsi la pertinence et la profondeur des analyses. Cette approche

comparative et réflexive permet d'enrichir la validité de construit en montrant une compréhension nuancée des concepts et en prévenant les biais d'interprétation.

#### *5.2.1.3 Validité interne*

La validité interne dans une étude qualitative vise à assurer que les conclusions sont cohérentes et bien fondées par rapport aux données recueillies. Dans cette recherche, nous avons utilisé plusieurs techniques pour garantir la validité interne, incluant l'utilisation d'extraits de transcriptions d'entretiens pour appuyer les analyses. Cette démarche d'ancrage empirique, où les explications sont soutenues par des données directement issues des participants, améliore la crédibilité des conclusions (Maxwell, 2013).

De plus, une triangulation des données a été réalisée en combinant différentes méthodes de collecte, notamment les entretiens semi-structurés et les questionnaires, pour recueillir des informations sur les risques à l'exportation et les pratiques de GR. Cette triangulation permet de vérifier la cohérence des résultats en s'assurant que les informations obtenues convergent malgré la diversité des méthodes employées (Denzin, 2017). En l'absence de contradictions, les différentes sources de données ont confirmé et enrichi notre compréhension du phénomène étudié renforçant ainsi la validité interne de notre étude.

En somme, l'approche méthodique adoptée dans cette recherche assure sa qualité, en alliant des pratiques de fiabilité, de validité de construit et de validité interne.

#### **5.2.2 Limites de la recherche**

Notre étude présente plusieurs limites qui sont exposées dans les prochains paragraphes en soulignant les domaines où des recherches supplémentaires sont nécessaires pour affiner notre compréhension du phénomène étudié.

### 5.2.2.1 *Portée géographique restreinte*

La portée de notre étude, centrée exclusivement sur le Cameroun, limite la généralisation des résultats à d'autres contextes, y compris dans d'autres pays d'ASS. Cela est d'autant pertinent que chaque pays, même au sein de cette région relativement homogène sur le plan géographique, possède des particularités distinctes qui peuvent influencer les dynamiques d'affaires. Les différences en termes de réglementation, de culture économique et de stabilité politique sont autant de facteurs qui conditionnent les opérations des entreprises et, par extension, les résultats d'une étude comme la nôtre.

Le Cameroun est un pays avec une dualité linguistique et juridique – opérant sous les systèmes de droit civil français et de *common law* anglo-saxon – ce qui crée un environnement réglementaire complexe pour les entreprises. Cette dualité peut influencer tout, de la création d'entreprise à la gestion fiscale et au règlement des litiges commerciaux. Par conséquent, les conclusions tirées de ce contexte ne peuvent être facilement transposées à d'autres pays d'ASS où de tels systèmes pourraient ne pas exister.

En outre, même au sein du Cameroun, il existe des variations significatives entre les différentes régions. Les zones urbaines comme Douala et Yaoundé, avec leur concentration de ressources et d'infrastructures, offrent un environnement d'affaires différent de celui des zones rurales ou moins développées, où l'accès aux services financiers, à la logistique adéquate et aux technologies de l'information peut être limité. Ces disparités régionales peuvent également influencer la manière dont les entreprises perçoivent et gèrent les risques, ainsi que leur capacité à adopter des stratégies de croissance efficaces.

### 5.2.2.2 *Échantillonnage et représentativité*

Notre étude, basée sur une démarche exploratoire, analyse en profondeur un échantillon restreint de PME, mettant en avant l'unicité de chaque cas en raison des spécificités

organisationnelles et du rôle déterminant des P.-Dir. Bien que l'observation de PME issues de secteurs similaires (agro-industrie, textile, chimie) et opérant sur des marchés communs (UE, CEMAC, Chine, Canada, États-Unis) révèle des défis et opportunités comparables, les résultats ne sont pas généralisables à toutes les PME. Les différences sectorielles, réglementaires et de marché influencent significativement la perception et la gestion des risques. Ainsi, nos conclusions, bien qu'utiles pour des PME partageant des caractéristiques similaires, doivent être adaptées avec prudence à d'autres contextes.

#### *5.2.2.3 Facteurs contextuels non contrôlés*

Les économies d'ASS sont souvent caractérisées par une volatilité élevée en termes de politiques économiques et de conditions de marché, ce qui peut affecter les résultats des études réalisées dans ces contextes. Ces changements rapides peuvent inclure des fluctuations monétaires soudaines, des révisions de politique commerciale, ou des crises économiques imprévues, qui modifient les conditions opérationnelles pour les entreprises et affectent leur capacité à planifier à long terme. Par exemple, une modification inattendue dans la législation fiscale ou dans les politiques d'import-export peut obliger les entreprises à ajuster rapidement leurs stratégies, influençant ainsi leur performance économique. La capacité à naviguer dans cet environnement instable est essentielle pour la survie et la croissance des entreprises, et les modèles tirés d'un seul pays pourraient ne pas refléter pleinement cette réalité complexe et changeante.

En se concentrant sur le Cameroun, notre étude a abordé un contexte où, malgré une certaine instabilité, le niveau de développement économique et les infrastructures sont relativement avancés par rapport à d'autres pays de l'ASS. Cette spécificité peut influencer les conclusions de notre étude, car les entreprises dans des pays moins développés peuvent faire face à des défis additionnels non pris en compte dans notre étude. Par exemple, les différences dans l'accès aux technologies, aux infrastructures de

transport, ou aux services financiers sont autant de facteurs qui peuvent altérer la façon dont les entreprises opèrent et réussissent.

### 5.3 AVENUES DE RECHERCHE

Comme l'ont souligné Crovini *et al.* (2021), la GR reste encore sous-représentée dans les recherches sur les PME, malgré son importance pour leur performance. Notre étude contribue à la promotion de la GR dans les PME, mais plusieurs avenues de recherche restent à explorer pour mieux comprendre les conditions internes et externes favorisant une adoption plus systématique de la GR dans leur prise de décision.

Nos résultats révèlent que la GR est souvent intégrée de manière informelle dans les activités opérationnelles des PMEc, une approche pragmatique mais qui, à long terme, peut limiter leur capacité à anticiper et à répondre efficacement aux menaces. Une direction pour les recherches futures serait d'examiner les conditions internes (comme la taille de l'entreprise, la maturité organisationnelle et les compétences managériales) et externes (telles que les cadres réglementaires et les dynamiques de marché) qui encouragent ou contraignent une adoption plus systématique et formalisée de la GR à l'exportation dans les PMEc. Ces travaux permettraient de mieux comprendre comment inciter les PME de ce contexte à intégrer la GR dans leur processus décisionnel.

En outre, l'outil d'identification des risques proposé dans cette étude pourrait être testé dans des contextes d'exportation progressive (Uppsala) ou d'exportation rapide (EIPR) afin de voir si des adaptations sont nécessaires. Il serait aussi utile d'examiner son application dans des régions économiques différentes afin d'identifier les ajustements nécessaires pour tenir compte des particularités locales. L'étude de De Araújo Lima *et al.* (2020) met en lumière l'importance des études transversales pour comprendre les pratiques de GR dans les pays en développement, ce qui pourrait enrichir l'analyse en comparant l'efficacité de cet outil dans des pays d'ASS où les conditions économiques et institutionnelles diffèrent considérablement.

Par ailleurs, comme le recommandent Meyer et Peng (2016), une étude comparative incluant des PME issues de différents environnements économiques pourrait clarifier comment les conditions économiques influencent les stratégies d'exportation et la GR. Une telle étude permettrait de distinguer les pratiques de GR universelles des pratiques contextuelles spécifiques. Par exemple, Elahi (2013) souligne que les conditions macroéconomiques, comme la stabilité économique et le cadre législatif, influencent fortement les pratiques de GR, suggérant que certaines pratiques adoptées dans des environnements stables pourraient être inefficaces dans des contextes plus instables. Une recherche comparative pourrait ainsi identifier des ajustements essentiels pour les PME opérant dans des environnements instables.

Les études longitudinales sont également essentielles pour observer l'évolution des stratégies de GR des PME dans le temps et leur capacité d'adaptation aux environnements changeants. Ces études permettraient de suivre l'impact des pratiques de GR sur le long terme et de comprendre comment les PME adaptent leurs pratiques face aux fluctuations économiques mondiales. Les travaux de Settembre-Blundo *et al.* (2021) montrent que l'adaptation de la GR dans le temps est essentielle pour les entreprises qui veulent rester compétitives, en particulier dans un contexte international où les conditions changent rapidement. En suivant cette logique, des études longitudinales pourraient également éclairer sur l'efficacité à long terme des pratiques de GR adoptées par les PME.

Enfin, nos résultats révèlent que les PME<sub>ec</sub> focalisent leur analyse de risques sur les aspects internes et réglementaires, en négligeant les dimensions institutionnelles et culturelles des marchés étrangers. Comme le note Kahiya (2018), cette approche expose les entreprises aux barrières institutionnelles et culturelles spécifiques aux marchés internationaux. Des recherches futures pourraient examiner comment l'intégration de ces dimensions dans les pratiques de GR pourrait renforcer la résilience des PME face aux « distances psychiques » entre les marchés. Magnusson *et al.* (2013) confirment cette

importance en montrant que l'adaptation aux contextes culturels locaux peut être capitale pour éviter les erreurs d'exportation coûteuses et améliorer la performance des PME dans de nouveaux marchés. En explorant ces avenues de recherche, il serait possible de développer des outils et cadres théoriques plus adaptés pour soutenir les PME dans leur internationalisation et leur gestion proactive des risques.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette thèse avait pour objectif d'explorer et de comprendre les pratiques de GR des PME camerounaises engagées dans des activités d'exportation, en identifiant les principaux risques auxquels elles sont confrontées et les pratiques qu'elles mettent en œuvre pour y faire face. Compte tenu des défis uniques que rencontrent les PME des pays en développement dans leur processus d'internationalisation, notre étude visait également à développer un outil de GR spécifiquement adapté à ces entreprises.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur une approche exploratoire et descriptive. Notre démarche s'est appuyée sur des entretiens semi-structurés auprès de dirigeants de PME exportatrices, complétée par des questionnaires administrés à ces entreprises. La triangulation des données a permis de renforcer la validité interne des résultats en confrontant les informations issues des entretiens aux données obtenues par des questionnaires et d'autres sources secondaires. Cette approche méthodologique nous a permis de relever des nuances, des expériences vécues par les PME face aux risques liés à l'exportation et d'identifier des pratiques spécifiques de GR propres au contexte local.

Les résultats de cette recherche révèlent que les PME camerounaises font face à des défis particuliers liés aux contraintes structurelles et institutionnelles du pays, tels que les difficultés d'accès au financement, les infrastructures limitées (ex. : les coupures fréquentes d'électricité) et les obstacles administratifs (ex. la corruption). Nos analyses ont mis en évidence que, bien que la GR soit souvent intégrée aux opérations quotidiennes des PME, cette intégration reste informelle et pourrait être moins efficace pour anticiper les risques à long terme. Pour répondre à ces besoins, nous avons développé un outil de GR, basé sur l'identification des risques qui peuvent se manifester à chacune des étapes du processus d'exportation. Cet outil propose une approche segmentée qui permettrait aux PME de concentrer leurs efforts sur les risques les plus critiques à chaque étape du processus et éviter ainsi de gaspiller des ressources.

Sur le plan théorique, cette thèse contribue à enrichir les connaissances sur l'internationalisation des PME dans les pays en développement en intégrant la GR comme composante centrale de leur stratégie d'internationalisation. En adaptant le modèle d'Uppsala au contexte d'ASS et en y intégrant des éléments de la *Resource-Based View (RBV)* et des capacités dynamiques, notamment à travers les ressources informelles qu'elles mobilisent, notre travail met en avant l'importance des ressources internes et des capacités organisationnelles pour surmonter les obstacles à l'internationalisation dans un environnement contraignant. De plus, en soulignant l'impact des facteurs locaux, comme la corruption et les comportements institutionnels, sur la GR, cette thèse éclaire les spécificités culturelles et institutionnelles qui influencent les PME d'ASS dans leur processus de croissance internationale.

Les contributions managériales suggèrent des recommandations pratiques pour les dirigeants de PME<sub>ec</sub> et les décideurs politiques. Pour les dirigeants, notre recherche propose des pratiques de GR contextualisées et souligne l'importance d'une approche proactive de la GR pour anticiper les risques internationaux. L'outil de GR développé dans cette étude pourrait leur servir de guide pour identifier et prioriser les risques en fonction des phases spécifiques de l'exportation. Pour les décideurs publics, nos résultats soulignent la nécessité de renforcer les mécanismes de soutien tels que les programmes d'accompagnement à l'exportation, de faciliter l'accès au financement et de promouvoir des programmes de formation en GR afin de soutenir l'internationalisation des PME<sub>ec</sub>.

Cette étude n'est pas exempte de limites qui ouvrent des pistes pour des recherches futures. La généralisation des résultats est limitée par le choix d'une méthode qualitative et un échantillon relativement restreint. Des études futures pourraient utiliser une approche quantitative pour tester les propositions développées ici à une échelle plus large. De plus, examiner comment les changements dans le climat économique global,

comme les crises financières ou les pandémies, affectent la gestion des risques à l'exportation des PME pourrait fournir des perspectives supplémentaires.

En substance, cette thèse offre une contribution théorique et pratique significative dans la littérature sur la GR des PME exportatrices en contexte de pays en développement. Les perspectives de recherche proposées, notamment l'évaluation longitudinale de l'outil de GR et son adaptation à d'autres régions ou secteurs, ouvrent des avenues prometteuses pour les chercheurs et praticiens. En développant des stratégies de GR appropriées et en soutenant les PME dans leur internationalisation, cette recherche contribue non seulement à la compétitivité des PME camerounaises, mais également au développement économique de la région en facilitant leur intégration dans les marchés mondiaux.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afesorgbor, S. K. (2019). The impact of economic sanctions on international trade: How do threatened sanctions compare with imposed sanctions? *European Journal of Political Economy*, 56, 11-26.
- Affaires mondiales Canada. (2021). *Guide pas-à-pas à l'exportation (S.d.d. commerciaux, Trad.)*. Gouvernement du Canada
- Aladwani, A. M. (2002). IT project uncertainty, planning and success: An empirical investigation from Kuwait. *Information Technology & People*, 15(3), 210-226.
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 14-46.
- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis: An International Journal*, 25(3), 567-588.
- Altuntas, M., Berry-Stölzle, T. R., et Hoyt, R. E. (2011). Implementation of enterprise risk management: Evidence from the German property-liability insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-issues and Practice*, 36(3), 414-439.
- Anderson, H., et Lundborg, P. (2007). Perception of own death risk: An analysis of road-traffic and overall mortality risks *Journal of Risk and Uncertainty*, 34(1), 67-84.
- Arranz, N., et De Arroyabe, J. C. F. (2009). Internationalization Process of Spanish Small Firms: Strategies, Transactions and Barriers. *International Small Business Journal*, 27(4), 420-441. <https://doi.org/10.1177/0266242609334968>
- Aubert, B. A., et Bernard, J.-G. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. PUM.
- Autio, E., Sapienza, H. J., et Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- Aven, T., et Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/13669870802488883>
- Avenier, M.-J., et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In " Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, 11-62.

- Babina, T., Hilgenstock, B., Itskhoki, O., Mironov, M., et Ribakova, E. (2023). Assessing the impact of international sanctions on Russian oil exports. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4366337> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4366337>
- Baldegger, R., Hervé, A., et Wild, P. (2019). Swiss international entrepreneurship survey (SIES) 2019 : résultats de l'étude sur le comportement d'internationalisation des PME suisses. Fribourg, Suisse, Haute école de gestion Fribourg (HEG-FR), Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).
- Balodi, K. C. (2020). Strategic orientations and performance of young ventures: Moderating role of environmental turbulence. *Management Decision*, 58(4), 666-686.
- Barnes, B. R., Leonidou, L. C., Siu, N. Y., et Leonidou, C. N. (2015). Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western–Hong Kong interorganizational business relationships. *Journal of International Marketing*, 23(1), 23-49.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, P. W., et Chakravarty, D. (2021). Using the resource-based view in multinational enterprise research. *Journal of Management*, 47(7), 1861-1877.
- Beasley, M., Pagach, D., et Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311-332.
- Beasley, M. S., Clune, R., et Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., et Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4), 635-647.
- Benjamin, D. J., Choi, J. J., et Fisher, G. (2016). Religious identity and economic behavior. *Review of Economics and Statistics*, 98(4), 617-637.
- Bensaada, I., et Taghezout, N. (2019). An enterprise risk management system for SMEs: innovative design paradigm and risk representation model. *Small Enterprise Research*, 26(2), 179-206.
- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E., et Gardenal, G. (2013). The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of European companies.
- Bertrand, O., Betschinger, M.-A., et Brea-Solís, H. (2022). Export barriers for SMEs in emerging countries: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 149, 412-423.

- Biea, E. A., Dinu, E., Bunica, A., et Jerdea, L. (2024). Recruitment in SMEs: the role of managerial practices, technology and innovation. *European Business Review*, 36(3), 361-391.
- Bodemer, N., et Gaissmaier, W. (2015). *Risk perception*. Sage Los Angeles, California.
- Borch, O. J., et Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109-125.
- Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C., et Saoudi, L. (2020). Risques et internationalisation des PME : proposition d'un cadre d'analyse. *Revue Internationale P.M.E.*, 33(1), 147-175. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1069286ar>
- Braese, J. M., Maruyama Rentschler, J. E., et Hallegatte, S. (2019). Resilient infrastructure for thriving firms: A review of the evidence. *World Bank Policy Research Working Paper*(8895).
- Britzelmaier, B., Häberle, M., et Landwehr, M. (2015). Risk management in German small and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 548-571.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., et Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
- Brustbauer, J. (2014). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- Burrell, G., et Morgan, G. (2017). Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life. Routledge.
- Cao, D., Berkeley, N., et Finlay, D. (2014). Measuring sustained competitive advantage from resource-based view: survey of Chinese clothing industry. *Journal of Sustainable Development*, 7(2), 89.
- Cavusgil, S. T., et Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business expert press.
- Cavusgil, S. T., et Nason, R. W. (1990). Assessment of company readiness to export. *International Marketing Strategy*, 129-139.
- Chakravartty, A. (2011). Scientific realism and ontological relativity. *The Monist*, 94(2), 157-180.
- Chen, Y. Q., Zhang, S. J., Liu, L. S., et Hu, J. (2015). Risk perception and propensity in bid/no-bid decision-making of construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 2-20.

- Cherchem, N., et Fayolle, A. (2010, 4 et 5 mars). *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique* 3emes Journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ». 4 et 5 mars - Caen-France.
- Child, J., Rodrigues, S. B., et Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49, 199-224.
- Chopra, R., Bhardwaj, S., Baber, H., et Idris Sanusi, O. (2024). Navigating global horizons: a review of export promotion and foreign market entry strategies for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(12), 2774-2790.
- Christopher, M., et Peck, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
- Civelek, M., et Krajčík, V. (2022). How do SMEs from different countries perceive export impediments depending on their firm-level characteristics? System approach. *Oeconomia Copernicana*, 13(1), 55-78.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework- Executive Summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf>
- Courtot, H. (2016). *La gestion des risques dans les projets* (Economica, Ed.). FeniXX réédition numérique.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crick, D. (2007). SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: Differences Between Exporters and Firms Employing Multiple Modes of Market Entry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 233-244. <https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593397>
- Crovini, C., Ossola, G., et Britzelmaier, B. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An Advanced, Reasoned and Organised Literature Review. *European Management Journal*, 39(1), 118-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.002>
- Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., et Lopez, L. (2018). Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. *Journal of World Business*, 53(2), 209-221.

- David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* Conférence de l'AIMS, Mai 1999 - Paris-France.
- De Araújo Lima, P. F., Crema, M., et Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94.
- De Meyer, A. C. L., Loch, C. H., et Pich, M. T. (2002). Managing project uncertainty: from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 60.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3rd ed.). Routledge.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., et Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dioubate, B. M. (2025). Enterprise Risk Management in SMEs: Insights from West Africa. In *International Conference on Risks and Security of Internet and Systems* (pp. 440-452). Springer.
- Dorofee, A. J., Walker, J. A., Alberts, C. J., Higuera, R. P., Murphy, R. L., et Williams, R. C. (1996). *Continuous Risk Management Guidebook*. Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh PA.
- DuHadway, S., Carnovale, S., et Hazen, B. (2019). Understanding risk management for intentional supply chain disruptions: Risk detection, risk mitigation, and risk recovery. *Annals of Operations Research*, 283(1), 179-198.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- El Fadil, J. (2012). *La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine* [Université du Québec à Trois-Rivières].
- El Fadil, J. (2014). *La gestion des risques de sous-traitance manufacturière en Chine*. PUQ.
- El Makrini, H. (2015). How does management perceive export success? An empirical study of Moroccan SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(1), 126-151.
- Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117-131.
- Emblemsvåg, J., et Endre Kjølstad, L. (2002). Strategic risk analysis—a field version. *Management Decision*, 40(9), 842-852.

- Emblemsvåg, J., et Endre Kjølstad, L. (2006). Qualitative risk analysis: some problems and remedies. *Management Decision*, 44(3), 395-408.
- Eriksson, T., Nummela, N., et Saarenketo, S. (2014). Dynamic capability in a small global factory. *International business review*, 23(1), 169-180.
- Falkner, E. M., et Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181-194.
- Gao, S. S., Sung, M. C., et Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), 677-700.
- Gatzert, N., et Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*, 18(1), 29-53.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition ed.). Pearson.
- Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., et Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276.
- Giannakis, M., et Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 455-470.
- Gilmore, A., Carson, D., et O'Donnell, A. (2004). Small business owner-managers and their attitude to risk. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(3), 349-360.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., et Tseng, C.-Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
- Gorzeń-Mitka, I. (2013). Risk management as challenge to today's enterprises. *Problems of Management in the 21st Century*, 7, 4.
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., et Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 82(2), 289-316.

- Grant, K., Edgar, D., Sukumar, A., et Meyer, M. (2014). 'Risky business': Perceptions of e-business risk by UK small and medium sized enterprises (SMEs). *International Journal of Information Management*, 34(2), 99-122.
- Haddoud, M. Y., Onjewu, A.-K. E., Nowiński, W., et Jones, P. (2021). The determinants of SMEs' export entry: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 125, 262-278.
- Hagen, B., et Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54, 497-525.
- Hajdukiewicz, A., et Pera, B. (2021). Factors affecting the choice of Incoterms: The case of companies operating in Poland. *International Entrepreneurship Review*, 7(4), 35-50.
- Han, X., Liu, X., Gao, L., et Ghauri, P. (2018). Chinese multinational enterprises in Europe and Africa: How do they perceive political risk? *Management International Review*, 58(1), 121-146.
- Hatch, M. J., et Cunliffe, A. L. (2009). Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples. De Boeck Supérieur.
- He, X., Brouthers, K. D., et Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), 27-47.
- Henschel, T. (2010). Typology of risk management practices: an empirical investigation into German SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 9(3), 264-294.
- Hillson, D., et Murray-Webster, R. (2005). *Understanding and Managing Risk Attitude*. Gower Publishing Editions.
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related value. Sage publications.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.1014.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., et Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). McGraw-hill New York.
- Holton, G. A. (2004). Defining risk. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19-25.
- Hoyt, R. E., et Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822.
- Hutchins, G., et Gould, D. (2004). The growth of risk management. *Quality Progress*, 37(9), 73.

- Ilevbare, I. M., Probert, D., et Phaal, R. (2014). Towards risk-aware roadmapping: Influencing factors and practical measures. *Technovation*, 34(8), 399-409.
- ISO. (2018). *Risk management-Guidelines*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Jepson, J., Kirytopoulos, K., et London, K. (2020). Insights into the application of risk tools and techniques by construction project managers. *International Journal of Construction Management*, 20(8), 848-866.
- Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- JohnsonHanks, J. (2005). When the future decides: uncertainty and intentional action in contemporary Cameroon. *Current Anthropology*, 46(3), 363-385.
- Jüttner, U., et Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management: an International Journal*, 16(4), 246-259.
- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188.
- Kahsay, G. A., Kassie, W. A., Medhin, H., et Hansen, L. G. (2022). Are religious farmers more risk taking? Empirical evidence from Ethiopia. *Agricultural Economics*, 53(4), 617-632.
- Khanna, T., et Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Khattak, J. K., Arslan, M., et Umair, M. (2011). SMEs' export problems in Pakistan. *E3 Journal of Business Management and Economics*, 2(5), 192-199.
- Kim, Y., et Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454-465. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.004>
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., et McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (Vol. 31). Houghton Mifflin.
- Knight, G. A., et Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Kubíčková, L., et Toullová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2385-2392.
- Kuhn, T. S., et Meyer, L. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Flammarion.

- Kupor, D. M., Laurin, K., et Levav, J. (2015). Anticipating divine protection? Reminders of God can increase nonmoral risk taking. *Psychological Science*, 26(4), 374-384.
- L'Écuyer, R. (2011). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu*. PUQ.
- Legohérel, P., Callot, P., Gallopel, K., et Peters, M. (2003). Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*(199), 51.
- Lehmann, R., Chur, H., Hauser, C., Baldegger, R., et Fribourg, H. (2013). *Managing export risks* (Export Risk Management Guidelines, Issue.
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Liebenberg, A. P., et Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 37-52.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). SAGE Publications.
- Lueg, R., et Borisov, B. G. (2014). Archival or perceived measures of environmental uncertainty? Conceptualization and new empirical evidence. *European Management Journal*, 32(4), 658-671.
- Lukason, O., et Laitinen, E. K. (2018). Failure of exporting and non-exporting firms: do the financial predictors vary? *Review of International Business and Strategy*, 28(3/4), 317-330.
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance—Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441-466.
- Macgill, S., et Siu, Y. (2005). A new paradigm for risk analysis. *Futures*, 37(10), 1105-1131.
- Madsen, T. K., et Servais, P. (2017). The internationalization of born globals: an evolutionary process? In *International business* (pp. 421-443). Routledge.
- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A., et Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of international marketing*, 21(4), 44-61.
- Magro, W. S., et Kellow, W. T. (2004). Risk management in IT implementation: A human factor. *AACE International Transactions*, RI21-RI25.

- Mainelli, M. (2005). The (mis) behavior of risk managers: recognizing our limitations. *The Journal of Risk Finance*, 6(2). <https://doi.org/10.1108/jrf.2005.29406baf.002>
- Mair, J., et Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419-435.
- Makhmadshoev, D., Ibeh, K., et Crone, M. (2015). Institutional influences on SME exporters under divergent transition paths: Comparative insights from Tajikistan and Kyrgyzstan. *International Business Review*, 24(6), 1025-1038.
- Mandjem, Y. P. (2015). *Le Cameroun face aux APE: Risques ou Opportunités*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kamerun/11288.pdf>
- Manuj, I., et Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223.
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Lazcano, A. M. E., et Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), 327-340.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (S. Publications, Ed. 3rd ed., Vol. 41).
- McGee, J. (2015). Resource-based view. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-8.
- McMullen, J. S., et Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- McShane, M. K., Nair, A., et Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641-658.
- Meyer, K. E., et Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 47, 3-22.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A method sourcebook*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2019). The resource-based view of the firm. In *Oxford research Encyclopedia of Business and Management*.

- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mitchell, V.-W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 163-195.
- Mobey, A., et Parker, D. (2002). Risk evaluation and its importance to project implementation. *Work Study*, 51(4), 202-208.
- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 11(1).
- Moulins, J.-L. (2004). Risque perçu et fidélités à la marque : une analyse exploratoire. *Revue Française du Marketing*, 199(4/5), 87.
- Mousavi, S., Bossink, B., et van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224-239.
- Mpofu, O., et Sibindi, A. B. (2022). Informal finance: a boon or bane for African SMEs? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(6), 270.
- Munongo, S., et Poee, D. (2025). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Supply Chain Resilience: Evidence from the Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(1), 208-217.
- Myers, M. D. (2019). Qualitative research in business and management. Sage Publications.
- Nagano, H. (2019). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98-111.
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M., et Fainshmidt, S. (2014). Enterprise risk management as a dynamic capability: A test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., et Díez, J. A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49-58.
- Noor, I., Joyner, T., et Martin, R. J., Jr. (2002). Challenges of implementing risk management processes. *AACE International Transactions*, 6, RI41-RI46.
- Norrman, A., et Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-456.

- OCDE. (2019). *SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019\\_7083aa23/34907e9c-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019_7083aa23/34907e9c-en.pdf)
- OCDE. (2022). *Mode Choise in Freight Transport* (International Transport Forum, Issue. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/mode-choice-in-freight-transport\\_667ea2c1/3e69ebc4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/mode-choice-in-freight-transport_667ea2c1/3e69ebc4-en.pdf)
- Okpara, J. O., et Koumbiadis, N. J. (2008). Factors hindering, export development in Africa: Empirical evidence from SMEs in Nigeria. Proceedings in the Academy of Business Disciplines Conference.
- OMC. (2016). *Rapport sur le commerce mondial : Égaliser les conditions du commerce pour les PME*. [https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/world\\_trade\\_report16\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/world_trade_report16_f.pdf)
- Ongodo, M. F. (2006). Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie. *Revue Française de Gestion*(8), 65-84.
- Paape, L., et Speklè, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, 21(3), 533-564.
- Pagach, D., et Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185-211.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. (4e ed.), Armand Colin.
- Park, K. F., et Shapira, Z. (2017). Risk and Uncertainty. In M. Augier & D. J. Teece (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1-7). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_250-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_250-1)
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Paul, J., Parthasarathy, S., et Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Paul, J., et Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.
- Pavlou, P. A., et El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Perret, V., et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de Recherche en Management*, 2, 13-33.
- Pourtois, J.-P., Desmet, H., et Humbeeck, B. (2013). La recherche-action, un instrument de compréhension et de changement du monde. *Recherches Qualitatives*, 15, 25-35.

- Prajogo, D., et Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522.
- Prévost, P., et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Quon, T. K., Zeghal, D., et Maingot, M. (2012). Enterprise risk management and firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 263-267.
- Reboud, S., et Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME1. *Revue Internationale P.M.E.*, 29(3-4), 27-46.
- Reis, J., Amorim, M., Cohen, Y., et Rodrigues, M. (2020). Artificial intelligence in service delivery systems: A systematic literature review. *Trends and Innovations in Information Systems and Technologies*, 18, 222-233.
- Reyes-Heroles, R., Traiberman, S., et Van Leemput, E. (2020). Emerging markets and the new geography of trade: The effects of rising trade barriers. *IMF Economic Review*, 68, 456-508.
- Robson, C., et McCartan, K. (2016). *Real world research*. John Wiley & Sons.
- Rosnan, H., Saihani, S. B., Yusoff, N., et Daud, N. M. (2016). Export readiness among small-and medium-sized enterprises in Malaysia. Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014).
- Rostami, A., Sommerville, J., Wong, L., et Lee, C. (2015). Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 91-107.
- Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management*. Routledge.
- Sætre, A. S., et Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684-701.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches Qualitatives*, 5, 99-111.
- Schoonjans, B., Van Cauwenberge, P., et Vander Bauwhede, H. (2013). Formal business networking and SME growth. *Small Business Economics*, 41, 169-181.
- Schwalm, F. D., Zandavalli, R. B., de Castro Filho, E. D., et Lucchetti, G. (2022). Is there a relationship between spirituality/religiosity and resilience? A systematic review and meta-analysis of observational studies. *Journal of Health Psychology*, 27(5), 1218-1232.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., et García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new

- sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22(2), 107-132.
- Shapira, Z. (1995). *Risk taking: A managerial perspective*. Russell Sage Foundation.
- Shardeo, V., Patil, A., Madaan, J., et Dwivedi, A. (2023). Mode choice problem in the context of freight transportation: a systematic review and bibliometric analysis. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 46(1), 95-120.
- Shoham, A. (2021). Standardization of international strategy and export performance: a meta-analysis. In *Strategic Global Marketing* (pp. 97-120). Routledge.
- Silva, E. S., Wu, Y., et Ojiako, U. (2013). Developing risk management as a competitive capability. *Strategic Change*, 22(5-6), 281-294.
- Sinkovics, R. R., Kurt, Y., et Sinkovics, N. (2018). The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs. *International Business Review*, 27(5), 1065-1079.
- Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K., et Leal Filho, W. (2020). Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literature review. *Sustainability*, 12(18), 7437.
- Slovic, P. (2000). *The perception of risk: Risk*. Earthscan Publications.
- Smith, P. G., et Merritt, G. M. (2002). *Proactive risk management: Controlling uncertainty in product development* (1st ed.). Productivity press.
- Soliman, A., et Mukhtar, A. (2017). Enterprise Risk Management and firm performance: an integrated model for the banking sector. *Banks and Bank Systems*. [https://doi.org/https://doi.org/10.21511/bbs.12\(2\).2017.12](https://doi.org/https://doi.org/10.21511/bbs.12(2).2017.12)
- Spekman, R. E., et Davis, E. W. (2004). Risky business: expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 414-433.
- Sproten, A. N., Diener, C., Fiebach, C. J., et Schwieren, C. (2018). Decision making and age: Factors influencing decision making under uncertainty. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 76, 43-54.
- St-Pierre, J. (2004). La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement. PUQ.
- St-Pierre, J., et Bahri, M. (2011). The determinants of risk premium: The case of bank lines of credit granted to SMEs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(04), 459-476.
- St-Pierre, J., et El Fadil, J. (2017). Gestion de l'incertitude et du risque : Une capacité stratégique à développer. In J. St-Pierre & F. Labelle (Eds.), *Les PME, d'hier à demain. Bilan et perspectives* (pp. 485-531). PUQ.
- St-Pierre, J., Foleu, L., Abdul-Nour, G., et Nomo, S. (2015). Les freins au développement des PME camerounaises : Qu'en pensent les entrepreneurs? 6 th Africa

- Business and Entrepreneurship Conference, Apr 2015, New-York, États-Unis. (hal-01703201).
- St-Pierre, J., Pilaeva, K., et Nomo, T. S. (2011). Influence de la propension au risque des décideurs sur leurs décisions de gestion. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 107-124.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Stewart, G. R. (2019). International trade and intellectual property: the search for a balanced system. Routledge.
- Sumba-Bustamante, R., Cantos-Figueroa, M. D. L., Santistevan-Villacreses, K., Soledispa-Rodríguez, X., Nieves-Lizárraga, D., Cervantes-Martínez, L., Ultreras-Rodríguez, A., Olguín-Martínez, C., Triana-Garcia, R., et Delgado, D. (2024). Strategic model for strengthening smes: An empirical study based on porter's five forces. *Journal Of Infrastructure, Policy And Development*, 8(10), 1-22.
- Sun, K., Ooi, K.-B., Wei-Han Tan, G., et Lee, V.-H. (2024). Small and medium-sized enterprises' path to sustainable supply chains: exploring the role of supply chain finance and risk management. *Supply Chain Management: an International Journal*, 30(1), 1-18.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teller, J., Kock, A., et Gemünden, H. G. (2014). Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management. *Project Management Journal*, 45(4), 67-80.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>e</sup> ed.). Dunod.
- Ullah, B. (2020). Financial constraints, corruption, and SME growth in transition economies. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 75, 120-132.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., et Cavusgil, S. T. (2013). Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, 22(5), 800-813. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.005>
- Vaaland, T. I., et Heide, M. (2007). Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: an International Journal*, 12(1), 20-31.
- Vanegas-López, J. G., Baena-Rojas, J. J., López-Cadavid, D. A., et Mathew, M. (2021). International market selection: an application of hybrid multi-criteria decision-making technique in the textile sector. *Review of International Business and Strategy*, 31(1), 127-150.

- Vasudevan, H. (2021). Resource-based view theory application on the educational service quality. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, [S. l.], 6(6), 174-186.
- Verbano, C., et Venturini, K. (2013). Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 186-197.
- Vlados, C., et Chatzinikolaou, D. (2020). Methodological Redirections for an Evolutionary Approach of the External Business Environment. *Journal of Management and Sustainability*, 9(2), 1-25.
- Vose, D. (2008). *Risk analysis: a quantitative guide*. John Wiley & Sons.
- Wachinger, G., Renn, O., Begg, C., et Kuhlicke, C. (2013). The Risk Perception Paradox-Implications for Governance and Communication of Natural Hazards. *Risk Analysis*, 33(6), 1049-1065. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2012.01942.x>
- Wang, C. L., et Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Weick, K. E., et Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Woo, K.-s., et Ennew, C. T. (2005). Measuring business-to-business professional service quality and its consequences. *Journal of Business Research*, 58(9), 1178-1185.
- World Bank. (2020). *Small and Medium Enterprises in the Pandemic: Impact, Responses and the Role of Development Finance*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/729451600968236270/pdf/Small-and-Medium-Enterprises-in-the-Pandemic-Impact-Responses-and-the-Role-of-Development-Finance.pdf>
- Yang, E. C. L., Sharif, S. P., et Khoo-Lattimore, C. (2015). Tourists' risk perception of risky destinations: The case of Sabah's eastern coast. *Tourism and Hospitality Research*, 15(3), 206-221.
- Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 2, 254-282.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yoe, C. (2019). *Principles of risk analysis: decision making under uncertainty*. CRC press.
- Yordanova, D. I., et Alexandrova-Boshnakova, M. I. (2011). Gender effects on risk-taking of entrepreneurs: evidence from Bulgaria. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(3), 272-295.

- Yuksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., et Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

**ANNEXE A**

**GUIDE D'ENTRETIEN OUVERT À L'ATTENTION DES PROPRIÉTAIRES-  
DIRIGEANTS DE PME (RÉSIDENTS EN ENTREPRISE)**

## GUIDE D'ENTREVUE - RESIDENCE EN ENTREPRISE

### 1. ACCUEIL ET INTRODUCTION

- **Remerciements pour la disponibilité**
- **Présentation du chercheur :** Étudiant au doctorat en administration, UQTR, Canada, INRPME/Chaire de recherche du Canada sur la gestion de la performance et des risques des PME; remettre au dirigeant sa carte de visite (si cela n'a pas été fait lors d'une précédente rencontre).
- **But de l'étude** comprendre comment les PME camerounaises se comportent face aux risques de l'exportation, afin de proposer un outil de gestion de risque adéquat pour ces entreprises.

***Pourquoi :*** Le gouvernement du Cameroun a pris une série de mesures pour encourager les PME à exporter, mais selon un récent rapport de l'Institut National de Statistique (INS, 2019), les entreprises camerounaises, dont les PME sont peu performantes dans l'exportation. Certains chercheurs expliquent qu'au-delà du déficit infrastructurel qu'elles doivent affronter, les PME d'Afrique Subsaharienne doivent également faire face à l'incertitude et aux turbulences de l'environnement international qui les rendent vulnérables face aux risques inhérents à l'exportation. A cet effet, dans le cadre de notre recherche, nous voulons identifier les principaux risques de l'exportation auxquels font face les PME camerounaises; comprendre quelles peuvent être leurs réactions face à ces risques; enfin, comprendre comment elles procèdent pour les gérer.

- **Enregistrement du consentement verbal de l'interviewé** M./Mme le dirigeant principal / PDG, est-ce que vous acceptez de participer à cette étude et que les données de cet entretien soient enregistrées pour être utilisées exclusivement à des fins scientifiques, c'est-à-dire pour la recherche?

## **1. CONTENU DE L'ENTRETIEN**

### **L'entreprise**

- Statut juridique (ETS / SARL / SA)
- Localisation (DOUALA / YAOUNDE)
- Date de création
- Nombre d'employés permanents
- Produits : quels sont vos produits/catégories de produits?
- Clients : qui sont vos clients qui achètent le plus?

### **Le dirigeant et son équipe**

- Nom
- Âge
- Fondateur/créateur de l'entreprise?
- Niveau de formation et domaine, lieu
- Expérience professionnelle antérieure à la création? À quel endroit?
- Appartenance à un regroupement de chef d'entreprises
- Nombre de collaborateurs dans l'équipe dirigeante
- Niveaux et domaines de formation des collaborateurs
- Expérience professionnelle antérieure des collaborateurs

### **Orientation internationale du dirigeant**

- Pour quelles raisons avez-vous décidé de vendre vos produits à l'étranger?
- Quelles sont vos ambitions par rapport à la vente de vos produits à l'étranger?
- Avez-vous une expérience à l'internationale? Si oui, pouvez-vous nous en parler?  
(Endroit, but, formation)
- Est-ce que vous ciblez certains pays pour l'exportation? Si oui, pourquoi ces pays?
- Avez-vous un réseau de contact à l'étranger? Si oui pouvez nous dire si ces contacts vous sont utiles dans vos activités d'exportation et comment?

## **Identification des risques, réaction face aux risques, et gestion des risques**

### ***Risques commerciaux***

- Est-ce que vous parvenez à réaliser le chiffre d'affaires que vous vous fixez pour vos ventes à l'international? Si non, pourquoi cet objectif n'est-il pas atteint?
- Comment faites-vous face aux différentes situations qui peuvent compromettre vos objectifs de chiffre d'affaires à l'international, comme celles dont nous venons de discuter? comment réagissez-vous habituellement? (Vous y faites face seule, vous consultez vos collaborateurs, vous consultez des experts)?

### ***Risques de production***

- Votre système de production (l'organisation de votre production) correspond-il à des standards internationaux? Si non, quels standards ne respecte-t-il pas? Et pourquoi?
- Ce système vous permet-il de répondre aux normes de qualité internationales? Si non, quelles sont les normes qui ne sont pas respectées et pourquoi? Le respect de ces normes est-il obligatoire?
- Est-ce que votre système permet de respecter les délais exigés par les clients? Si non, qu'est ce qui peut être à l'origine des retards de livraison?
- Est-ce que les coûts de production sont concurrentiels et vous permettent de satisfaire vos clients? Si non, quelles sont les composantes qui devraient être améliorées (coût de main d'œuvre, de matière première, de qualité, etc.)?
- Face à une situation qui peut compromettre la qualité, le coût, ou le délai de livraison de vos produits à l'exportation, comment réagissez-vous habituellement (Quelles dispositions prenez-vous)?

### ***Risques financiers***

- Est-ce que vous disposez du financement requis pour vos activités d'exportation? Ces fonds sont-ils difficiles à obtenir? (ressources internes ou externes : banques, tontines, gouvernement)?

- Quelles sont les devises (monnaies étrangères) dont vous avez le plus besoin dans vos exportations? En disposez-vous suffisamment? Si non, pourquoi?
- Comment réagissez-vous habituellement quand vous êtes confrontés à toutes ces situations qui peuvent compromettre le financement de votre activité d'exportation (Quelles dispositions prenez-vous)?

### ***Risques de gestion***

- Est-ce que vous arrivez à gérer à l'interne toutes les procédures liées aux activités d'exportation? Si non, pourquoi?
- Est-ce que vous vous faites accompagner par des spécialistes en matière d'exportation? Si non, pourquoi ne sollicitez-vous pas leur accompagnement?
- S'il arrive que la méconnaissance d'une procédure comme celles dont nous venons de parler, menace l'atteinte de vos objectifs d'exportation, comment réagissez-vous habituellement? Quelles sont les mesures, les mécanismes ou les activités que vous engagez pour corriger cela?

### ***Risques politiques***

- Est-ce que certains événements politiques (changement de gouvernement, soulèvement de la population, etc.) dans votre pays ou dans le pays visé ont nui à l'exportation de vos produits? Si oui, pouvez-vous les décrire?
- Comment réagissez-vous habituellement face à de tels événements? (Quelles dispositions prenez-vous?)

### ***Risques économiques***

- Est-ce que différents éléments économiques (ralentissement de l'activité économique, augmentation des taux de change, déficit des gouvernements, etc.) dans votre pays ou dans le pays visé ont nui à l'exportation de vos produits? Si oui quels sont ces éléments? Comment nuisent-ils à l'exportation de vos produits?
- Habituellement Quelle est votre réaction face à ces éléments?

### ***Risques socio-culturels***

- Est-ce que les éléments d'ordre culturels ou social (la langue, les valeurs, les coutumes, les croyances religieuses, les mouvements de grève, les boycotts, etc.) de votre pays ou du pays visé ont nui à l'exportation de vos produits? Si oui, quels sont ces éléments? Comment nuisent-ils à vos exportations?
- Lorsque que vous êtes confrontez à ces éléments, quelle est habituellement votre réaction? (Quelles dispositions ou mesures prenez-vous?)

### ***Risques juridiques et réglementaires***

- Est-ce que des lois et règlements de votre pays ou des pays visés ont nui à l'exportation de vos produits? Si oui, pouvez-vous les décrire?
- Comment réagissez-vous habituellement face à ces situations? (Quelles dispositions prenez-vous?)

## **2. CONCLUSION DE L'ENTRETIEN**

- Questions du dirigeant (Nous sommes arrivés au terme de cet entretien, auriez-vous des questions à poser?)
- Remercier encore une fois le dirigeant pour sa disponibilité
- Prendre congé (mettre fin à l'enregistrement et « demander la route »!)

**ANNEXE B**

**SYNTHÈSE REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA GESTION DES  
RISQUES DANS LES PME**

Thématique	Auteurs et année	Méthode d'analyse	Échantillon	Zone géographique	Principaux résultats
Caractéristiques des firmes qui appliquent la GR	Henschel (2010)	Quantitatif : approche par le cluster.	314	Allemagne	Entreprise du secteur à forte intensité technologique (ingénierie, IT, Audit, Comptabilité et Conseil.
	Pagach et Warr (2011)	Quantitatif : régression logit multivariée.	138	États-Unis	Les entreprises de grande taille, avec des résultats volatiles, avec une importante structure de propriété institutionnelle sont favorables à l'adoption de la GR.
	Kim et Vonortas (2014)	Quantitatif : RM.	3624	Europe	Les entreprises de haute technologie.
	Liebenberg et Hoyt (2003)	Quantitatif : RM.	26	États-Unis	a (+) <sup>39</sup> , b (+), c (+), d(+), f (+), r (+)
Déterminants (préconditions) à l'implantation de la GR	Kleffner <i>et al.</i> (2003)	Quantitatif : RM.	118	Canada	d (+), f (+), i (+), m (+)
	Beasley <i>et al.</i> (2005)	Quantitatif : RM.	123	États-Unis	b (+), c (+), e (+), f (+), h (+), i (+), j (+)
	Beasley <i>et al.</i> (2008)	Quantitatif : RM avec variable binaire.	120	États-Unis	b (+), k (–)
	Gordon <i>et al.</i> (2009)	Quantitatif : RM avec variable binaire.	112	États-Unis	b (+), l (+), m (+)
	Henschel (2010)	Quantitatif : approche par le cluster.	314	Allemagne	b (+)
	Pagach et Warr (2011)	Quantitatif : régression logit multivariée.	138	États-Unis	a (+), b (+), c (+), n (+)
	Hoyt et Liebenberg (2011)	Quantitatif : RM.	275	Pays-Bas	a (–), b (+), n (+)
	Paape et Speklè (2012)	Quantitatif : régression logit multivariée.	714	Pays-Bas	b (+), c (+), f (+), g (+), i (+), O (–)

<sup>39</sup> Voir note explicative à la fin du tableau.

Thématique	Auteurs et année	Méthode d'analyse	Échantillon	Zone géographique	Principaux résultats
	Bertinetti <i>et al.</i> (2013)	Quantitatif : modèle régressif fixe en panel et modèle logistique.	200	Europe	b (+), p(+), q(+)
Profil des gestionnaires à l'égard de la GR	Henschel (2010)	Quantitatif : approche par le cluster.	314	Allemagne	Trois typologies de profils des gestionnaires : les Réacteurs ( <i>Reactors</i> ); les défenseurs/ les prospecteur ( <i>defender/prospector</i> ); les analyseurs (analyser).
	Brustbauer (2014)	Quantitatif : approche par le cluster.	311	Allemagne	Deux profils : les actifs (proactifs) et les passifs(réactifs).
Impact de la GR sur la valeur (performance) de l'entreprise	Hoyt et Liebenberg (2011)	Quantitatif : RM.	275	Pays-Bas	La GR permet d'accroître la valeur de l'entreprise.
	Bertinetti <i>et al.</i> (2013)	Quantitatif : modèle régressif fixe en panel et modèle logistique.	200	Europe	L'adoption de la GR améliore la valeur de l'entreprise.
Processus de la GR	St-Pierre et Fadil (2017)	Qualitatif : étude de cas multiple.	3	Canada	La GR procède en trois étapes conventionnelles : identification, évaluation et traitement des risques.
La GR dans les PME	Kailay et Jarratt (1995)	Proposition de modèle conceptuel.		Royaume-Uni	Les auteurs proposent un système (RaMeX) qui permettra aux PME de mieux sécuriser leurs informations à travers une approche d'analyse qualitative des risques.
	Labodová (2004)	Proposition et test de modèle.		République tchèque	La GR varie en fonction des différents domaines de gestion de l'entreprise.
	Love, Irani, Standing, Lin, et Burn (2005)	Quantitatif : ANOVA.	130	Australie	Les PME qui ont des compétences informatiques limités sont généralement dans l'incapacité d'identifier et de contrôler les

Thématique	Auteurs et année	Méthode d'analyse	Échantillon	Zone géographique	Principaux résultats
					risques inhérents à leurs activités (de service).
	Henshel (2006)	Quantitatif : approche par le cluster.	304	Allemagne	Seules quelques PME mettent en place un système complet de planification d'entreprise, et le lien entre leur GR et leur planification d'entreprise n'est pas bien développé dans la plupart des PME.
	Islam, Tedford, et Haemmerle (2008)	Méthode mixte : RM et étude de cas multiple.		Nouvelle-Zélande	Disposer d'une capacité de GR appropriée est considéré comme un moyen d'aider les PME à mieux faire face à des contraintes de ressources et à faire face aux problèmes de survie et de croissance.
	Wu et Olson (2009)	Qualitatif : Étude de cas unique.	1	États-Unis	Les tableaux de bord sont un moyen de surveiller la performance organisationnelle en matière de gestion des risques.
	Henshel (2010)	Quantitatif : approche par le cluster.	314	Allemagne	En l'état actuel, la GR n'est pas considérée comme une priorité pour les PME, et donc le problème de son amélioration pour cette catégorie d'entreprise n'est pas à l'ordre du jour. En revanche on observe des progrès dans la phase d'évaluation des risques dans les PME.
	Poba-Nzaou et Raymond (2011)	Qualitatif : étude de cas multiple.	4	Canada	Pour gérer les risques, les PME peuvent procéder de manière plutôt intuitive, informelle et non structurée en s'appuyant explicitement sur une architecture de principes, de politiques et de pratiques de base.
	Bajo, Borrajo, De Paz, Corchado, et Pellicer (2012)	Qualitatif : étude de cas unique.	1	Espagne	Les auteurs développent un système multi-agents pour détecter les situations à risque dans les entreprises. Ce système

Thématique	Auteurs et année	Méthode d'analyse	Échantillon	Zone géographique	Principaux résultats
					fournit des recommandations aux auditeurs internes.
	Brender et Markov (2013)	Qualitatif : étude de cas multiple.	4	Suisse	L'adoption des services de GR sur le cloud dépend de la taille de l'entreprise, les entreprises plus grandes et plus avancées technologiquement étant mieux préparées pour le cloud.
	Grant, Edgar, Sukumar, et Meyer (2014)	Quantitatif : approche de cluster.	125	Royaume-Uni	L'expérience en affaires (e-business) et le rôle du P.-Dir. au sein de l'entreprise influencent la perception du risque, alors que les différences sectorielles ont peu d'influence sur la GR.
	Rostami, Sommerville, Wong, et Lee (2015)	Quantitatif : RM.	153	Royaume-Uni	La principale difficulté de la mise en œuvre de la GR dans les PME est de dimensionner le processus de GR pour répondre aux exigences et au manque de ressources (compétences, connaissances) nécessaires pour adopter les outils et les techniques de GR.
	Brustbauer (2016)	Quantitatif : approche par le cluster.	311	Allemagne	La GR permet une meilleure prise de conscience des risques liés à l'activité de l'entreprise, ce qui permet de s'adapter à l'environnement, de profiter des avantages stratégiques et améliorer la compétitivité en bout de ligne.
	Bertrand et St-Pierre (2017)	Qualitatif : étude de cas multiples.	7	Canada	L'identification des risques nécessite un certain niveau d'organisation, une compréhension approfondie du contexte et une quantité importante d'informations spécifiques.
	Glowka, Kallmünzer, et Zehrer (2021)	Quantitatif : RM.	114	Australie	La GR peut avoir un effet significatif sur la performance de l'entreprise si son

Thématique	Auteurs et année	Méthode d'analyse	Échantillon	Zone géographique	Principaux résultats
					implémentation est modérée par l'engagement du P.Dir.

Source : élaboré par l'auteur à partir de la revue de la littérature.

Note : a = les dettes financières; b = la taille de l'entreprise; c = le secteur financier; d = le secteur de l'énergie; e = le secteur d'éducation; f = la présence d'un CRO; g = l'enregistrement de l'entreprise (formalité); h = l'indépendance managérial; i = la présence d'auditeur; j = la présence d'un CEO et CFO; k = le ratio de liquidité; l = la concurrence industrielle; m = la pression managérial (boad encouragement); n = le propriétaire institutionnel (institutional ownership); O = la gestion par le propriétaire (owner management); p = la ROA (profitabilité); q = le coefficient bêta (volatilité de la valeur boursière); r = l'opacité; SEC = (US) Securities and Exchange Commission. Les caractères en parenthèses indiquent une positive (+) or négative (–) influence sur l'implantation de la GRE; RM= Régression multiple.

## **ANNEXE C**

### **QUESTIONNAIRE FERMÉ À L'ATTENTION DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME (PREMIÈRE ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS)**

## QUESTIONNAIRE : PREMIÈRE ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS

(Le format sera adapté à la plateforme numérique)

Dans le cadre de notre recherche visant à mieux comprendre les activités d'exportation des PME camerounaises et les défis qu'elles rencontrent, ce questionnaire constitue une étape fondamentale de collecte de données. Il a pour objectif de recueillir des informations précises sur les pratiques, perceptions et expériences des entreprises exportatrices, ainsi que sur les risques spécifiques qu'elles affrontent dans leur processus d'internationalisation.

Votre participation est essentielle pour nous permettre d'établir une analyse approfondie et d'identifier les leviers stratégiques qui peuvent aider les PME comme la vôtre à surmonter les obstacles liés à l'exportation et à maximiser leur performance internationale.

Nous vous remercions sincèrement pour le temps et les efforts que vous consacrerez à remplir ce questionnaire. Vos réponses resteront strictement confidentielles et serviront uniquement à des fins de recherche. Une fois les données analysées, nous vous contacterons pour convenir d'un rendez-vous pour une discussion plus approfondie dans votre entreprise.

### PARTIE 1 : ACTIVITÉS D'EXPORTATION

1. En quelle année avez-vous réalisé vos premières exportations? \_\_\_\_\_

2. Au total, dans combien de pays exportez-vous vos produits/services? \_\_\_\_\_

3. Veuillez indiquer quel est votre principal marché d'exportation?

Pays de la CE-MAC	Reste de l'Afrique	Union Européenne	Chine	Amérique	Reste du monde
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Les situations suivantes s'appliquent-elles à vous?

	OUI	NON
Vos exportations se font par des commandes non sollicitées de votre part	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos exportations se font selon les opportunités du marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos exportations se font à partir de vos propres initiatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Laquelle des structures d'organisation des activités d'exportation ci-dessous correspond le mieux à celle de votre entreprise?

<b>Structure par fonctionnelle</b> : Toutes les activités de l'exportation sont réalisées à l'intérieur des départements existant au sein de l'entreprise. La coordination étant assurée par la Direction générale.	<input type="radio"/>
---	-----------------------

<b>Structure opérationnelle</b> : Toutes les activités de l'exportation sont réalisées à l'intérieur d'un seul département au sein de l'entreprise. La coordination étant assurée par un chef de département.	<input type="radio"/>
<b>Structure matricielle</b> : Les activités de l'exportation sont réalisées entre les départements au sein de l'entreprise. La coordination étant assurée à la fois par les chefs de département et la Direction générale.	<input type="radio"/>
Aucune des réponses ci-dessus ne correspond à notre entreprise	<input type="radio"/>

## PARTIE 2 : RISQUES À L'EXPORTATION

Les entreprises qui exportent sont souvent confrontées à des barrières qui les exposent à des situations susceptibles de les empêcher d'atteindre leurs objectifs d'exportation. Les questions 6, 7 et 8 portent sur ces situations relativement au(x) pays ciblé(s), à l'organisation et aux activités inhérentes à l'exportation.

6. Sur une échelle de 1 à 5 (1= totalement en désaccord, 5= totalement en accord), veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants sur les situations auxquelles votre entreprise a été exposée dans **le(s) pays vers le(s)quel(s) vous exportez.**

Risques exogènes liés au(x) pays ciblé(s)	Totalement en désaccord			Totalement en accord	
	❶	❷	❸	❹	❺
<i>Dans le(s) pays ciblé(s) pour l'exportation, votre entreprise a été exposée à/au :</i>					
1. La baisse ou l'arrêt des ventes					
2. Boycott de ses produits par les clients					
3. L'alourdissement des procédures administratives pour vendre					
4. L'imposition de pénalités judiciaires injustifiées					
5. La piraterie et la contrefaçon de ses produits					
6. Paiement pour des services supposés gratuits à des fonctionnaires					
7. L'incompréhension de ses interlocuteurs (administration, distributeur) à cause de la langue					
8. L'augmentation imprévue des impôts et taxes qu'elle doit payer					
9. L'augmentation imprévue du taux d'inflation					
10. La fluctuation du taux de change entre le FCFA et la monnaie locale					

7. Sur une échelle de 1 à 5 (1= totalement en désaccord, 5= totalement en accord), veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants sur les situations auxquelles votre entreprise a été exposée en ce qui a trait à **l'organisation** de vos activités de ventes à l'étranger.

Risques endogènes liés à l'organisation de l'exportation	Totalelement en désaccord			Totalelement en accord	
	①	②	③	④	⑤
<i>L'organisation des activités d'exportation a exposé votre entreprise à/au :</i>					
<b>a)</b> L'émergence de tensions dans la gestion de l'entreprise					
<b>b)</b> L'augmentation de la complexité de gestion des ventes					
<b>c)</b> Départ volontaire d'employés clés					
<b>d)</b> La diminution de la productivité du personnel					
<b>e)</b> La surcharge de travail du dirigeant principal					
<b>f)</b> La perturbation des activités habituelles (hors exportation)					
<b>g)</b> Conflits entre les unités fonctionnelles (ventes, production, finance) de l'entreprise					
<b>h)</b> Découragement de la créativité et de l'innovation à cause des relations hiérarchiques					

8. Sur une échelle de 1 à 5 (1= totalement en désaccord, 5= totalement en accord), veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants sur les situations auxquelles votre entreprise a été exposée en ce qui a trait aux **activités inhérentes à l'exportation**.

Risques spécifiques liés à l'exportation	Totalelement en désaccord			Totalelement en accord	
	①	②	③	④	⑤
<i>Les activités inhérentes à l'exportation ont exposé votre entreprise à/au(x) :</i>					
<b>Identification et développement des marchés</b>					
1. L'augmentation des dépenses pour <b><u>obtenir</u></b> les informations nécessaires pour opérer sur les marchés ciblés (Ex. réglementation, normes locales, douane)					
2. L'augmentation des dépenses pour <b><u>identifier</u></b> les marchés ciblés (Ex. formation, missions commerciales)					
3. L' <b>augmentation</b> des dépenses liées au <b><u>développement</u></b> des marchés ciblés (Ex. promotion adaptée, prospection de la clientèle à l'étranger)					
<b>Fabrication des produits destinés à l'exportation</b>					

4. L'augmentation du taux de rejet des produits fabriqués, parce que non conformes aux besoins des clients des marchés ciblés					
5. Non-respect des échéanciers prévus pour la fabrication des produits vendus à l'export					
6. L'augmentation des coûts d'entretien et de réparation des équipements					
7. La perturbation des approvisionnements auprès des fournisseurs					
8. L'insuffisance des espaces de stockage pour les produits fabriqués pour l'export					
Expédition des marchandises vers les marchés ciblés					
9. L'augmentation des coûts de marquage des produits					
10. Des erreurs sur les étiquettes selon les normes et besoins de chaque pays ciblé					
11. L'augmentation des coûts d'emballage des marchandises selon le mode de transport					
12. Refus par les organisations transitaires ou douanières des documents fournis pour expédier les marchandises					
13. Difficultés d'acheminement des produits vers le point d'expédition pour l'exportation (transport, infrastructure routière)					
14. L'augmentation des primes d'assurance des marchandises pour l'expédition					
15. La complexité des procédures douanières dans le(s) pays ciblé(s)					
Distribution à l'étranger					
16. Difficultés à assurer un service après-vente selon les besoins des clients des pays ciblés					
17. <b>Si vente en ligne</b> , la possibilité de dysfonctionnement dû à des cyberattaques, vols d'identité, problème de connexion des clients du/des pays ciblé(s)					
18. L'incompétences ou incapacités des représentants de l'entreprise (employés ou des distributeurs) de répondre selon ses normes et objectifs de ventes aux besoins des clients dans le(s) pays(s) ciblé(s)					
Gestion financière					
19. Difficultés à prévoir l'ensemble des dépenses inhérentes aux activités d'exportation					

20. Difficultés à combler les besoins monétaires induits par l'exportation					
21. Difficultés à rencontrer les objectifs financiers liés à l'exportation					
22. Difficultés à rapatrier les fonds provenant de la vente à l'étranger					
23. Difficultés à prévoir la valeur en FCFA des recettes de la vente à l'étranger					
<b>Aspects contractuels et légaux</b>					
24. Ruptures de contrat provoquées par l'insatisfaction des partenaires dans le(s) pays ciblé(s)					
25. Difficultés à faire respecter les termes des contrats avec les partenaires dans le(s) pays ciblé(s)					
26. L'obligation de verser des pénalités financières suite à des procédures judiciaires contre l'entreprise dans le(s) pays ciblé(s)					

### PARTIE 3 : L'ENTREPRISE

9. En quelle année a été créé votre entreprise : \_\_\_\_\_

10. Quel est le nombre d'employés à temps plein en 2022 : \_\_\_\_\_ en 2021 : \_\_\_\_\_

11. Quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaires à l'étranger en 2021 : \_\_\_\_\_ en 2020 : \_\_\_\_\_

### PATIE 4 : LE DIRIGEANT

12. Veuillez situer votre âge dans la plage suivante :

35 et moins ☐;      36 - 50 ☐;      51 - 64 ☐;      65 et plus ☐

13. Quel est le niveau d'éducation le plus élevé que vous avez atteint?

Autodidacte ☐    Primaire ☐    Secondaire ☐    Supérieur / Universitaire ☐

14. Veuillez indiquer votre principal domaine de formation :

Domaine de formation	
Sciences de l'administration (comptabilité, finance, marketing, RH, ...)	<input type="radio"/>
Sciences pures ou naturelles (biologie, chimie, physique, informatique, ...)	<input type="radio"/>
Sciences agro-pastorales (agronomie, vétérinaire, pêche, ...)	<input type="radio"/>
Sciences humaines (économie, histoire, communication, droit, géographie, ...)	<input type="radio"/>

Sciences de la santé (médecine, sciences infirmières, sciences biomédicales, ...)	<input type="radio"/>
Autres, à préciser.....	<input type="radio"/>

15. Depuis combien d'années dirigez-vous cette entreprise? \_\_\_\_\_ ans

16. Avant de diriger cette entreprise, avez-vous auparavant travaillé dans le même secteur d'activités?

Non ☐

Oui ☐ Indiquez le nombre d'années d'expérience dans ce secteur d'activités (incluant l'expérience acquise dans la présente entreprise) : \_\_\_\_\_ ans

17. Réseaux. Veuillez dire si vous prenez part aux activités des regroupements de dirigeants d'entreprises

Non ☐

Oui ☐ Indiquez depuis combien d'années \_\_\_\_\_

18. Pour chacun des énoncés suivants, indiquez s'ils s'appliquent à vous ou à des membres de votre équipe de direction :

	Vous	Équipe de direction
Avoir vécu à l'étranger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parler couramment l'anglais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parler d'autres langues que le français et l'anglais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voyager souvent à l'étranger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Côtoyer souvent des gens originaires d'autres pays que le Cameroun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Sur une échelle de 1 à 5 (1=totalement en désaccord, 5=totalement en accord), veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants :

	Totalement en désaccord			Totalement en accord	
	❶	❷	❸	❹	❺
Vous êtes généralement favorable à vous engager dans des projets nouveaux					
Il vous est facile de prendre une décision importante dans une situation incertaine					
Vous aimez prendre des risques, même si cela peut vous occasionner des pertes					
Lorsque quelque chose de nouveau offre de grands avantages potentiels, vous voulez être le premier à l'essayer					

La sécurité est importante dans tous les aspects de votre vie					
--	--	--	--	--	--

**Merci pour votre participation**

**Nous allons analyser ces données et ensuite prendre un rendez-vous dans les prochains  
jours pour une rencontre dans votre entreprise pour la prochaine étape**

**ANNEXE D**

**GUIDE D'ENTREVUE SEMI STRUCTURÉ (GESS) À L'ATTENTION DES  
PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS DE PME (DEUXIÈME ÉTAPE DE L'ÉTUDE  
DE CAS)**

**GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE SUR  
LA GESTION DES RISQUES ET LE SUCCÈS À L'EXPORTATION : DEU-  
XIÈME ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS**

Madame, Monsieur,

Les risques à l'exportation des petites et moyennes entreprises (PME) sont un obstacle majeur à leur développement international. Le but principal de cette étude est de comprendre comment la « gestion des risques » peut aider les PME à accroître leur engagement dans les activités d'exportation en améliorant leur succès. Notre démarche s'intéresse donc aux différentes actions mobilisées par les PME pour réduire les risques et vise à identifier les pratiques que l'entreprise met ou pourrait mettre en place pour les gérer, et qui pourraient favoriser le développement d'un outil de gestion des risques à l'exportation.

Votre collaboration à cette étude est donc essentielle. Au cours d'un entretien ne durant pas plus de 60 min, nous recueillerons vos réponses aux questions listées ci-dessous. Pour des fins d'analyses et avec votre accord, nous utiliserons un enregistreur phonique et nous prendrons aussi des notes. À cet effet, nous vous garantissons la confidentialité des informations que vous nous partagerez. Nos analyses ne feront mention ni de vous-même ni de votre institution. Les informations collectées ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et serons honorés de vous rencontrer.

**Jean Pierre D. Menguele, MBA.**

## **SECTION 1 : PORTRAIT DU DIRIGEANT ET DE L'ENTREPRISE (10 minutes)**

- Parlez-nous de vous (formation, expérience de direction, dans le secteur, dans les activités internationale, perception de l'environnement).
- Parlez-nous de votre entreprise, sa création, sa structure (entreprise familiale, organigramme).
- Parlez-nous de votre secteur d'activités (turbulence, concurrence, mondialisation) et de vos façons de travailler habituellement (réseaux, collaborations, recours à des conseillers, etc.).
- Pouvez-vous nous décrire le type de produits que vous faites et ceux qui sont destinés à l'exportation? Est-ce que ceux qui sont exportés sont développés ou améliorés à partir d'activités d'innovation? Doivent-ils être adaptés pour l'exportation? Sont-ils vendus/livrés/distribués selon les mêmes exigences que ceux qui sont vendus sur le marché local?

## **SECTION 2 : GESTION DES ACTIVITÉS D'EXPORTATION (10 minutes)**

Veillez s'il vous plait nous décrire vos marchés d'exportation (pays, caractéristiques, environnement...) et les stratégies utilisées (directe, avec intermédiaire, commerce électroniques).

Avant de commencer à exporter, dites-nous comment vous vous êtes préparé pour vendre à l'étranger (p.ex. participation à des foires industrielles, à des missions commerciales), comment vous avez évalué votre capacité de réussir (p.ex. attrait du produit, capacité de production et de livraison, ressources disponibles, financement, etc.), et est-ce que vous avez sollicité l'expertise de certains organismes ou consultants.

A partir du moment où vous avez décidé de vendre à l'étranger, pouvez-vous nous décrire vos démarches, vos actions, vos partenaires comment vous vous organisez tout au long du processus.

### **SECTION 3 : LES RISQUES À L'EXPORTATION (10 minutes)**

A l'aide du questionnaire qui vous a été transmis avant cet entretien, vous avez été amené à identifier certaines situations susceptibles d'empêcher votre entreprise d'atteindre ses objectifs d'exportation. Suite à l'analyse des réponses que vous avez fournies, nous aimerions discuter avec vous pour connaître ce qui a conduit ou déclenché ces situations dans votre entreprise.

- Discussion sur les risques préalablement identifiés pour les valider
- Pouvez-vous nous parler d'autres des situations que vous n'avez pas identifier dans le questionnaire, mais qui sont susceptibles d'empêcher votre entreprise de rencontrer ses objectifs d'exportation?

### **SECTION 4 : PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES À L'EXPORTATION (30 minutes)**

Comment avez-vous fait pour surmonter les situations susceptibles d'empêcher votre entreprise d'atteindre ses objectifs d'exportation (celles que vous avez identifié à partir du questionnaire)?

Quelles actions avez-vous prises pour diminuer la fréquence de réalisation ou réduire les impacts de ces situations sur l'entreprise, en ce qui a trait :

- au(x) pays ciblé(s);
- à l'organisation de l'exportation;
- à l'identification et au développement des marchés

- à la fabrication des produits destinés à l’exportation;
- à l’expédition des marchandises;
- à la distribution à l’étranger;
- à la gestion financière;
- aux aspects contractuels et légaux.

*Note : se focaliser sur les risques principaux et faire attention à ceux qui ont été gérés en amont.*

Que pourriez-vous faire si les situations que vous n’avez pas identifiées dans le questionnaire (ou que vous n’avez pas vécu) se réalisent?

*Note : Revenir sur les risques possibles mais non identifiés dans le questionnaire.*

## **CONCLUSION DE L’ENTRETIEN**

Est-ce qu’il y a des éléments de gestion de vos activités d’exportation que nous n’avons pas abordés et que vous aimeriez porter à notre attention?

Nous vous remercions de votre collaboration.

**ANNEXE E**

**GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUES PAR ÉTAPES DU PROCES-  
SUS D'EXPORTATION (TROISIÈME ÉTAPE DE L'ÉTUDE DE CAS)**

## GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUES PAR ÉTAPES DU PROCES- SUS D'EXPORTATION

L'exportation est une activité qui peut se décliner en plusieurs étapes. A chaque étape, des tâches/actions spécifiques sont réalisées et celles-ci peuvent exposer l'entreprise à des risques susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.

La présente grille reprend par étape les multiples tâches/actions à effectuer dans le processus d'exportation ainsi que les risques possibles associées à chacune d'elle. Certains types de risques sont récurrents, mais leur impact et la façon de les gérer peut changer, ce qui explique qu'ils apparaissent dans plusieurs étapes. Cette grille constitue un aide-mémoire pour planifier et s'assurer de d'être préparé aux différents risques auxquels l'entreprise peut être confrontée dans ses activités d'exportation.

### ÉTAPE 1 : PROSPECTION DES MARCHÉS ÉTRANGERS

Explorer et évaluer les opportunités commerciales dans un pays étranger exigent de posséder des connaissances et des informations pertinentes qu'il faut valider et digérer pour aider à planifier l'engagement international, avec qui et à quel endroit.

Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour développer vos compétences et trouver les informations pertinentes afin de vous familiariser avec les activités internationales</u> ; <u>ou</u> cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous		
	OUI	NSP
Assister à des séances d'information, de formation sur le commerce international, les activités interculturelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechercher <u>par vos propres moyens</u> des informations sur les marchés étrangers (voyages, Internet, réseaux, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechercher avec des experts des informations sur les marchés étrangers (clients, normes, réglementation, culture)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et leur impact				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Assister à des séances d'information, de formation sur le commerce international, les activités interculturelles				
<b>Dépassement de budget</b> : Les frais d'inscription et les coûts associés (déplacement, hébergement) peuvent être élevés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Information obsolète ou inexacte</b> : Le risque d'obtenir des informations qui ne sont plus à jour ou qui ne sont pas entièrement applicables à votre situation spécifique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dépendance excessive</b> : Se reposer uniquement sur des séminaires ou des formations pour la compréhension des marchés peut limiter l'exposition à des expériences pratiques et à des apprentissages directs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechercher par vos propres moyens des informations sur les marchés étrangers (voyages, Internet, réseaux, etc.)				
<b>Informations non vérifiées</b> : Le risque de s'appuyer sur des sources non fiables ou non vérifiées, entraînant des décisions basées sur des informations incorrectes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Surcharge d'information</b> : Le risque de devenir submergé par la quantité d'informations disponibles, rendant difficile la distillation des données pertinentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sécurité en ligne</b> : Lors de la recherche sur Internet, il y a un risque de rencontrer des problèmes de sécurité tels que des escroqueries ou des virus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechercher avec des experts des informations sur les marchés étrangers (clients, normes, réglementation, culture)				
<b>Coûts élevés</b> : L'embauche d'experts peut être coûteuse, surtout pour les petites entreprises ou les startups.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dépendance envers les experts</b> : Le risque de devenir dépendant d'experts pour des informations, limitant le développement de compétences internes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Pertinence et applicabilité</b> : Bien que les experts puissent fournir des informations précieuses, il existe un risque que les conseils ne soient pas entièrement adaptés à votre contexte spécifique ou à votre secteur d'activité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l'étranger</u>; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b>		
	Oui	NSP
Faire connaître l'entreprise / ses produits via des réseaux d'affaires, sur le web ou sur les médias sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Assister</b> à des missions commerciales, salons, exposition ou foires internationales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Participer</b> à des salons, exposition ou foires internationales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En-dehors de missions commerciales ou de salons organisés, voyager à l'étranger pour explorer les marchés, connaître les normes du pays, les habitudes des consommateurs, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fabriquer des échantillons pour faire la promotion de vos produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparer la documentation pour faire la promotion de vos produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Faire connaître l'entreprise / ses produits via des réseaux d'affaires, sur le web ou sur les médias sociaux</b>				
<b>Réputation</b> : Gestion inappropriée des réseaux sociaux ou du contenu web pouvant nuire à la réputation de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sécurité des données</b> : Risque de fuite de données confidentielles ou sensibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Désinformation</b> : Propagation rapide d'informations incorrectes ou négatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Assister à des missions commerciales, salons, exposition ou foires internationales</b>				
<b>Coûts élevés</b> : Participation coûteuse sans garantie de retour sur investissement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques sanitaires</b> : Exposition à des risques sanitaires, particulièrement pertinents dans le contexte des pandémies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sélection de l'événement</b> : Choix d'événements non alignés avec les objectifs de l'entreprise pouvant entraîner une perte de temps et de ressources.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>En-dehors de missions commerciales ou de salons organisés, voyager à l'étranger pour explorer les marchés</b>				
<b>Risques de sécurité personnelle</b> : Dans des régions instables ou inconnues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques juridiques</b> : Méconnaissance des lois locales pouvant entraîner des complications légales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés sans garantie de résultats tangibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fabriquer des échantillons pour faire la promotion de vos produits				
<b>Coûts de production</b> : Coûts élevés associés à la fabrication d'échantillons.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Propriété intellectuelle</b> : Risque de contrefaçon ou de vol de propriété intellectuelle lors de la distribution d'échantillons.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparer la documentation pour faire la promotion de vos produits				
<b>Exactitude de l'information</b> : Risque de diffuser des informations incorrectes ou trompeuses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Conformité réglementaire</b> : Documentation non conforme aux normes et réglementations internationales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÉTAPE 2 : VÉRIFICATION DE LA CAPACITÉ À RÉPONDRE À UNE COMMANDE ET PRÉPARATION

Une fois le marché, la destination ou le client identifié, il faut s'assurer que l'entreprise dispose des compétences, des capacités et des ressources pour répondre aux différentes exigences et contraintes de l'exportation dans les délais prévus. Cette étape permet notamment à l'entreprise de voir si elle ne s'engage pas de façon trop enthousiaste dans cette aventure internationale alors que les risques et difficultés (retards, délais, qualité, fraude, ...) ne sont pas bien identifiés.

Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour planifier vos activités en vue de répondre à une commande de l'étranger</u> ; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous.		
	OUI	NSP
Identifier les actions concrètes à entreprendre, les responsabilités assignées, les délais à respecter et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités (plan d'action)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Élaborer un plan marketing pour les marchés étrangers visés (ciblage de la clientèle, analyse de la concurrence, particularités culturelles)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyser l'ensemble de vos coûts (production, livraison, distribution) et les particularités du marché cible pour établir un prix concurrentiel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déterminer les besoins monétaires pour l'exportation et identifier les sources de financement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déterminer les modes de paiement pour les produits vendus à l'exportation (paiement en avance, lettres de crédit, compte ouvert, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Déterminer les conditions de récupération des sommes dues par les clients (crédit documentaire, lettre de crédit, transfert bancaire, ou autre)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier les risques inhérents et les besoins en assurances spécifiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Identifier les actions concrètes à entreprendre pour atteindre les résultats souhaités				
<b>Risques de gestion de projet</b> : Risques liés à des retards, à une mauvaise allocation des ressources, ou à une définition inadéquate des responsabilités pouvant entraîner des inefficacités et des surcoûts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de communication</b> : Manque de clarté dans la communication des attentes et des responsabilités pouvant conduire à des erreurs et des malentendus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques culturels</b> : Malentendus ou offensives culturelles dues à une méconnaissance des particularités culturelles du marché cible.				
<b>Risques concurrentiels</b> : Évaluation inexacte de la concurrence pouvant mener à un positionnement de marché inefficace.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analyser l'ensemble de vos coûts et établir un prix concurrentiel				
<b>Risques financiers</b> : Sous-estimation des coûts ou fixation d'un prix non compétitif pouvant affecter la rentabilité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de fluctuation des devises</b> : Variations des taux de change influençant les coûts et les marges bénéficiaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déterminer les besoins monétaires pour l'exportation et identifier les sources de financement				
<b>Risques financiers</b> : Difficultés à obtenir le financement nécessaire ou conditions de financement défavorables impactant la trésorerie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dépendance financière</b> : Dépendance excessive à certaines sources de financement pouvant limiter la flexibilité opérationnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Déterminer les modes de paiement pour les produits vendus à l'exportation				
<b>Risques de crédit</b> : Risque de non-paiement ou de retard de paiement par les clients étrangers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de fraude</b> : Risques accrus de fraude dans certaines méthodes de paiement à l'international.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déterminer les conditions de récupération des sommes dues par les clients				
<b>Risques juridiques</b> : Complexités juridiques et réglementaires dans la récupération des créances à l'international.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de liquidité</b> : Retards dans la récupération des paiements affectant la liquidité de l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier les risques inhérents et les besoins en assurances spécifiques				
<b>Risques opérationnels</b> : Risques liés à l'expédition, à la logistique et à la conformité réglementaire non couverts adéquatement par les assurances.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Coûts d'assurance</b> : Coûts élevés des assurances spécifiques pouvant réduire la marge bénéficiaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour vous assurer que votre entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande</u> ; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous		
	OUI	NSP
Former le personnel de direction sur les normes et les exigences de la production pour les marchés étrangers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérifier les besoins en personnel et, si nécessaire, embaucher des employés supplémentaires pour répondre aux exigences de production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérifier si les fournisseurs d'intrants (pour le produit vendu) pourront répondre aux exigences de l'approvisionnement pour la hausse de la production (en quantité, en qualité et selon les délais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérifier si les fournisseurs de contenants, d'étiquettes, de sources d'emballages (boîtes) pourront répondre aux exigences de l'approvisionnement pour la hausse de la production (en quantité, en qualité et selon les délais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapter le produit selon les exigences et besoins du marché visé ou du client ciblé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapter l'outil de production selon les spécificités du produit à exporter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Déterminer les moyens de transport les plus appropriés en fonction du type de produits et de la distance (volume, particularités du produit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier le mode de vente à l'étranger (direct ou indirect) et l'intermédiaire éventuel (agent, représentant, distributeur, maison de commerce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact</b>				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Former le personnel de direction sur les normes et exigences de production pour les marchés étrangers</b>				
<b>Risques de compétence</b> : Formation inadéquate ou incomplète pouvant entraîner des erreurs de conformité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés de formation sans garantie d'amélioration de la performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques RH</b> : Difficultés à trouver ou intégrer des employés qualifiés dans les délais requis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts supplémentaires liés à l'embauche et à la formation du personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vérifier si les fournisseurs d'intrants pourront répondre aux exigences</b>				
<b>Vérifier si les fournisseurs de contenants, d'étiquettes, d'emballages pourront répondre aux exigences</b>				
<b>Risques de chaîne d'approvisionnement</b> : Pénuries d'approvisionnement ou délais non respectés affectant la production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de qualité</b> : Non-conformité des intrants avec les standards requis, impactant la qualité du produit final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Adapter le produit selon les exigences et besoins du marché visé</b>				
<b>Risques de conformité</b> : Erreurs dans l'adaptation du produit pouvant entraîner un refus du marché	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts d'adaptation du produit pouvant s'avérer plus élevés que prévu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Adapter l'outil de production selon les spécificités du produit à exporter</b>				
<b>Risques opérationnels</b> : Modifications de l'outil de production insuffisantes ou incorrectes pouvant retarder la production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Investissements dans l'outil de production ne générant pas le retour attendu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Déterminer les moyens de transport les plus appropriés</b>				
<b>Risques logistiques</b> : Choix inadéquat des modes de transport pouvant entraîner des dommages ou des retards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts de transport plus élevés que prévu, affectant la marge bénéficiaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Identifier le mode de vente à l'étranger et l'intermédiaire éventuel</b>				
<b>Risques de partenariat</b> : Choix d'intermédiaires inadéquats pouvant nuire à la relation client et à la réputation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques juridiques</b> : Non-conformité avec les réglementations commerciales du pays cible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour vous conformer aux lois et à la réglementation applicables sur vos produits dans le pays visé</u>; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b>		
	OUI	NSP
Vérifier les exigences documentaires spécifiques au marché visé (permis, facture commerciale, certificat d'origine, connaissance maritime ou aérien, licence d'exportation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifier les exigences douanières, fiscales, et juridiques du pays visé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prendre des actions pour garantir la protection et la reconnaissance des droits de l'entreprise sur ses produits (propriété intellectuelle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenir les certifications de qualité et de sécurité alimentaire requises pour le produit à exporter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Traduire les différents documents ou informations selon les normes et exigences du pays visé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Vérifier les exigences documentaires spécifiques au marché visé</b>				
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des exigences documentaires pouvant entraîner des retards, des amendes ou l'interdiction d'entrée des produits sur le marché.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques opérationnels</b> : Délais dans l'obtention des documents requis pouvant retarder les expéditions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Identifier les exigences douanières, fiscales, et juridiques du pays visé</b>				
<b>Risques juridiques et financiers</b> : Erreurs dans l'interprétation des réglementations pouvant entraîner des pénalités financières ou des complications juridiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de réputation</b> : Non-conformité perçue nuisant à la réputation de l'entreprise sur le marché international.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Prendre des actions pour garantir la protection et la reconnaissance des droits de l'entreprise sur ses produits (propriété intellectuelle)</b>				
<b>Risques de propriété intellectuelle</b> : Violation des droits de PI ou contrefaçon de produits pouvant affecter les revenus et la réputation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques juridiques</b> : Complexités et coûts associés à la protection de la PI dans différentes juridictions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Obtenir les certifications de qualité et de sécurité alimentaire requises pour le produit à exporter</b>				
<b>Risques de conformité</b> : Non-obtention des certifications requises pouvant empêcher la vente des produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts et délais associés à l'obtention des certifications pouvant impacter la rentabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Traduire les différents documents ou informations selon les normes et exigences du pays visé</b>				
<b>Risques de communication</b> : Erreurs de traduction pouvant entraîner des malentendus ou des non-conformités réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Risques culturels</b> : Manquement aux nuances culturelles pouvant affecter la perception du produit par le marché local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### ÉTAPE 3 : FABRICATION DES PRODUITS CONFORMES À L'EXPORTATION SELON LE PAYS CIBLÉ

La production est une étape clé et certainement la plus facile à évaluer car elle est concrète. Toutefois, ce qu'il ne faut pas oublier ou sous-estimer, ce sont les risques « supplémentaires » qui sont dues au contrat à l'étranger.

<b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour fabriquer les produits destinés à l'exportation</u>; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b>		
	OUI	NSP
S'approvisionner en matières premières nécessaires à la fabrication des produits destinés à l'exportation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S'approvisionner en intrants nécessaires pour l'emballage, l'étiquetage et le conditionnement des produits destinés à l'exportation (pot, boîte, étiquette, glace, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Superviser le processus de production pour assurer le respect des délais et exigences du client/marché étranger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspecter les produits pour vérifier la qualité et la conformité avant la mise en pot/conservation (préparation au conditionnement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emballer les produits selon les normes et exigences pour le transport « sécuritaire » vers le destinataire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Étiqueter les produits conformément aux normes et exigences du pays du destinataire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stocker les produits fabriqués en attente de la livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact</b>				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>S'approvisionner en matières premières</b>				
<b>Risques de chaîne d'approvisionnement</b> : Interruptions ou retards dans l'approvisionnement pouvant retarder la production.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de qualité</b> : Variabilité de la qualité des matières premières affectant le produit final.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

S'approvisionner en intrants pour l'emballage, l'étiquetage, et le conditionnement				
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des normes spécifiques au marché pour l'emballage pouvant entraîner le refus des produits	○	○	○	○
<b>Risques de disponibilité</b> : Pénuries d'intrants spécifiques nécessaires pour respecter les exigences de conditionnement	○	○	○	○
Superviser le processus de production				
<b>Risques opérationnels</b> : Défauts de production ou inefficacités pouvant causer des retards et augmenter les coûts	○	○	○	○
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des spécifications du client ou du marché pouvant entraîner des rejets de produits	○	○	○	○
Inspecter les produits pour vérifier la qualité et la conformité				
<b>Risques de qualité</b> : Découverte tardive de défauts nécessitant une reprise ou un rebut, augmentant les coûts et les délais	○	○	○	○
<b>Risques de non-conformité</b> : Risques liés à l'expédition de produits non conformes aux normes du marché cible	○	○	○	○
Emballer les produits selon les normes et exigences				
<b>Risques de dommages</b> : Emballage inadéquat pouvant entraîner des dommages pendant le transport	○	○	○	○
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des exigences d'emballage du marché cible pouvant entraîner des refus	○	○	○	○
Étiqueter les produits conformément aux normes du pays destinataire				
<b>Risques de conformité</b> : Erreurs d'étiquetage pouvant entraîner des amendes ou le refus des produits à la douane	○	○	○	○
<b>Risques de communication</b> : Informations incorrectes ou mal traduites sur les étiquettes pouvant induire en erreur les consommateurs	○	○	○	○

Stocker les produits fabriqués en attente de la livraison				
<b>Risques de stockage</b> : Détérioration ou dommages des produits en stock pouvant affecter la qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Coûts associés au stockage prolongé, impactant la liquidité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### ÉTAPE 4 : EXPÉDITION ET LIVRAISON DE LA COMMANDE

Lorsqu'une entreprise souhaite livrer une commande à l'étranger, elle doit organiser la logistique et remplir les formalités nécessaires pour sortir le produit du Cameroun et le livrer ensuite vers son client/partenaire de façon efficace sécuritaire.

Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour expédier vos commandes (ou la sortir du pays);</u> ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous		
	OUI	NSP
Identifier les informations sur la commande à expédier (identification du produit, coordonnées de l'expéditeur et du destinataire, lieu d'embarquement, lieu de débarquement)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparer la documentation douanière et vérifier sa conformité pour sortir du pays	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contracter une assurance pour la cargaison à transporter de l'entreprise jusqu'à destination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transporter les marchandises jusqu'au lieu d'embarquement (à destination pour l'étranger par bateau ou avion)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
Identifier les informations sur la commande à expédier				
<b>Risques de précision des données</b> : Erreurs dans les informations de commande pouvant entraîner des retards ou des livraisons incorrectes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de confidentialité</b> : Fuite d'informations sensibles liées à l'expédition.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Préparer la documentation douanière et vérifier sa conformité</b>				
<b>Risques de conformité</b> : Documentation incorrecte ou incomplète pouvant entraîner des retards douaniers ou des sanctions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques opérationnels</b> : Délais dans le processus d'exportation augmentant les coûts de stockage et de détention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Contracter une assurance pour la cargaison</b>				
<b>Risques financiers</b> : Coûts d'assurance élevés impactant la marge bénéficiaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de couverture</b> : Manque de couverture adéquate pour certains risques spécifiques au transport ou à la destination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Transporter les marchandises jusqu'au lieu d'embarquement</b>				
<b>Risques logistiques</b> : Dommages ou perte de marchandises pendant le transport vers le lieu d'embarquement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de retard</b> : Retards dans le transport terrestre pouvant affecter la fenêtre d'embarquement prévue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) <u>pour transporter et livrer la commande jusqu'à destination (client, entrepôt, distributeur)</u>; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b>		
	OUI	NSP
Gérer les procédures douanières à destination	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si vente directe, livrer les marchandises au client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si vente indirecte (par exemple, vente en ligne), livrer vers un entrepôt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si vente par intermédiaire, livrer à l'intermédiaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact</b>				
	Non	Impact faible	Impact moyen	Impact élevé
<b>Gérer les procédures douanières à destination</b>				
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des réglementations douanières locales pouvant entraîner des amendes, des retards ou la confiscation des marchandises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Risques de retard</b> : Processus douanier lent ou complexe affectant les délais de livraison promis au client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Si vente directe, livrer les marchandises au client</b>				
<b>Risques de satisfaction client</b> : Dommages ou retards de livraison pouvant affecter négativement la relation client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques logistiques</b> : Défis liés au transport dans des zones difficiles d'accès ou à risque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Si vente indirecte (par exemple, vente en ligne), livrer vers un entrepôt</b>				
<b>Risques opérationnels</b> : Perte ou dommage des marchandises pendant le transport ou à l'entreposage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques de gestion des stocks</b> : Disparités entre les stocks enregistrés et physiques pouvant entraîner des problèmes de réapprovisionnement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Si vente par intermédiaire, livrer à l'intermédiaire</b>				
<b>Risques de partenariat</b> : Mauvaise gestion ou manipulation des produits par l'intermédiaire pouvant affecter la qualité perçue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Risques financiers</b> : Délais dans le paiement par l'intermédiaire pouvant impacter la trésorerie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### AUTRES TÂCHES NON CLASSÉES DANS UNE ÉTAPE ET POUVANT EXPOSER À DES RISQUES

Finalement, d'autres tâches/actions sont à réaliser sans être liée à une étape particulière. En voici quelques-unes qui peuvent exposer à des risques

<b>Parmi les autres tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour assurer le bon déroulement de vos activités d'exportation; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b>		
	OUI	NSP
Utiliser les instruments financiers à l'exportation (tels que les lettres de crédit, le crédit documentaire, l'assurance-crédit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déployer des actions pour se couvrir contre le risque de change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérifier les assurances et la protection des activités internationales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réaliser les tâches supplémentaires que requièrent la gestion et la coordination des activités internationales avec les activités locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procéder à une analyse « critique » de votre projet pour réduire des effets néfastes attribuables à des situations non prévues (arrêts aux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

douanes, délais de mise en route ou de livraison, mauvaise documentation, frais de stockage aux douanes ...)		
Utiliser les services d'un conseiller juridique pour voir aux aspects contractuels et, au besoin, à la résolution de conflits ou litiges	○	○

<b>Pour les tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si elles vous ont exposé ou pourraient vous exposer aux risques ci-dessous, et déterminer leur impact</b>				
	Non	Am- pleur faible	Ampleur moyenne	Am- pleur élevée
<b>Utiliser les instruments financiers à l'exportation</b>				
<b>Risques financiers</b> : Mauvaise gestion ou compréhension des instruments financiers pouvant entraîner des pertes financières	○	○	○	○
<b>Risques de conformité</b> : Non-respect des conditions spécifiques des instruments financiers pouvant entraîner des pénalités	○	○	○	○
<b>Déployer des actions pour se couvrir contre le risque de change</b>				
<b>Risques de marché</b> : Fluctuations imprévisibles des taux de change pouvant affecter les marges bénéficiaires	○	○	○	○
<b>Risques financiers</b> : Coûts associés à la couverture de change non compensés par les avantages en cas de stabilité du marché des devises	○	○	○	○
<b>Vérifier les assurances et la protection des activités internationales</b>				
<b>Risques de couverture</b> : Insuffisance de la couverture d'assurance pour certains risques spécifiques à l'exportation	○	○	○	○
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés des primes d'assurance impactant la rentabilité	○	○	○	○
<b>Réaliser les tâches supplémentaires que requièrent la gestion et la coordination des activités internationales avec les activités locales</b>				
<b>Risques opérationnels</b> : Difficultés de coordination pouvant entraîner des inefficacités ou des conflits internes.	○	○	○	○
<b>Risques de ressources</b> : Allocation inadéquate des ressources entre les activités locales et internationales.	○	○	○	○
<b>Procéder à une analyse critique de votre projet pour réduire des effets néfastes</b>				

<b>Risques de gestion de projet</b> : Manque de préparation face à des imprévus pouvant entraîner des retards ou des surcoûts	○	○	○	○
<b>Risques opérationnels</b> : Incapacité à identifier et à atténuer efficacement tous les risques potentiels	○	○	○	○
Utiliser les services d'un conseiller juridique				
<b>Risques juridiques</b> : Non-conformité aux réglementations internationales pouvant entraîner des litiges ou des sanctions	○	○	○	○
<b>Risques financiers</b> : Coûts élevés des services juridiques impactant la rentabilité	○	○	○	○
Assurer des relations continues avec la clientèle ou les partenaires				
<b>Risques relationnels</b> : Détérioration des relations en cas de mauvaise gestion de la communication	○	○	○	○
<b>Risques de réputation</b> : Impact négatif sur la réputation en cas de négligence des besoins ou attentes du client/partenaire	○	○	○	○

**ANNEXE F**

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC LES ÊTRES HU-  
MAINS (RÉSIDENTS EN ENTREPRISE)**



### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS

En vertu du mandat qui lui a été confié par l'Université, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains a analysé et approuvé pour certification éthique le protocole de recherche suivant :

**Titre :** Gestion des risques et exportations des PME camerounaises

**Chercheur(s) :** Jean Pierre Dany Menguele  
Département de marketing et systèmes d'information

**Organisme(s) :** Aucun financement

**N° DU CERTIFICAT :** CER-19-258-07.09

**PÉRIODE DE VALIDITÉ :** Du 02 juillet 2019 au 02 juillet 2020

**En acceptant le certificat éthique, le chercheur s'engage à :**

- Aviser le CER par écrit des changements apportés à son protocole de recherche avant leur entrée en vigueur;
- Procéder au renouvellement annuel du certificat tant et aussi longtemps que la recherche ne sera pas terminée;
- Aviser par écrit le CER de l'abandon ou de l'interruption prématurée de la recherche;
- Faire parvenir par écrit au CER un rapport final dans le mois suivant la fin de la recherche.

Bruce Maxwell  
**Président du comité**

Fanny Longpré  
**Secrétaire du comité**

*Décanat de la recherche et de la création*

**Date d'émission :** 02 juillet 2019

**ANNEXE G**  
**LETTRE D'INFORMATION**



## LETTRE D'INFORMATION

---

*Gestion des risques et exportations des PME camerounaises*

*Gestion des risques et exportations des PME camerounaises*

**Jean Pierre Dany MENGUELE**

**Doctorant en Administration des Affaires (DBA)**

**École de Gestion, Université du Québec à Trois-Rivières**

**Supervisé par :**

**Josée ST-PIERRE, Ph.D.**

**Professeure titulaire**

**École de Gestion, Université du Québec à Trois-Rivières**

### **Préambule**

Votre participation à la recherche qui vise à mieux comprendre les pratiques de gestion des risques à l'exportation des PME camerounaises serait grandement appréciée. Les risques à l'exportation désignent toutes les contraintes qui entravent la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de ventes à l'étranger.

## **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont :

- (1) Identifier les risques à l'exportation des PME camerounaises,
- (2) Identifier et enrichir les pratiques de gestion des risques à l'exportation utilisées par les PME camerounaises
- (3) Vérifier si un outil de gestion des risques peut améliorer l'engagement à l'exportation des PME camerounaises

Le but de cette lettre d'information est de vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet.

## **Tâche**

Votre contribution à cette recherche consiste d'une part à compléter un questionnaire (en ligne, via SurveyMonkey); et d'autre part, à participer à une entrevue qui permettra d'explorer comment votre entreprise gère les situations qui pourraient nuire à ses objectifs risqués auxquelles elle est ou peut être confrontée dans ses activités d'exportation. Avec votre consentement, l'entrevue sera enregistrée. S'ils sont disponibles, des documents internes de votre entreprise (par exemple, le rapport d'activité) seront également consultés pour enrichir les données.

## **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet demeure le seul inconvénient, soit 20 minutes pour compléter le questionnaire en ligne et moins de 60 minutes pour l'entrevue.

**Bénéfices**

Le bénéfice direct que vous pourrez tirer de la participation à cette recherche est une meilleure connaissance des sources de risque de votre activité d'exportation grâce aux discussions avec les chercheurs; ainsi que des pratiques de gestion des risques que vous pourriez mettre en place pour accroître votre performance à l'international.

**Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Le nom de votre entreprise et votre nom personnel ne figureront sur aucun document public relatif à cette recherche. Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de thèse, d'articles ou de communications lors de conférences scientifiques ne permettront pas de vous identifier.

Les données recueillies seront conservées sous un support électronique (disque dur) protégé par un mot de passe détenu seulement par le chercheur principal; ce support sera conservé sous clé à l'Institut de recherche sur les PME (INRPME-Canada). La seule personne qui y aura accès sera le responsable de la recherche. Les données seront détruites après la publication finale de la thèse et des articles; elles ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document. La destruction des données se fera par la suppression du dossier dans le disque dur.

**Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

**Remerciement**

Votre collaboration est précieuse. Nous l'apprécions et vous en remercions.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Jean Pierre Dany MENGUELE par courriel ([jean.pierre.menguele@uqtr.ca](mailto:jean.pierre.menguele@uqtr.ca)) ou par téléphone (+1 819 979-8476).

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-19-258-07.09 a été délivré à cet effet. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone au +1 (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique ([cerh@uqtr.ca](mailto:cerh@uqtr.ca)).

**ANNEXE H**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

### Engagement du chercheur

Moi, Jean Pierre Dany MENGUELE m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets de recherche scientifique comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_ [nom du participant] \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet « Gestion des risques et exportation des PME camerounaises ». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant :	Chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Jean Pierre Dany MENGUELE
Date :	Date :

**ANNEXE I**  
**PROFIL DES RÉPONDANTS COMPLÉMENTAIRES (TROISIÈME ÉTAPE**  
**DE L'ÉTUDE DE CAS)**

CAS	Cas 7	Cas 8	Cas 9	Cas 10	Cas 11	Cas 12	Cas 13	Cas 14	Cas 15
<b>L'entreprise</b>									
<b>Principal produit</b>	Fèves de cacao	Fèves de cacao	Fèves de cacao /Café (Arabica et Robusta)	Fèves de cacao	Bois scié	Fèves de cacao / Café	Vêtements	Cosmétiques	Fruits et légumes
<b>Age de l'entreprise (2023)</b>	28	6	12	7	10	4	3	11	8
<b>Taille de l'entreprise (2023)</b>	30	36	8	17	10	38	3	7	14
<b>Pourcentage chiffre d'affaires à l'étranger (2022, en %)</b>	80	85	78	90	ND	60	ND	20	24
<b>Activités d'exportation</b>									
<b>Année de la première exportation</b>	1998	2020	2019	2021	2017	2022	2022	2017	2019
<b>Nombre de pays d'exportation</b>	8	6	3	5	1	3	2	4	4
<b>Principal marché d'exportation</b>	U.E	U.E / Chine	Chine	Turquie	Belgique	U.E	Canada /États-unis	U.E / Canada	CEMAC
<b>Exportation par commandes non sollicitées</b>	O	O	N	O	O	O	N	O	O
<b>Exportation par opportunités du marché</b>	N	N	O	O	O	N	O	O	N

CAS	Cas 7	Cas 8	Cas 9	Cas 10	Cas 11	Cas 12	Cas 13	Cas 14	Cas 15
<b>Exportation sur initiative propre</b>	N	N	N	N	O	O	N	N	N
<b>organisation par structure opérationnelle</b>	O	N	O	N	O	N	O	N	O
<b>organisation par structure matricielle</b>	N	N	N	O	N	N	N	N	N
<b>Organisation par structure fonctionnelle</b>	N	O	N	N	N	O	O	O	N
<b>Le responsable principal interrogé</b>									
<b>Fonction dans l'entreprise</b>	Directeur Général	Directeur Général	Propriétaire-Dirigeant	Propriétaire-Dirigeant	Directrice Générale	Propriétaire-Dirigeante	Propriétaire-Dirigeante	Propriétaire-Dirigeant	Propriétaire-Dirigeante
<b>Age (2023)</b>	46	50	55	35	48	47	45	35	42
<b>Sexe</b>	H	H	H	H	F	F	F	H	F
<b>Niveau de formation</b>	supérieur	supérieur	supérieur	supérieur	supérieur	supérieur	collégial	supérieur	collégial
<b>Domaine de formation</b>	Économie et Gestion	Comptabilité	Agronomie	Agronomie	Informatique	Marketing	Industrie d'habillement	Chimie	Administration
<b>Expérience à la direction (Nb d'années)</b>	11	15	8	5	2	6	3	11	8
<b>Expérience antérieure de direction</b>	O 5 ans	N	N	O 2 ans	O 3 ans	O 5 ans	N	N	N

CAS	Cas 7	Cas 8	Cas 9	Cas 10	Cas 11	Cas 12	Cas 13	Cas 14	Cas 15
<b>Membre d'un Groupement professionnel</b>	N	O	N	N	N	O	N	N	N
<b>Expérience de vivre à l'étranger</b>	Dirigeant	Équipe de direction	Équipe de direction	Dirigeant et équipe de direction	Dirigeant	Dirigeant et équipe de direction	Équipe de direction	A	Équipe de direction
<b>Parle couramment l'anglais</b>	Dirigeant	Dirigeant	Équipe de direction	Dirigeant et équipe de direction	Dirigeant	Dirigeant et équipe de direction	A	A	Équipe de direction
<b>Parle d'autres langues que le français et l'anglais</b>	Dirigeant	A	Équipe de direction	A	A	Équipe de direction	A	A	A
<b>Voyage souvent à l'étranger</b>	Dirigeant et équipe	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant	Équipe de direction	Dirigeant	Dirigeant	A	Dirigeant
<b>Côtoie souvent des gens originaires d'autres pays que le Cameroun</b>	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant	Dirigeant et équipe de direction	Dirigeant	Dirigeant et équipe de direction	N	N	N

Source : conception de l'auteur.

Légendes : A = Aucun; F = Femme; H = Homme; N = Non; ND = Non disponible; O = Oui.