

Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches : l'influence du pays d'origine
Exogeneous Barriers and Export Difficulties for Malagasy SMEs: The Influence of the Country of Origin
Barreras exogenas y dificultades a la exportacion de PYMEs de Madagascar: la influencia del pais de origen

Josée St-Pierre, Martine Boutary, Tinasoa Razafindrazaka et Marie-Christine Monnoyer

Management international en Afrique : présentation des articles et regards croisés

International Management in Africa: Presentation of Articles and Cross-Views

Gestión internacional en África: Presentación de artículos y puntos de vista

Volume 24, numéro 3, 2020

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1072621ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1072621ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

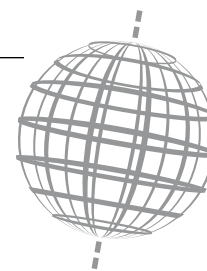
Citer cet article

St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T. & Monnoyer, M.-C. (2020). Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches : l'influence du pays d'origine. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(3), 31–45. <https://doi.org/10.7202/1072621ar>

Résumé de l'article

La présente étude vise à identifier les barrières exogènes que peuvent rencontrer les PME de pays en développement qui veulent s'engager sur des marchés étrangers. Alors que la littérature met l'accent sur les barrières exogènes du pays de destination pour comprendre les difficultés susceptibles d'affecter les exportations des PME, l'analyse d'entretiens réalisés auprès de cinq PME de Madagascar montre plutôt la présence de barrières propres à leur pays qui constituent des entraves majeures. Ces résultats permettent aux pouvoirs publics des pays en développement de porter une attention particulière à leur écosystème pour favoriser l'engagement international des PME.

Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches : l'influence du pays d'origine*



Exogeneous Barriers and Export Difficulties for Malagasy SMEs: The Influence of the Country of Origin

Barreras exogenas y dificultades a la exportacion de PYMEs de Madagascar: la influencia del pais de origen

JOSÉE ST-PIERRE*
Institut de recherche
sur les PME
Université du Québec
à Trois-Rivières,
QC, CANADA

MARTINE BOUTARY
TBS Toulouse Business
School, FRANCE

TINASOA
RAZAFINDRAZAKA
Institut de recherche
sur les PME
Université du Québec
à Trois-Rivières,
QC, CANADA

MARIE-CHRISTINE
MONNOYER
Faculté de droit
ICT-Toulouse,
FRANCE

RÉSUMÉ

La présente étude vise à identifier les barrières exogènes que peuvent rencontrer les PME de pays en développement qui veulent s'engager sur des marchés étrangers. Alors que la littérature met l'accent sur les barrières exogènes du pays de destination pour comprendre les difficultés susceptibles d'affecter les exportations des PME, l'analyse d'entrevues réalisées auprès de cinq PME de Madagascar montre plutôt la présence de barrières propres à leur pays qui constituent des entraves majeures. Ces résultats permettent aux pouvoirs publics des pays en développement de porter une attention particulière à leur écosystème pour favoriser l'engagement international des PME.

Mots clés : Exportation, barrières exogènes, pays d'origine, PME, pays en développement

ABSTRACT

The current research aims to identify exogeneous barriers that SMEs from developing countries have to face when they want to expand on international markets. The existing literature focuses on exogenous barriers in the host country to understand the challenges of internationalization of SMEs. Our research highlights that there are barriers in the home country, which can become major and slow down the international activity. These results allow the governments of developing countries to pay specific attention to their ecosystem in order to encourage international commitment.

Keywords: Export, exogeneous barriers, home country, SMEs, developing countries.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es la identificación de las barreras exógenas encontradas por las PYMEs de países en desarrollo que quieren comprometerse sobre mercados extranjeros. Mientras que la literatura pone el énfasis en las barreras exógenas del país de destino para comprender estas dificultades, los entrevistas con cinco empresas (PYMEs) en Madagascar muestran también la presencia de barreras del país de origen. Estos resultados les permiten a los gobiernos de países en desarrollo de ser atento a su ecosistema para apoyar el desarrollo internacional de la PYMEs.

Palabras clave: Exportacion, barreras exógenas, país de origen, PYMEs, país en desarrollo

Introduction et présentation de la problématique

La libéralisation des échanges et le décloisonnement des marchés nationaux offrent d'importantes opportunités d'affaires aux entreprises de tous les pays. Ce sont toutefois principalement les entreprises des pays développés qui en bénéficient en y réalisant la plus grande part des activités internationales, tandis que la part des pays en développement, en-dehors des pays émergents, demeure relativement faible comme le note l'Organisation mondiale du Commerce (WTO, 2016).

Cette situation ayant été expliquée par le FMI (2001) par des « problèmes structurels profondément enracinés, la médiocrité des institutions et des politiques, et les effets du protectionnisme tant chez eux qu'à l'étranger », un ensemble de réformes a vu le

jour dans de nombreux pays. Les résultats sont peu probants : malgré ces réformes et les appuis d'organismes de développement, les exportations des pays en développement sont passées de 35,3 % à 33,8 % du PIB national de 2005 à 2015 (WTO, 2016). Ces taux ne sont pas surprenants dans la mesure où, selon le rapport 2017 du FMI sur les perspectives de l'économie mondiale (FMI, 2017), les pays en développement restent confrontés à des positions conjoncturelles et à des problèmes structurels divers qui empêchent les entreprises de bénéficier des avantages de l'intégration économique internationale. Bien que les bénéfices d'une exportation de biens à forte intensité manufacturière aient été démontrés pour les pays en développement (Rieländer et Traore, 2015), le continent africain n'est pas parvenu depuis

* Les auteurs aimeraient remercier le Programme des Chaires de recherche du Canada pour son appui financier. Elles demeurent les seules responsables des opinions énoncées dans ce texte.

20 ans à diversifier ses exportations. Celles-ci restent fortement dominées par des produits combustibles et de base au détriment des produits manufacturiers : 26 % environ des pays africains dépendent d'un ou de deux produits de base pour au moins 75 % de leurs exportations (BAD, OCDE et PNUD, 2017).

Plusieurs raisons, internes ou externes aux entreprises, sont évoquées pour expliquer ce faible engagement international. Edoho (2015) souligne l'absence d'esprit entrepreneurial dans un continent où les chefs d'entreprise n'ont pas les outils et les compétences pour exporter des produits à valeur ajoutée. Une autre explication à ce bilan global peut se trouver dans le retard des taux d'exportation des PME africaines : 3 % contre 8,7 % en Asie, 12,8 % en France et 31,8 % en Allemagne (KPMG, 2012). Pourtant, comme le note Edoho (2015), l'intégration des PME au commerce mondial offrirait à ce continent un levier essentiel pour créer de la richesse, améliorer les conditions sociales et réduire la pauvreté.

Les travaux sur l'insuffisante participation des PME aux activités internationales sont nombreux et mettent en avant les barrières endogènes et exogènes auxquelles font face ces entreprises (pour une synthèse, voir Kahiya, 2013, 2018). Mais ces travaux s'intéressent relativement peu aux spécificités de l'écosystème entrepreneurial et aux infrastructures locales, et analysent par ailleurs les barrières exogènes principalement sous l'angle du pays de destination plutôt que du pays d'origine. C'est pourtant sur leur territoire que les PME trouvent la plus grande partie de leurs ressources pour construire des avantages leur permettant de concurrencer des entreprises sur d'autres marchés (Dana et Ratten, 2017).

Comme on ne peut transposer les analyses effectuées dans des pays ayant des niveaux de développement différents, il devient essentiel d'étudier les entreprises dans leur contexte pour apprécier avec justesse leur réalité et comprendre les difficultés d'internationalisation - notamment les barrières - qu'elles rencontrent (Dana et Ratten, 2017; Paul et al., 2017).

Nous souhaitons ainsi comprendre le faible engagement international des PME de pays en développement², en nous penchant plus particulièrement sur la nature de leur environnement et de leur écosystème. Comme l'explique l'OCDE (OECD, 2018), les pays africains ont réalisé d'importants développements au cours des dernières années, mais certains défis structurels demeurent et qui demandent à être interrogés auprès des premiers acteurs économiques - soit les entrepreneurs - pour comprendre leur impact. Cela peut être réalisé grâce à une relation de confiance entre les chercheurs et ces acteurs qui acceptent alors de nous confier leur témoignage sans aucun filtre. Nous avons ainsi pu profiter de notre connaissance du terrain malgache pour approfondir le cas spécifique de l'exportation des PME de ce pays. L'objectif de notre recherche est d'une part d'identifier les barrières que rencontrent ces entreprises dans le cadre de leurs activités internationales, et d'autre part de comprendre en

quoi spécifiquement les barrières exogènes propres au territoire impactent ces activités. Cela permettra de répondre à une critique sur les études faites en Afrique souvent jugées plus descriptives qu'explicatives (Lingelbach *et al.*, 2005, dans Dana et Ratten, 2017) et aidera à formuler des propositions de mesures correctives ou des solutions adaptées à leur réalité.

Après avoir présenté les travaux et théories mobilisés pour notre recherche, nous exposerons la méthodologie qualitative utilisée, suivi de la présentation des cas et d'une discussion sur nos résultats. Nous terminons par une conclusion générale, les limites à notre recherche et quelques voies de recherche possibles.

Recension de la littérature

Le cadre conceptuel de cette recherche est basé sur la compréhension de la nature et du rôle des différentes barrières qui peuvent affecter la capacité d'exportation des PME, ainsi que des caractéristiques de l'environnement dans lequel les entreprises exercent leur activité. Ces sujets sont traités ci-après.

L'ORIGINE DES BARRIÈRES À L'INTERNATIONALISATION : DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE À L'ENVIRONNEMENT

Les bénéfices découlant de la participation des PME aux marchés internationaux sont nombreux et se situent tant au niveau de l'entreprise (développement d'avantages compétitifs) (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou, 2007), qu'au niveau de son pays d'origine (croissance économique plus soutenue et emplois mieux rémunérés) (Kahiya et Dean, 2016). Mais ces bénéfices ne sont atteints que dans le cas d'un franchissement réussi des barrières³ auxquelles les entreprises sont confrontées lors de leur internationalisation. Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2010, p. 397) définissent comme suit ces barrières : « *a barrier to exporting is any element or factor, whether internal or external, that blocks or discourages companies from initiating, increasing or maintaining export activities* ».

Ces barrières sont diverses et leur influence dépend du contexte de chaque pays. Certains auteurs insistent sur le fait que, dans les pays en développement, la faible compétitivité des PME constitue une barrière majeure et est un important facteur inhibiteur des intentions à vendre au-delà de leur zone nationale (Matenge, 2011; Krugell et Matthee, 2012; Damoah, 2013)⁴. Cette faible compétitivité s'explique notamment par les limites de la capacité de production des PME, par des capacités techniques réduites, par une main-d'œuvre insuffisamment formée et peu qualifiée. On note également l'absence de politique gouvernementale à l'exportation, le déficit des infrastructures (transports, télécommunications), la lourdeur des procédures administratives locales, et la corruption de l'administration. Dana et Ratten (2017) ajoutent que l'histoire coloniale de certains pays africains les amènerait à se fermer à l'internationalisation de leurs activités et à se centrer sur leur développement national.

2. Pour des fins de simplification, nous allons utiliser l'acronyme PED pour parler à la fois de pays en développement et de pays en émergence selon la nomenclature utilisée par les auteurs. Nous reconnaissons que ces deux notions sont distinctes, mais cette distinction n'est pas encore consacrée de façon uniforme par tous les auteurs ainsi que par les organismes de développement économique.

3. Les termes « obstacles », « barrières », « empêchements », « freins », « défis », « difficultés » sont utilisés dans la littérature sur le management international pour qualifier les entraves au développement international des entreprises (voir Arteaga-Ortiz et al, 2009; Doern, 2009; Kahiya, 2018). Nous choisissons ici d'utiliser le vocable « barrières » qui sera par la suite défini plus précisément.

4. Dans un souci d'espace, les auteurs ayant étudié ces questions sont identifiés dans le tableau présenté en annexe.

Après confirmation auprès de 478 PME espagnoles, Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz (2017) proposent un regroupement des barrières à partir de quatre dimensions liées aux connaissances, aux ressources, au processus d'internationalisation et à l'environnement externe. Kahiya (2013) complète cette nomenclature en proposant une nouvelle classification à partir de l'étude de 32 articles publiés dans les vingt dernières années (voir classification en annexe). Les barrières internes sont liées aux ressources (insuffisance de l'outil de production, compétences nécessaires, financement et assurances), au management (manque de temps et d'engagement de la direction), au marketing (identification des opportunités, accès et contrôle des réseaux de distribution, adaptations produit/service nécessaires et prix à proposer) et aux connaissances (documentation exigée lors de transactions internationales, recouvrement du produit des ventes et rapatriement des fonds).

Paul *et al.* (2017) commentent ces barrières en les associant à des micro-problèmes internes à l'entreprise et le plus souvent liés à des questions de ressources, et à des macro-problèmes qui sont plus difficilement sous son contrôle car issus de son environnement. La théorie des ressources et compétences est alors largement mobilisée. Il apparaît nécessaire de disposer d'une organisation, des ressources tangibles et intangibles, des compétences spécifiques pour passer ainsi les étapes prévues dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009) grâce auxquelles les entreprises deviennent capables de générer des avantages concurrentiels différents, significatifs et durables.

Mais l'organisation des ressources en interne n'exclut pas des liaisons fortes, voire une dépendance, avec les ressources externes et l'environnement de l'entreprise (Dyer et Singh, 1998; Barringer et Harrison, 2000). La forte concurrence sur les marchés étrangers ainsi que le faible soutien gouvernemental pour aider les PME sont parmi les barrières les plus souvent évoquées sur le pays d'origine. Kahiya *et al.* (2014) précisent aussi que ces barrières évoluent dans le temps et de façon spécifique dans les différents pays.

L'OMC (WTO, 2016) affirme par ailleurs que l'environnement pourrait être déterminant et influencer de façon spécifique les PME issues de pays qui peuvent présenter d'importantes contraintes aux niveaux structurels et institutionnels. Certaines des barrières identifiées dans les pays en développement pourraient avoir un rôle différent voire plus radical sur l'intention d'exporter et la performance internationale. Ceci revient à intégrer le fait que le pays source des exportations a une importance sur l'activité internationale des entreprises. Pour bien comprendre cette influence, il est nécessaire de préciser les particularités de l'environnement externe des PME des pays en développement qui, comme le reconnaissent Sheriff et Muffatto (2015) présente des profils idiosyncratiques.

LE POIDS DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET DE L'ÉCOSYSTÈME : LES SPÉCIFICITÉS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

A la suite de Peng (2009) et de la mise en évidence d'un tripode stratégique, Gao, Murray, Kotabe et Lu (2010) montrent que l'environnement institutionnel fait partie des éléments constitutifs de la stratégie et a un effet significatif sur les comportements d'exportation. Cet environnement, tant sur le pays source que

sur le pays de destination des exportations, peut être porteur de difficultés pouvant entraver le développement de l'activité internationale : manque d'informations pertinentes, rigidité des systèmes existants, relation difficile aux agences gouvernementales ou absence de support public (Paul *et al.*, 2017; Ellis, 2011).

D'autres travaux, tels ceux qui portent sur l'écosystème entrepreneurial (EE), affirment l'importance de l'environnement externe (Barney, 2001) et les influences du contexte d'affaires sur les activités entrepreneuriales (Spigel, 2017; Sheriff et Muffatto, 2015). Selon Dana et Ratten (2017), cet écosystème serait fortement mobilisé par les entreprises qui vont notamment y puiser leurs ressources afin de faciliter leur internationalisation. Boutillier, Levratto et Carré (2015) décrivent l'EE comme un environnement élargi au sein duquel il y a une interaction entre le contexte entrepreneurial (climat d'affaires), le contexte institutionnel (facilitation entrepreneuriale) et le contexte technologique (technique et scientifique) dont la finalité serait de procurer des ressources aux entrepreneurs (Spigel et Harrison, 2017). L'EE fait référence à un espace (physique et construit) composé de six éléments selon Isenberg (2013) - politique, finance, marchés, culture, capital humain, soutien - auxquels Stam (2015) ajoute le système éducatif (universitaire) qui permet la formation à l'entrepreneuriat et stimule le développement d'idées porteuses menant à la création d'entreprises. Le courant de recherche axé sur l'EE permet d'intégrer dans l'analyse de l'internationalisation des PME, l'articulation des ressources des entreprises, l'environnement externe et les interactions qui s'y opèrent. Les entreprises incapables de mobiliser ou d'articuler ces éléments font face à des barrières difficiles à surmonter.

Or, dans les pays en développement, le faible niveau de développement du pays n'a pas fait naître structures, usages et connaissances spécifiques favorables aux pratiques de l'internationalisation.

LA PRISE EN COMPTE DU PAYS D'ORIGINE

La prise en compte de l'environnement du pays d'origine dans la réflexion sur les processus d'internationalisation a conduit des auteurs comme Ngo, Janssen et Falize (2016) et Meyer et Peng (2016) à s'interroger sur les effets positifs ou négatifs du contexte institutionnel sur la dynamique exportatrice des entreprises des pays en développement, ou comme Dana et Ratten (2017) sur le cas spécifique des pays africains. Les institutions sont entendues ici comme étant les règles du jeu convenues dans une société pour assurer son bon fonctionnement (North, 1990). Cette vision institutionnelle, fait surgir de l'analyse des obstacles qui semblent, dans certains cas, contraignants pour les PME, du fait de leur complexité et des coûts sous-jacents (Singh, Naz et Pathak, 2009; Ngo *et al.*, 2016).

Dans les PED, l'absence de « règles du jeu » et la mouvance des structures politico-administratives dans l'espace et dans le temps affectent le fonctionnement de la concurrence et atténuent l'efficacité des échanges économiques (Meyer et Peng, 2016). Les entreprises évoluent, sous l'effet d'une transition, vers l'ouverture des marchés, la liberté de contracter en interne ou avec des entreprises étrangères, l'accès à des financements, la régulation de la législation sur les droits de la propriété intellectuelle. Ces transitions sont source d'incertitude (notamment sur la mesure des coûts de production locaux, les coûts de transfert et de

protection des actifs) et affectent donc les stratégies d'internationalisation (Ngo *et al.*, 2016). Ajoutons que si les petites entreprises constituent le socle de la vie économique traditionnelle des PED, elles ne sont pourtant pas perçues comme porteuses d'un développement moderne, celui-ci étant considéré comme l'apanage des grandes entreprises réalisant des investissements importants. Ceci a pour conséquence la difficulté rencontrée par les PME pour obtenir les appuis et facilités bancaires nécessaires à leur développement (Singh *et al.*, 2009) ou de la concussion de certaines autorités douanières (Minialai, Boutary, Monnoyer et El Mabrouki, 2017). On comprendra, dès lors, la position de North (1990) qui considère que le rôle principal des institutions est de réduire les incertitudes en établissant un cadre stable (mais pas forcément efficient) pour les interactions humaines. Suivant leur état, les institutions peuvent renforcer le potentiel de négociation internationale des entreprises locales (Flores et Saenz, 2014), ou déstabiliser leurs activités entrepreneuriales. La tolérance des pouvoirs publics vis-à-vis du secteur informel, la récurrence des crises géopolitiques, l'impunité de la corruption en sont des exemples (FMI, 2017). Dans le contexte africain, notamment subsaharien francophone caractérisé par la déficience des institutions, l'instabilité politique et la non continuité de l'État (BAD, OCDE et PNUD, 2017) entraînent une situation d'incertitude pour les entreprises et leurs partenaires à l'étranger. Malgré le fait que nombre d'auteurs s'entendent sur les inefficiences de certains contextes institutionnels dans le soutien aux entreprises de leur territoire, on connaît encore mal leur influence sur la capacité d'internationalisation des PME (Dana et Ratten, 2017; Paul *et al.*, 2017).

C'est à ce champ de connaissances que nous souhaitons contribuer à partir d'une étude qualitative réalisée auprès de cinq PME malgaches. La prochaine section permettra d'exposer notre méthodologie et le contexte dans lequel s'est déroulée notre étude.

Méthodologie et présentation des cas

Étant donné le peu de travaux sur les barrières à l'exportation que rencontrent les PME des pays en développement, nous pouvons qualifier notre étude d'exploratoire. Ce type d'études est fortement encouragé par Paul *et al.* (2017) afin de fournir un portrait riche et fidèle du comportement international spécifique des PME dans différents contextes. Dans ce qui suit, nous présentons le cadre opératoire de notre recherche.

ÉTUDE DE CAS MULTIPLES

Le caractère exploratoire de notre recherche nous a orientées vers une démarche qualitative à partir de la méthode de cas, laquelle permet d'amorcer l'investigation d'une problématique encore peu explorée empiriquement. L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées (Yin, 1994). Nous avons privilégié l'étude de cas multiples qui est susceptible de contribuer à la

découverte de causalités récursives pour rendre compte du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002).

Rappelons qu'il n'existe pas de « liste universelle » de barrières que rencontrent les PME dans leurs activités d'exportation. La liste établie par Kahiya (2013) constitue un outil de référence qui permet de donner une structure à notre analyse tout en évitant d'ajouter une nouvelle nomenclature à la littérature qui pourrait rendre nos résultats difficilement comparables aux autres travaux.

MADAGASCAR : LE CONTEXTE DE RECHERCHE

Le choix de Madagascar s'explique d'abord par un certain opportunisme de contacts qui a permis un accès privilégié aux entrepreneurs et à leur histoire. Ce choix est pertinent aussi par le fait d'une position insulaire soumise à des barrières spécifiques que peuvent rencontrer les PME qui y sont localisées et d'un indice de développement humain faible (IDH : 0,510) qui place Madagascar au 154^e rang en 2015 (PNUD, 2015). Cette double caractéristique offre un contexte d'analyse unique peu étudié par les chercheurs (Osei-Bonsu, 2014; Baldachino, 2006). Madagascar ne possède pas de voies terrestres pour atteindre les marchés étrangers, mais possède six aéroports et six ports internationaux, dont les coûts d'utilisation sont élevés et les usages conditionnés par des paramètres difficilement contrôlables (fréquence, régularité, accès). L'accès à l'Internet est fourni par trois opérateurs assurant une couverture nationale avec une qualité et vitesse jugées bonnes malgré des débits aléatoires et des coupures sporadiques de connexion à l'international. Le taux d'électrification du pays est estimé à environ 23 % (2012) soit l'un des plus faibles d'Afrique subsaharienne. Cette faiblesse énergétique constitue un désavantage, le plus souvent cité dans les travaux sur l'internationalisation des PME implantées dans les pays insulaires (Singh *et al.*, 2009).

Le contexte institutionnel malgache est instable : durant les 30 dernières années, Madagascar a connu trois crises d'alternance présidentielle (1991, 2002, 2009). Les gouvernements successifs ont fait adhérer le pays à des espaces économiques intégrant plusieurs pays pourvoyeurs de marchés étrangers (Commission de l'Océan Indien, COMESA, SADC, UE-ACP⁵). La récurrence des crises politiques contribue toutefois à maintenir à un niveau élevé le risque politique et le risque commercial de Madagascar par les agences de crédits internationaux⁶. La centralisation des organismes publics dans la capitale Antananarivo (située sur les hautes terres), contraint les PME à s'y installer physiquement pour un accès facile et rapide aux procédures réglementaires alors que les matières premières (pour la production) et les voies d'évacuation (pour l'exportation) se trouvent dans les régions côtières. Enfin, Madagascar, anciennement colonisé par la France (1895-1960) entretient des liens historiques avec cette dernière, ce qui est à mettre en perspective lors de l'analyse des habitudes d'affaires des PME installées dans les pays ayant un passé colonial (Bakengela et Livian, 2016; Dikmen, 2016).

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

6. Voir le site de la Compagnie française d'assurance sur le commerce extérieur (COFACE) : <http://www.coface.com/fr>.

CONSTRUCTION DES DONNÉES

La collecte des données s'est déroulée durant le premier trimestre de 2009, période de mouvement de contestation politique à Madagascar entraînant une paralysie des services publics nécessaires aux activités internationales des PME. Cette situation de tension, récurrente dans le pays, a permis de mesurer l'importance de certaines barrières et de leur effet sur les activités internationales des PME. Cela permet notamment de corriger l'une des lacunes de plusieurs travaux portant sur les barrières à l'exportation soulevée par Doern (2009), où les répondants s'attardaient davantage aux barrières perçues plutôt qu'aux barrières réelles. Nous avons pu revenir sur le terrain malgache en 2017 et avons profité de cette opportunité pour confirmer la validité des données recueillies en 2009 et pour actualiser certains éléments de contexte. Cela nous a permis d'évacuer l'effet des conjonctures sur les données obtenues (Anguinis *et al.*, 2010). Par ailleurs, les interprétations faites ont été soumises à l'appréciation des propriétaires dirigeants des PME, et elles ont été validées.

Le caractère exploratoire de l'étude et la difficulté d'accès au terrain nous a amenées à approcher un réseau de gens d'affaires ayant des activités internationales⁷. Le responsable du programme d'appui et d'accompagnement des entreprises exportatrices nous a soumis une liste de 14 entreprises exportatrices jugées représentatives en fonction : du secteur d'activité, du genre du propriétaire dirigeant, de l'ancienneté dans l'entrepreneuriat afin de disposer d'un historique d'internationalisation. Ces 14 entreprises ont été contactées et cinq ont accepté notre invitation, parmi lesquelles on retrouve une entreprise de service (qui n'a pas été retenue pour l'analyse finale étant donné son activité). Notre échantillon est alors un échantillon de convenance composé d'informateurs capables de donner les informations qui intéressent la recherche et choisis pour des raisons d'accessibilité. Étant donné ce processus de sélection, aucune représentativité des PME interrogées n'est prétendue, et la généralisation des observations à d'autres échantillons sera limitée. D'une durée de 60 à 90 minutes, les entretiens ont été réalisés sur le site des entreprises à l'aide d'un guide d'entretien semi-structuré permettant de connaître comment les PME s'adaptent à la mondialisation. Lors du retour sur le terrain en 2017, nous avons produit un cas nouveau pour étudier l'état dynamique des barrières exogènes (Kahiya *et al.*, 2014) étant donné notamment les modifications que connaît l'environnement institutionnel.

DESCRIPTION DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

Au cours des deux périodes de collecte des données (2009, 2017), chaque discours d'interviewé s'est avéré singulier, ne permettant pas d'établir de répétitions ni de récurrences. La nature et la substance des entretiens réalisés ont favorisé l'analyse thématique des discours recueillis selon les différentes barrières endogènes et exogènes à l'exportation des PME. Plus précisément, l'analyse consistait à faire des rapprochements, des mises en relations et des mises en perspectives des données avec les concepts et théories mobilisés par la recherche. Ce procédé d'analyse a

permis de saisir les significations complexes de nos données primaires (Paillé et Mucchielli, 2013).

Le tableau 1 présente différentes données sociodémographiques des PME manufacturières étudiées qui montre leur maturité, leur taille ainsi que quelques données sommaires sur le chef d'entreprise.

Cas 1 œuvre dans la fabrication de bijoux de fantaisie de luxe et a été créé avec un statut d'entreprise franche (i.e. que la totalité de ses ventes doit se faire à l'international). L'intégralité de ses matières premières est importée de plusieurs pays asiatiques et la commercialisation est assurée par une société partenaire basée en France. L'identification de l'opportunité internationale fait suite à une participation à une foire internationale. La décision du propriétaire dirigeant de s'installer à Madagascar a été motivée par la volonté de profiter de la main d'œuvre locale en abondance et de contribuer au développement de son pays d'origine, après une expérience internationale de plusieurs années en France. Lors de la période de réalisation de l'entrevue, le propriétaire-dirigeant était responsable du programme CAP-Export cité plus haut.

Cas 2 est une entreprise de création et de sous-traitance de linge de maison, d'accessoires de douche et de table. L'entreprise appartient à une ressortissante malgache. La décision de travailler à l'international provient de l'observation de la tendance chez les consommateurs étrangers d'apprécier les produits faits à la main. Les matières premières sont achetées localement (tissus) et importées (fils). La propriétaire dirigeante a suivi une formation à l'étranger (Australie et Nouvelle-Zélande) pour maîtriser le métier (fabrication de courtepointe).

Cas 3 exploite, transforme et exporte des minerais dont le prix est élevé. L'entreprise a commencé l'activité internationale dès sa création étant donné que les prix de vente de ses produits sont inabornables pour la population malgache. Avant d'entreprendre les activités internationales, les deux propriétaires dirigeantes n'avaient pas d'expérience à l'international. L'identification de l'opportunité de l'activité internationale naît d'une conversation avec un étranger sur la qualité des minerais malgaches. Pour transformer des minerais, l'entreprise importe des fournitures non disponibles sur place. L'une des propriétaires dirigeantes s'implique dans le développement du secteur minier à Madagascar.

Cas 4 fabrique et exporte des produits alimentaires dérivés du canard gras. L'activité initiale de l'entreprise (unité de vinaigrerie) a débuté en 1980. En 1990, la propriétaire dirigeante a suivi une formation en France pour apprendre le métier de la production de foie gras, qui est devenu par la suite le cœur de compétences de l'entreprise. Elle a contribué au développement de la filière de canard gras à Madagascar. Afin de pérenniser ses activités internationales, elle a entrepris l'apprentissage collectif de l'élevage du canard gras aux paysans locaux. Elle importe les matériaux nécessaires au conditionnement de ses produits et participe régulièrement à des foires internationales.

Cas 5 produit de l'engrais biologique à partir des fientes de chauve-souris. L'internationalisation est survenue à la suite de la crise politique nationale de 2009. Le prix de l'engrais biologique

7. Ce réseau est celui de la Chambre de commerce et d'industrie France Madagascar (CCIFM), créé en 1999 et regroupant 435 entreprises malgaches et françaises établies à Madagascar. CCIFM dispose depuis 2006 d'un programme d'appui et d'accompagnement aux entreprises exportatrices malgaches appelé CAP-Export.

TABLEAU 1
Description des entreprises de l'échantillon

Entreprise	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5
Année de création	1998	2001	1994	1980	2006
Première activité internationale	1998	2007	1994	1990	2009
Activité	Bijoux de luxe	Artisanat de luxe	Transformation minerais	Alimentation de luxe	Intrant agricole
Nbre d'employés permanents	56	15	65	60	80
Langues parlées	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais
Taux exportation (%)	100	60	95	40	40
Marchés d'exportation	France	France / Afrique du sud	États-Unis / Europe / Asie	UE / Océan indien	Afrique/Europe/ États-Unis
Taux d'innovation* (%)	60	10	25	20	5
Formation	Universitaire (gestion)	Techniques du métier	Universitaire	Techniques du métier	Universitaire (comptabilité)
Expérience internationale	Travail / étude	Résidence / étude	Aucune	Étude	Étude, travail
Participation à des réseaux ou associations**	Fort engagement	Engagement	Fort engagement	Engagement	Fort engagement

* Taux d'innovation = Pourcentage des ventes attribué à des produits nouveaux ou modifiés

** Le degré d'engagement est mesuré par le nombre d'associations auxquelles appartient le propriétaire-dirigeant, par le rôle actif tenu au sein de ces associations et par la longévité de l'appartenance à ces associations.

ne serait pas à la portée des bourses des agriculteurs malgaches sans les subventions des bailleurs de fonds internationaux dans les programmes de développement rural. Le propriétaire dirigeant a étudié et travaillé en France pendant une longue période. Il intervient également dans des manifestations relatives au commerce international. Il préside un groupement patronal composé essentiellement de PME et de TPE.

Présentation des résultats et discussion

Dans un premier temps, nous allons dégager les barrières endogènes et exogènes rencontrées par chaque entreprise en nous référant au contenu de la grille de Kahiya (2013), dont nous avons regroupé les informations selon la nature des barrières à l'exportation (voir annexe).

ANALYSE DES CINQ CAS

Pour **Cas 1**, les barrières liées au marketing et à la connaissance des marchés cibles sont surmontées. Membre de réseaux patronaux et consulaire, formé en France (maîtrise en gestion), Dirigeant 1 a choisi un positionnement haut de gamme pour ses produits. Il envoie régulièrement son personnel de production à l'étranger pour « qu'ils comprennent la mentalité de ceux qui achètent », qui proviennent principalement des pays riches. Un expatrié français fait l'interface entre la production locale

et la clientèle française. L'activité internationale est basée sur la reconnaissance de la qualité de la main-d'œuvre locale en matière d'artisanat et de travail manuel. L'entrepreneur a recruté du personnel d'encadrement intermédiaire de l'étranger pour monter les installations et former le personnel local et ainsi réduire l'effet des barrières liées aux ressources.

Les barrières exogènes sont moins maîtrisées. Le dirigeant mentionne les évènements politiques de 1991, 2002, 2009 qui ont créé de forts blocages administratifs et un arrêt des livraisons. Le risque politique, non négligeable, est complexe à mesurer et à anticiper pour les autochtones. Le transport est dépendant de cet environnement, avec un coût très élevé et une fréquence insuffisante. En 2002, l'arrêt de la liaison aérienne sur Paris a nécessité le passage par des hubs à Singapour ou Hong Kong. Le coût très élevé de l'Internet, dominé par des situations de monopole, rend aussi les communications aléatoires et très onéreuses.

Cas 2 rencontre des barrières endogènes importantes. Du côté des ressources, la capacité de production de l'entreprise ne permet pas de réaliser des grosses commandes. Par ailleurs, les ouvrières quittent souvent l'entreprise une fois leur formation terminée, alors que la qualité exigée par le marché international ne s'acquiert que par la « régularité des petites mains ».

Les barrières liées au pays d'origine sont prégnantes : frais de douanes et de transports élevés qui rendent l'entreprise moins compétitive que les concurrents sur le marché (situés en

Inde et en Chine). L'entreprise est confrontée au coût élevé des prêts financiers locaux et à l'inexistence des produits financiers adaptés aux PME facilitant le développement des activités à l'international. La propriétaire de l'entreprise trouve insuffisants et trop ponctuels les dispositifs d'appui pour l'internationalisation des PME, ce qui ne favorise pas la pérennité de l'engagement international.

Cas 3 ne rencontre pas de barrières liées aux connaissances. De formation universitaire (non liée à la minéralogie) suivie à Madagascar, les deux dirigeantes ont appris le métier sur le tas et cherché à bien connaître l'écosystème pour y être légitimes. Elles suivent par ailleurs régulièrement les conférences de CCIFM dont elles font partie, ainsi que les formations à l'export proposées. Elles n'évoquent pas le manque de ressources, mentionnant le recours possible à l'aide de la CCIFM pour les questions de prospection. En revanche, elles font face à des taux d'intérêt très élevés et une difficulté à convaincre les banques d'aider à la gestion de la trésorerie.

Les barrières exogènes mentionnées sont nombreuses. L'entreprise utilise des ammonites, pierres trop chères pour être vendues à Madagascar et donc quasi totalement exportées. C'est l'État qui fixe le prix des ammonites, trop bas selon les dirigeantes, alors qu'il peut créer des pressions indues sur les exploitants. Il n'y a aucune collaboration interentreprises, par manque de confiance collective face à une « même » ressource en voie de raréfaction. Ce dernier point a orienté l'entreprise vers une diversification produit et une diversification pays vers les Émirats Arabes Unis (Dubai) et la Thaïlande. D'autres obstacles sont mentionnés : des douanes qui arrêtent des produits alors que la société a déjà les autorisations nécessaires (les entreprises malgaches n'ont pas le droit d'exporter des pierres non transformées, ce qui suppose un contrôle de la transformation fait en amont des douanes); une corruption importante d'employés qui détournent des pierres avant de les travailler; et enfin un contexte politique incertain à l'origine de fluctuations significatives de taux de change et de problèmes d'acheminement. Ces derniers points ont des répercussions sérieuses sur les paiements. Les clients ne souhaitent pas être confrontés à ces risques et sont résistants au versement d'acomptes importants avant livraison, alors que ceux-ci sont essentiels pour permettre à l'entreprise d'honorer une partie de ses coûts d'exploitation. Enfin, la capacité d'exploitation des mines et les exigences de travail manuel imposées par le gouvernement qui interdit l'utilisation de gros engins pour exploiter les fossiles, constituent un frein à la croissance de Cas 3 qui ne peut pas satisfaire des commandes de grande envergure.

Cas 4 est dirigé par une entrepreneure membre de plusieurs réseaux (patronal, consulaire et humanitaire) qui connaît bien le processus d'exportation et les exigences de marché. Une participation à un salon japonais, dans le cadre d'une mission collective, lui a montré les opportunités du marché ainsi que les contraintes d'adaptation que celui-ci posait. L'entreprise s'est développée sur le marché français en priorité, avec une norme européenne acquise grâce à l'aide d'un consultant français, et

trouve difficile l'adaptation aux normes d'autres pays (étiquetage, contenants et emballages, pour le Japon mais aussi Dubai et l'Inde), ce qui constitue une barrière marketing d'après la nomenclature de Kahiya (2013). Pour l'instant, l'entreprise pense laisser tomber ces marchés malgré l'existence d'une demande.

Les barrières exogènes mentionnées sur un marché uniquement export viennent du risque sanitaire lié à l'industrie. En 1997, l'Europe a interdit l'importation de viande de Madagascar, en raison de la maladie du charbon⁸. L'entreprise a opté pour une diversification produits (produits végétaux, condiments notamment) et une diversification géographique (vers l'Ile Maurice) de façon à réduire sa dépendance au marché français. La livraison des produits, sensibles à la température, est aussi fortement dépendante des installations portuaires.

Cas 5 est dirigé par un entrepreneur très engagé dans des réseaux nationaux et internationaux. Il n'évoque pas de barrières spécifiques liées aux connaissances des transactions internationales sauf pour les marchés africains. Il a pu accéder à ces marchés en bénéficiant des actions des autorités publiques nationales visant à redynamiser le commerce international vers ces destinations⁹. Cet accès au marché africain est cependant complexe à cause de la méconnaissance des règlements en vigueur dans les pays importateurs.

Par ailleurs, l'entreprise fait face à des obstacles exogènes importants : acheminement onéreux, insularité du pays, insuffisance des appuis institutionnels, inadéquation des services financiers et bancaires, exigences sanitaires liées à la nature des produits exportés. A cause de l'hypothèse non confirmée de la transmission du virus d'Ébola par les chauves-souris, une commande importante a été annulée par un distributeur avec lequel le lien commercial n'a pu être rétabli. D'autres barrières exogènes liées à la nature des activités sont présentes : déclaration des grottes en tant que zones réservées nécessitant des permis onéreux délivrés après de longs délais, qualification des engrais biologiques en tant que produits miniers entraînant l'augmentation des taxes à l'exportation.

Les cas étudiés confortent la pertinence de notre démarche d'observation du milieu de départ et des influences de ses caractéristiques sur le potentiel de développement international des PME. Dans l'analyse de chaque cas, nous constatons l'importance des contraintes liées à l'environnement local des entreprises, qui se transforment en barrières au développement de leurs activités, en particulier vers les marchés internationaux. La façon dont les entreprises traitent ces contraintes, notamment les choix stratégiques qu'elles font, est particulière à chacune d'elle, mais le contexte les oblige dans l'ensemble à prendre en compte des éléments spécifiques liés à Madagascar.

Le tableau 2 reproduit les barrières rencontrées par les entreprises selon les éléments de la grille de Kahiya (2013). Les barrières endogènes sont relativement peu nombreuses, mais leur concomitance avec les barrières exogènes liées au développement économique et institutionnel du pays entraîne des obstacles difficiles à franchir.

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

9. En 2014, Madagascar est réintégré à la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC); et en 2016, le pays accueille le 19^e Sommet du marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA).

TABLEAU 2
Barrières rencontrées par des PME malgaches selon la nomenclature de Kahiya (2013)

Barrières liées aux ressources		
Capacité de production	Cas 3	1) Limitation de production à cause de l'interdiction d'utilisation de gros engins dans l'exploitation des fossiles à Madagascar 2) Inaccessibilité aux carrières durant la saison des pluies, entraînant la suspension des activités d'exportation durant cette période 3) Début de raréfaction des matières premières (ammonites)
	Cas 5	Arrêt des activités d'extraction dans les grottes durant la saison des pluies à cause du mauvais état des infrastructures routières, entraînant des coûts élevés de stockage de matières premières
Compétences du personnel	Cas 2	Instabilité de la main-d'œuvre locale (petites mains)
Financement de l'exportation	Toutes les entreprises : produits financiers locaux inappropriés aux conditions du marché international	
Coûts de transport des marchandises	Toutes les entreprises : rareté de la fréquence des transports et coûts élevés	
Coût de développement du marché	Cas 4	Dépendance forte aux normes européennes empêchant l'adaptation aux normes des autres pays (p. ex., Japon, Inde, Dubaï)
	Cas 5	Risque de changement de classification des grottes en zones protégées, pouvant entraîner l'augmentation des coûts de production
Coût des voyages pour les contacts commerciaux	Toutes les entreprises : coûts élevés à cause de l'insularité de Madagascar	
Assurance qualité	Cas 4	Coûts élevés de l'agrément de l'Union Européenne
	Cas 5	1) Coûts élevés de la certification ECOCERT 2) Risque sanitaire lié à la nature même du produit (hypothèse de transmission du virus d'Ébola par les chauves-souris)
Barrières marketing		
Adaptation du produit	Cas 4	Obstacles en matière de conditionnement et de modalités de paiements pour pouvoir pénétrer le marché japonais
Devise locale	Toutes les entreprises : l'instabilité de la monnaie locale (Ariary) rend difficile la fixation des prix pour les produits exportés et incertains les bénéfices nets qui s'en dégageront	
Barrières liées aux connaissances		
Méconnaissance des lois à l'étranger	Cas 5	Méconnaissance des réglementations sur l'exportation des intrants agricoles dans le marché africain
Barrières liées au pays d'origine		
Support gouvernemental	Cas 1	Crises politiques récurrentes (1991; 2002; 2009) entraînant la baisse des activités à l'international
	Cas 2 et 3	Crises politiques récurrentes (1991; 2002; 2009) entraînant la méfiance des clients internationaux
	Cas 4	Absence de support gouvernemental pour lever l'embargo sur les produits d'origine animale au détriment de l'activité exportatrice de l'entreprise
	Cas 5	Absence de support gouvernemental dans la levée de l'embargo sur les produits d'origine animale, afin de permettre à l'entreprise de percer le marché de l'exportation
Politique à l'export du gouvernement	Toutes les entreprises : instabilité étatique entraînant le changement fréquent de politique d'exportation gouvernementale	

Infrastructures	Cas 1	Accès discontinu à l'Internet et coûts élevés d'utilisation
	Cas 2 et 3	Coûts indirects liés au frais de transport et de douanes, ces derniers étant imprévisibles et induits par des comportements inappropriés
Réglementation sur les produits	Cas 3	Fixation du prix des produits par le gouvernement limitant les marges à l'exportation
	Cas 5	Méconnaissance du domaine d'activités par les autorités réglementaires (Assimilation de l'engrais biologique aux produits miniers à cause de l'extraction dans les grottes)
Barrières liées au pays d'accueil		
Risque de change	Toutes les entreprises : Incertitude sur les bénéfices futurs étant donné l'instabilité de la monnaie locale et le risque de conversion des revenus nets de l'exportation	
Barrières non tarifaires à l'étranger	Cas 5	Instrumentation de l'absence de textes sur l'importation des intrants agricoles par les pays africains, afin de protéger les producteurs d'engrais locaux
Barrières liées à l'industrie		
Compétition sur le marché local	Cas 1	Risque d'imitation par les artisans locaux des modèles commandés par les clients internationaux
	Cas 2	Reproduction par les anciennes employées sur le marché local des modèles créés par l'entreprise
	Cas 3	Vol des produits finis par les employés en vue de revente auprès des clients locaux
Particularité du produit	Cas 5	1) Association non fondée du produit à des risques de maladie grave 2) Classement du produit (intrant agricole) dans une nomenclature (produit minier) nécessitant des permis onéreux et des taxes supplémentaires à l'exportation

Note : pour des raisons d'espace, le tableau ne présente que les barrières identifiées auprès des entrepreneurs. Un tableau complet des barrières identifiées par Kahiya (2013) est présenté en annexe.

Discussion

La littérature sur les barrières à l'exportation offre quelques pistes d'explication au faible engagement international des PME des pays en développement, mais ces barrières ayant été étudiées principalement dans le contexte des pays développés, ne sont peut-être pas complètes ni même applicables. Notre discussion vise à mettre en exergue ce qu'apportent nos résultats à l'état actuel des connaissances, à partir des constats réalisés.

Un premier constat vient relativiser ce que relèvent plusieurs auteurs (Grosse, Shannon et Cecilio, 2013; Damoah, 2013) sur le positionnement bas de gamme des produits locaux fabriqués en Afrique et qui expliquerait leurs difficultés à s'engager à l'exportation : on note, chez les entreprises rencontrées, un important souci pour la qualité qui peut être assurée grâce aux compétences du personnel et à un savoir-faire exceptionnel, ne présentant pas les problèmes de faible compétitivité mentionnés dans certains travaux sur les pays en développement. Les entrepreneurs possédant une expérience internationale, ont su déployer des capacités spécifiques, et mettre en place des structures permettant de fabriquer des produits qui peuvent se comparer à ceux offerts sur les marchés internationaux. Le choix d'un positionnement bas de gamme n'est donc pas une fatalité pour des PME de pays en développement. Ces résultats nuancent d'une part Mambula (2008) qui affirme que les PME des pays de l'Afrique subsaharienne présentent des faiblesses structurelles qui ne les disposent pas à s'intégrer à l'économie mondiale; ainsi que les conclusions d'Eboho (2015) qui soutient que le développement de produits à valeur ajoutée permettra au continent africain de rentrer dans le 21^e siècle et de se sortir de la pauvreté. Nous avons compris, sur les cas étudiés, que la

production de produits à forte valeur ajoutée dans des pays pauvres présente en elle-même des contraintes (vol d'idées ou copie de produits, travail de matériaux de valeur par des personnes très pauvres, corruption et vol de produits pour revente).

C'est par ailleurs le problème du positionnement sur le marché local qui se pose : par manque de pouvoir d'achat, le pays source n'est pas en mesure d'être un marché pour ces entreprises. Deux choix sont alors possibles : travailler avec des adaptations très fortes à leur marché local et des marges très faibles, ou travailler le développement des marchés internationaux, jusqu'à devenir, dans les cas observés, fortement dépendantes de leurs exportations. Dans ce cas, les entreprises doivent faire face aux contraintes d'un marché financier non compétent sur les questions de transactions internationales et incapable de supporter le risque de ces activités, affectant de façon significative leur trésorerie. Sur le plan micro-économique, nous montrons que les ressources internes à une entreprise ne sont pas suffisantes, dans un écosystème où le contexte institutionnel est déficient et ne joue pas son rôle de facilitateur, pour déployer la capacité des PME à s'internationaliser. Sur le plan macro-économique, ces contraintes peuvent largement empêcher le passage vers une économie plus florissante.

Un deuxième constat porte sur la faible part, dans la grille de Kahiya (2013), des barrières exogènes liées au pays d'origine, alors que celles liées au pays de destination y sont répertoriées. Les cas observés nous ont conduit à préciser de très nombreuses barrières à l'exportation issues de l'environnement local des entreprises malgaches, qui, par voie de conséquence, se transforment en barrières endogènes : c'est, par exemple, principalement à cause d'un environnement incertain et peu outillé en soutien

financier au développement international que les entreprises sont confrontées à des problèmes de trésorerie. C'est aussi parce que la devise locale est instable que la stratégie de prix est délicate à mettre en place. Un contexte institutionnel peu développé, faiblement structuré et incertain constitue une réelle barrière exogène ayant ainsi un impact sur les ressources nécessaires aux entreprises dans un processus d'internationalisation.

Un troisième point d'attention porte sur la nature de barrières issues de situations spécifiques de l'écosystème que rencontrent presque toutes les entreprises et qui sont peu ou aucunement évoquées dans les travaux antérieurs :

- l'absence d'une offre de financement adéquate pour supporter les déficits temporaires de trésorerie et faciliter les transferts de fonds dans les comptes des PME malgaches. Cette déficience n'est pas spécifique aux PED (voir tableau en annexe). La spécificité tient à la concomitance des barrières financières et du risque politique inhérent à l'instabilité des gouvernements, qui freine la capacité des entreprises à exiger des paiements d'acompte de leurs clients, fragilisant ainsi leur trésorerie.
- Le statut de pays insulaire qui accroît les coûts de transport et de livraison vers leurs clients et rend difficile les contacts directs pour conclure des commandes de produits artisanaux.
- Les enjeux liés à la non fidélité de la main d'œuvre, exacerbés par un manque de règles et de normes concernant le droit du travail et les droits et obligations des employeurs et employés, assez courant dans les pays en développement.
- Les barrières institutionnelles omniprésentes, confirmant ce que l'on retrouve dans d'autres études (Matenge, 2011; Milanzi, 2012; Okpara et Kabongo, 2010). Les règles du jeu ne sont pas claires, et elles contribuent au maintien d'une certaine méfiance de la part des clients étrangers sur les livraisons des produits, le non-paiement des produits fabriqués sur mesure, un embargo sur les produits alors que la situation à l'origine ne concerne pas l'activité de l'entreprise.
- Enfin, une barrière qui n'a pas été relevée dans la littérature de façon explicite a trait à la nature des activités des entreprises et au contraste entre le pouvoir d'achat local et le pouvoir d'achat des clients à l'étranger. Les employés relativement pauvres qui manipulent des produits de grande valeur peuvent être tentés de s'approprier les matières premières ou de copier les produits pour les vendre sur des marchés parallèles. Ce risque réel et vécu par des entreprises (Cas 2 et Cas 3) oblige les dirigeants à offrir des conditions salariales supérieures à ce qui est habituellement requis localement comme rémunération du travail réalisé. Cette situation augmente la pression sur les liquidités tout en présentant le risque de réduire leur compétitivité internationale.

Nous rejoignons aussi Kahiya *et al.* (2014) sur le fait que les barrières rencontrées par les entreprises peuvent évoluer avec le temps et selon les contextes. La qualité de l'environnement d'affaires s'est améliorée à Madagascar, comme le montre l'indice de développement des affaires publié par la Banque mondiale¹⁰. L'action « timide et désorganisée » des pouvoirs publics afin de favoriser le commerce international des PME de leur territoire

dénoncées par les quatre premiers cas, a été en partie corrigée comme le relate Cas 5. Les actions des pouvoirs publics se sont structurées ouvrant les frontières vers les marchés africains. Madagascar fait partie des quatre pays africains avec Djibouti, le Kenya et le Sénégal qui sont parvenus à élargir la palette de leurs industries et de leurs produits (BAD *et al.*, 2017). Ceci est bénéfique à la fois pour les entreprises et le pays si on considère que le commerce entre les pays africains constitue la voie la plus prometteuse pour installer un développement économique durable (BAD *et al.*, 2017).

L'analyse par les ressources a conduit la plupart des auteurs à souligner principalement des difficultés endogènes (par exemple, les difficultés à organiser le transport). Notre regard, plus institutionnalisé ou entrepreneurial nous amène à mettre en valeur les barrières exogènes (dans l'exemple précédent, les entreprises sont en difficulté à cause du coût et de l'insécurité des infrastructures de transport). Notre analyse conclut, sans pour autant les pondérer, à la diversité et l'importance de ces barrières, difficilement contrôlables dans les pays en développement dépourvus d'infrastructures stables et efficaces. Soulignons aussi leur impact sur les barrières endogènes et sur les décisions que doivent prendre les dirigeants pour s'engager fortement dans des activités internationales.

Conclusion, limites et perspectives de recherche

La problématique de recherche discutée en introduction soulevait la question de l'intégration trop faible des PME des pays en développement à l'économie mondiale et des entraves à leur internationalisation. Des entretiens semi-structurés auprès de dirigeants de cinq PME manufacturières malgaches nous ont permis de préciser les difficultés rencontrées réellement par ces PME plutôt que les difficultés perçues (Doern, 2009) par rapport à ce qui est présenté dans la littérature à propos des pays sources et des PED en particulier. Certaines barrières sont semblables à celles que l'on retrouve dans les pays développés, alors que d'autres existent du fait d'un écosystème moins riche et moins organisé. L'intérêt porté aux barrières exogènes « locales » a mené à l'identification de barrières majeures que ne contrôlent pas les dirigeants et freinent de façon significative leur développement international, alors que les capacités d'internationalisation de leur entreprise répondent aux exigences requises.

Sur le plan théorique, l'ensemble de ces observations montre que la littérature existante sous-estime la nature et l'impact des barrières exogènes dans les pays en développement. Il est pertinent voire indispensable, pour comprendre l'engagement international des PME de PED, de compléter le modèle d'internationalisation par étapes ou l'approche basée sur les ressources par d'une part, une approche plus institutionnelle sur l'environnement local de ces entreprises et, d'autre part, une approche centrée sur les dimensions de l'écosystème entrepreneurial comme le suggèrent Sheriff et Muffato (2015). Nous montrons la préoccupation que constitue l'environnement politique, financier, commercial, culturel et humain, ainsi que l'absence de soutien stable et structuré à l'exportation et de capacités de formation de la main d'œuvre locale (Isenberg 2013; Stam 2015). Nous avons par ailleurs enrichi la liste des barrières à partir

10. Source : <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/madagascar>. On constate une amélioration de l'indice global de 3,5 % de 2016 à 2017.

des études réalisées dans des contextes de PED pour pouvoir analyser et commenter les données collectées à Madagascar. Cet enrichissement permet de constater des écarts sur l'importance relative de quelques barrières suggérant la pertinence de distinguer ces barrières selon les pays.

Un deuxième apport est celui de l'influence concomitante des différentes barrières susceptibles de réduire l'engagement international des PME. Nos résultats montrent que la scission entre barrières internes et barrières externes est théorique : la simultanéité de différentes barrières exogènes peut générer des barrières endogènes liées aux ressources des entreprises. Il n'est pas suffisant pour les PME malgaches et leur propriétaire-dirigeant d'exprimer une forte orientation entrepreneuriale, de mettre à profit leur réseau et de disposer de produits innovants dès lors qu'elles dépendent d'un environnement qui peut bloquer à tout moment leurs efforts d'internationalisation.

Sur le plan managérial, les résultats montrent l'importance pour les entrepreneurs de maîtriser les connaissances relatives au développement international et de prendre conscience des contraintes que peut présenter leur environnement local sur leur démarche d'internationalisation. L'appartenance à différents réseaux ou associations où sont véhiculées des informations clés est indispensable pour dénicher rapidement des informations stratégiques mais aussi pour réduire les délais dans l'exécution des tâches et identifier des solutions à certaines contraintes de ressources. Selon le domaine d'activités, les contacts avec les autorités publiques sont aussi un atout, ce qui peut faciliter le déblocage de situations pouvant nuire aux activités internationales et à la performance des entreprises. Il semble pertinent par ailleurs de recommander aux Pouvoirs Publics des pays en développement une meilleure prise en compte de l'influence de l'écosystème sur leurs entreprises et d'un soutien nécessaire au développement des exportations, pour arriver à multiplier le nombre d'entreprises internationalisées et le montant de leurs exportations.

Le caractère exploratoire de notre recherche ne permet pas de transposer nos conclusions sur d'autres PME malgaches ou d'autres pays. À cet égard, le fait que plusieurs des dirigeants rencontrés appartiennent à un réseau structuré a certainement atténué l'importance de nombreuses barrières identifiées. Ces limites pourront être levées par la réalisation d'entretiens auprès d'autres dirigeants malgaches ayant des profils plus variés en termes d'expérience internationale. Aussi, vu l'influence de la géographie sur les facilités d'exportation des PME, il sera intéressant de conduire le même type d'entretiens auprès d'entrepreneurs de pays disposant d'infrastructures plus ou moins développées pour permettre le transport de marchandises en-dehors de leur région. En focalisant notre attention sur les barrières exogènes « locales », nous avons pu comprendre que l'engagement international ne dépend pas uniquement du potentiel des entreprises. Il pourrait ainsi être opportun de procéder à des études semblables auprès de PME localisées dans des pays développés, pour bien mesurer l'influence des facteurs exogènes et qui pourraient aussi expliquer un engagement international mitigé que tentent de corriger les pouvoirs publics nationaux. Les résultats obtenus dans des environnements où les écosystèmes affichent des degrés de développement différents pourraient permettre

un nouvel enrichissement de la grille de lecture développée par Kahiya (2013), à laquelle nous avons déjà ajouté de nombreuses observations.

Bibliographie

- AGUINIS HERMAN; WERNER Steve.; ABBOTT JÉANNA Lanza; ANGERT Cory; PARK JOON HYUNG; KOHLHAUSEN Donna (2010). «Customer-centric science: reporting significant research results with rigor, relevance and practical impact in mind», *Organizational Research Methods*, Vol. 13, N° 3, p. 515-539.
- AKOMEA, Samuel Y.; SORENSON, Olav J.; AMPONSAH-EFAH, Kweku (2014). «Export drivers and barriers: Evidence from Ghanaian pharmaceutical manufacturing firms», *Global Journal of Business Research*, Vol. 8, N° 2, p. 81-96.
- ARTEAGA-ORTIZ, Jesus; FERNÁNDEZ-ORTIZ, Ruben (2010). «Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises», *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, N° 3, p. 395-420.
- BAD; OCDE; PNUD (2017). «Perspectives économiques en Afrique, entrepreneuriat et industrialisation», <http://dx.doi.org/10.1787/aao-2017-fr>.
- BAKENGELA, Patrick; LIVIAN, Yves (2016). «Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée», dans P.-X. Meschi et F. Prévot (sous la direction de), *Économies émergentes, quels enjeux pour le management international*, Paris, Vuibert, p. 249-263.
- BALDACCHINO, Godfrey (2006). «Managing the hinterland beyond: Two ideal-type strategies of economic development for small islands territories», *Asia Pacific Viewpoint*, Vol. 47, N° 1, p. 45-60.
- BARNEY, Jay B. (2001). «Ressources based view theory, a ten years retrospective on ressources based view», *Journal of Management*, Vol. 27, N° 6, p. 653-646.
- BARRINGER, Bruce R.; HARRISON, Jeffrey S. (2000). «Walking a tightrop: Creating value through interorganizational relationships», *Journal of Management*, Vol. 26, N° 3, p. 367-403.
- BOUTILLIER, Sophie; LEVRATTO, Nadine; CARRÉ, Denis (2015). *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire*, Londres, ISTE Editions, 148 p.
- DAMOAH, Obi B.O. (2013). «Strategic factors and firm performance in an emerging economy», *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 4, N° 2, p. 267-287.
- DANA, Léo-Paul; RATTEN, Vanessa (2017). «International entrepreneurship in resource-rich landlocked African countries», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 15, p. 416-435. DOI 10.1007/s10843-017-0211-6.
- DIKMEN, Laure (2016). «L'interpénétration entre l'ordre religieux et l'ordre économique : le cas du capitalisme islamique», dans P.-X. Meschi et F. Prévot (sous la direction de), *Économies émergentes, quels enjeux pour le management international*, Paris, Vuibert, p. 225-249.
- DOERN, Rachel (2009). «Investigating barriers to SME Growth and development in transition environments: a critique and suggestions for developing methodology», *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 27, N° 3, p. 275-305.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir (1998). «The relational view: Cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage», *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4, p. 660-678.

- EDOHO, Felix M. (2015). «Entrepreneurship paradigm and economic renaissance in Africa», *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 6, N° 1, p. 2-16.
- ELLIS, Paul D. (2011). «Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization», *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, N° 1, p. 99-127.
- FLORES SAENZ, Juan J. (2014). «Service multinationals in Costa Rica's free trade zone and their linkages to their local suppliers», dans R. Hernandez *et al.* (sous la direction de), *Latin America's Emergence in Global Services. A New Driver of Structural Change in the Region?*, Santiago, ECLAC, p. 157-176.
- Fonds monétaire international - FMI (2001). «Libéralisation du commerce mondial et pays en développement, Études thématiques», Services du FMI, <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/fra/110801f.htm>, consulté le 20 novembre 2016.
- Fonds monétaire international - FMI (2017). «Un paysage économique mondial en mutation. Perspectives de l'économie mondiale», Fonds Monétaire international, Washington, D.C., <http://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/French/0117f.ashx>.
- GAO, Gerald Y.; MURRAY, Janet Y.; KOTABE, Masaaki; LU, Jiangyong (2010). «A strategy tripod perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy», *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, N° 3, p. 377-396.
- GROSSE, Robert; SHANNON, Mudd; CECILIO, Garcie C. (2013). «Exporting to the near and far abroad», *Journal of Business Research*, Vol. 66, N° 3, p. 409-416.
- HLADY RISPAL, Martine (2002). *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 250 p.
- IBEH, Kevein; WILSON, Juliette; CHIZEMA, Amon (2012). «The internationalization of African firms 1995-2011: Review and implication», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 54, N° 4, p. 411-427.
- ISENBERG, Daniel (2013). *Worthless, Impossible and Stupid: How Contrarian Entrepreneurs Create and Capture Extraordinary Value*, Cambridge, MA, Harvard Business Review Press, 304 p.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1977). «The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, p. 23-32.
- JOHANSON, Jan; VALHNE, Jan-Erik (2009). «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1411-1431.
- KAHIYA, Eldrede T. (2013). «Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new venture», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11, N° 1, p. 3-29.
- KAHIYA, Eldrede T. (2018). «Five decades of research on export barriers: Review and future directions» *International Business Review*, Vol. 27, p. 1172-1188.
- KAHIYA, Eldrede T.; DEAN, David L. (2016). «Export stages and export barriers: Revisiting traditional export development», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 58, N° 1, p. 75-89.
- KAHIYA, Eldrede T.; DEAN, David L.; HEYL, Jeff (2014). «Export barriers in a changing institutional environment: A quasi-longitudinal study of New Zealand's manufacturing exporters», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 12, p. 331-364.
- KPMG (2012). «Panorama de l'évolution des PME depuis 10 ans», Document disponible sur www.kpmg.com.
- KRUGELL, Waldo F.; MATTHEE, Marianne (2012). «South African firm level evidence of the link between finance and efficiency», *Journal of Economic and Financial Sciences*, Vol. 5, N° 1, p. 271-286.
- LEONIDOU, Leonidas C.; KATSIKEAS, Constantine S.; PALIHAWADANA, Dayananda; SPYROPOULOU, Stavroula (2007). «An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers», *International Marketing Review*, Vol. 24, N° 6, p. 735-770.
- MAMBULA, Charles J. (2008). «Effects of factors influencing capital formation and financial management on the performance and growth of small manufacturing forms in Senegal: Recommendations for policy», *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 12, p. 87-106.
- MATENGE, Tedy (2011). «Small firm internationalization: A developing country perspective», *International Journal of Business Management*, Vol. 2, N° 4, p. 103-111.
- MEYER, Klaus E.; PENG, MIKE W. (2016). «Theoretical foundations of emerging economy business research», *Journal of International Business Studies*, Vol. 47, N° 1, p. 3-22.
- MILANZI, Mursali A. (2012). «The impact of barriers on export behavior of a developing country firms: Evidence from Tanzania», *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, N° 3, p. 10-21.
- MINIALAI, Caroline; BOUTARY, Martine; MONNOYER, Marie-Christine; EL MABROUKI, Mohamed N. (2017). «Internationalisation des PME dans une économie en transition : le cas des PME marocaines», dans E. MILLIOT, J.-P. LEMAIRE et S. NIVOIX (sous la direction de), *Les organisations face aux transitions internationale*, Paris, Vuibert, p. 111-131.
- MUSTEEN, Martina; DATTA, Deepak K.; BUTTS, Marcus M. (2014). «Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, N° 4, p. 749-774.
- NGO, Vi D.; JANSSEN, Frank; FALIZE, Marine (2016). «An incentive based model of international entrepreneurship in emerging and transition economies», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 14, N° 1, p. 52-74.
- NORTH, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York, Cambridge University Press, 159 p.
- OECD (2018), *Africa's Development Dynamics 2018: Growth, Jobs and Inequalities*, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264302501-en
- OKPARA, Jean D.; KABONGO, John D. (2010). «Export barriers and internationalisation: Evidence from SMEs in an emergent African economy», *Journal of Business and Globalisation*, Vol. 5, N° 2, p. 169-187.
- OSEI-BONSU, Nana (2014). «Understanding the internationalization process of small to medium sized manufacturing enterprises (SMEs). Evidence from developing countries», *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, N° 3, p. 167-186.
- PAILLÉ, Paul; MUCHIELLI, Alex (2013). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Collin, Paris, 424 p.

- PAUL, Justin; PARTHASARATHY, Sundar; GUPTA, Parul (2017). «Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda», *Journal of World Business*, Vol. 52, N° 3, p. 327-372.
- PENG, M. W., SUN, S. L., PINKHAM, B., & CHEN, H. 2009. «The institution-based view as a third leg for a strategy tripod», *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, N° 3, p. 63-81.
- PNUD (2015). «Rapport sur le développement humain 2015», http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_fr.pdf.
- RIELÄNDER, Jan; TRAORÉ, Bakary (2015). «Explaining diversification in exports across higher manufacturing content - What is the role of commodities», OECD Development Centre Working Papers no 327, Éditions de l'OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jrs8sp91p9x-en>.
- SENIK, Zizah; ISA, Rosmah; SCOTT-LADD, Brenda; ENTREKIN, Lanny (2010). «Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia», *Journal of Economics and Management*, Vol. 4, N° 2, p. 285-304.
- SHERIFF, Michael; MUFFATO, Moreno (2015). «The present state of entrepreneurship ecosystems in selected countries in Africa», *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 6, N° 1, p.17-54.
- SINGH, Gurmeet; NAZ, Rafia; PATHAK, Raghuvvar (2009). «Internationalization of SMEs, a challenge for Fiji», *AGSE*, p. 999-1012.
- SPIGEL, Ben (2017). «The relational organization of entrepreneurial ecosystems», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, N° 1, p. 49-72.
- SPIGEL, Ben; HARRISON, Richard (2017). «Towards a process theory of entrepreneurial ecosystems», *Strategic Entrepreneurship Journal*, p. 1-18, DOI : 10.1002/sej.1268.
- STAM, Eric (2015). «Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique», *European Planning Studies*, Vol. 23, N° 9, p. 1759-1769.
- World Trade Organization - WTO – OMC (2016). «World trade report. Levelling the trading field for SMEs», disponible sur www.wto.org.
- YIN, Robert K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publication, 2^e édition.
- YOUNOUSSI, Adama T.; JOUALI, Jamila; ARWATA, Salah B. (2013). «Identifying factors influencing Moroccan SMEs internationalization», *Journal of Economics and Management*, Vol. 1, N° 3, p. 49-63.

ANNEXE

Liste des barrières identifiées dans les pays développés par Kahiya (2013)
enrichie par celles identifiées dans des pays en développement ou émergents

	Pays développés (32 études) Kahiya (2013)	Tanzanie / Milanzi (2012)	Botswana / Matenge (2011)	Ghana / Akomea <i>et al.</i> (2014)	Nigéria / Okpara et Kabongo (2010)	Afrique du Sud / Krugell et Matthee (2012)	Firmes africaines / Ibeh <i>et al.</i> (2012)	Uruguay / Grosse <i>et al.</i> (2013)	Ghana / Damoah (2013)	Maroc / Younoussi <i>et al.</i> (2013)	Malaisie / Senik <i>et al.</i> (2010)	PED et pays émergents (10 études)
Barrières liées aux ressources												
Capacité de production	11	1	1	1		1	1		1	1	1	8
Compétences du personnel	15			1	1		1					3
Financement de l'exportation	16			1	1	1	1				1	5
Coûts de transport	13						1				1	2
Coût de développement du marché	3					1	1				1	3
Coût des voyages	2						1				1	2
Coûts de la main d'œuvre	2						1				1	2
Assurance qualité	10						1				1	2
Livraison et distribution outremer	9						1				1	2
Barrières managériales												
Risques de ventes à l'étranger	14						1					1
Manque de temps	10						1					1
Manque d'engagement à l'export	4						1	1				2
Faible intérêt pour le développement international	3						1	1				2
Faible profitabilité perçue	2						1					1
Manque de soutien de la direction	2						1					1
Faible espérance de bénéfices	7						1					1
Barrières marketing												
Identifier le marché à l'étranger	15						1			1	1	3
Prix et promotion à l'étranger	10						1				1	2
Utilisation du produit	5						1	1	1	1	1	5
Adaptation du produit	6	1	1	1	1	1	1	1			1	8
Service après-vente	7										1	1
Valeur de la devise locale	6											0
Identifier des distributeurs outre-mer	17									1		1
Barrières liées aux connaissances												
Documentation à l'export	15	1					1				1	3
Connaissance des pratiques d'affaires à l'étranger	9	1				1	1	1			1	5
Connaissances des procédures à l'exportation	9	1			1		1	1			1	5
Savoir comment vendre à l'étranger	6	1	1				1				1	4
Recouvrement et rapatriement des fonds	15	1					1			1	1	4
Méconnaissance des lois à l'étranger	4	1		1			1				1	4
Manque d'expérience à l'étranger	6	1	1				1			1	1	5

Barrières liées au pays d'origine												
Support gouvernemental	17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Politique à l'export du gouvernement	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Concentration sur le marché local	6						1					1
Barrières liées au pays d'accueil												
Réglementation gouvernementale à l'étranger	14	1		1			1					3
Barrières tarifaires à l'étranger	13						1					1
Taux d'intérêt et d'inflation	2						1					1
Risque de change	18						1			1		2
Barrières non tarifaires à l'étranger	13			1			1					2
Culture et langue à l'étranger	19									1		1
Barrières liées à l'industrie												
Degré de technicité du produit	2		1	1		1	1		1			5
Compétition sur les marchés étrangers	22		1	1	1		1		1	1	1	7
Compétition sur le marché local	3						1					1