

**Facteurs internes clés et défis de l'internationalisation des PME :
Cas des entreprises Marocaines en Afrique subsaharienne**

**Key internal factors and challenges of SME internationalization:
Case of Moroccan companies in sub-Saharan Africa**

ALAOUI Meriem

Enseignant chercheur
ENSA Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Maroc

Meriem.alaoui@usmba.ac.ma

OUACHI Soukayna

Enseignant chercheur
ENCG EL Jadida

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire d'Etudes en Sciences Economiques et de Management

Ouachi.s@ucd.ac.ma

Date de soumission : 01/11/2022

Date d'acceptation : 15/02/2023

Pour citer cet article :

Alaoui. M, Ouachi, S. (2023) « Facteurs internes clés et défis de l'internationalisation des PME : Cas des entreprises Marocaines en Afrique subsaharienne », International journal of Research in Business Management and Economics ; Volume 2 : Numéro 1 ; pp : 30-45.

Digital Object Identifier (DOI) :

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La recherche sur l'internationalisation des PME est une nouvelle discipline qui s'est fortement développée et s'est enrichie au cours des quatre dernières décennies. En effet, plusieurs études, notamment dans l'environnement anglo-saxon et principalement sur le périmètre des pays développés, ont porté sur le processus d'internationalisation des PME. Cependant, rares sont les études qui ont appliqué les théories de l'internationalisation à la géographie africaine. Ainsi, l'objectif de cette recherche quantitative est d'étudier l'entrepreneuriat international des PME marocaines dans les pays d'Afrique subsaharienne afin de mieux comprendre les facteurs et barrières qui influencent leur internationalisation.

En premier lieu, les auteurs construisent leur cadre conceptuel en se basent sur la littérature et sur l'opérationnalisation de différentes variables selon des items bien précis. Ensuite, ils conduisent une étude quantitative sur un échantillon de 107 PME marocaines afin d'évaluer ce modèle et de consolider différentes recommandations.

Les facteurs internes relatifs à l'entreprise ont un impact sur la performance de l'internationalisation et déterminent les défis majeurs que rencontre le dirigeant. En ce sens, la possession de la PME de certains avantages concurrentiels tels que : taille, moyens financiers, engagement et expérience sur le marché national et international peut influencer la perception des décideurs et sur leur implication lors de l'internationalisation de leurs entreprises.

Mots clés : Internationalisation, PME, Maroc, Afrique, entrepreneuriat international, ressources, facteurs internes, dirigeant, barrières, commerce international.

Abstract

Research on the internationalization of SMEs is a new discipline that has developed and enriched over the last four decades. Indeed, several studies, notably in the Anglo-Saxon environment and mainly on the perimeter of developed countries, have focused on the internationalization process of SMEs. However, few studies have applied internationalization theories to African geography. Thus, the objective of this quantitative research is to study the international entrepreneurship of Moroccan SMEs in Sub-Saharan African countries in order to better understand the factors and barriers that influence their internationalization.

First, the authors build their conceptual framework based on the literature and on the operationalization of different variables according to specific items. Then, they conduct a quantitative study on a sample of 107 Moroccan SMEs in order to evaluate this model and to consolidate different recommendations.

The internal factors related to the company have an impact on the performance of internationalization and shape the major challenges faced by the manager. In this sense, the SME's possession of certain competitive advantages such as: size, financial means, commitment and experience on the national and international market can influence the perception of decision makers and their involvement in the internationalization of their companies.

Keywords : Internationalization, SME, Morocco, Africa, international entrepreneurship, resources, internal factors, manager, barriers, international trade.

Introduction

L'internationalisation est une jeune discipline de recherche âgée d'un peu plus de quatre décennies qui a été traditionnellement étudiée pour le compte des grandes entreprises multinationales des pays développés avec moins de recherches relatives aux PME et de moins en moins en pays émergents. L'entrepreneuriat international date d'un peu plus de deux décennies seulement et adresse mieux les problématiques de la PME.

La problématique de la recherche s'inscrit dans une logique de compréhension des défis de l'internationalisation des PME qui vise à étudier le rôle de l'entreprise.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Définition

L'internationalisation vise la survie des entreprises dans un monde d'affaires de plus en plus compétitif et ouvert aux autres. Le processus d'internationalisation est complexe et multidimensionnel (Ramadan & Levratto, 2011). Nous notons au niveau de la littérature, l'existence de plusieurs définitions de l'internationalisation, sauf que le point commun reste la mobilisation des ressources (humaines, matérielles, technologiques et liens d'affaires) pour des activités internationales.

Dans un sens général, le terme internationalisation peut être défini comme l'action ou l'effet d'étaler quelque chose sur différentes nations. Cependant, dans le cadre académique administratif financier, la complexité de ce terme augmente, prenant plusieurs nuances conceptuelles (Dörrenbächer, 2000). (Mello et al., 2012) citent plusieurs exemples tels que la plus haute définition des compagnies, les mouvements exogènes dans les procédures d'une entreprise, les enjeux de configuration et de coordination de la performance de chaque activité internationale liée à la chaîne de valeur (Porter, 1993), le processus dans lequel une entreprise augmente sa participation internationale (Johanson & Vahlne, 2009; Welch & Luostarinen, 1993) ainsi que les activités qui ajoutent de la valeur externe modifiant la structure de l'actionnariat et interfèrent dans la gestion des entreprises (Dörrenbächer, 2000).

Pour les besoins de cette recherche et d'après tous les éléments mentionnés et discutés ci-dessus, nous allons retenir la définition de (Lu, J.; Beamish, 2004) de l'internationalisation :

Stratégie de l'entreprise axée sur le développement de ses activités au-delà des frontières nationales.¹

¹ Notre propre traduction de (Lu, J.; Beamish, 2004) « the process of increasing involvement in international operations »

1.2 Contextualisation de la recherche : PME marocaines en Afrique Subsaharienne

Notre problématique s'intéresse aux défis de l'internationalisation des PME et se base sur l'expérience des entreprises marocaines en Afrique subsaharienne.

L'Afrique a tous les atouts pour devenir une force économique mondiale grâce à ses richesses. Elle est non seulement le deuxième plus grand continent du monde mais aussi le deuxième le plus peuplé. Ce continent représente un énorme potentiel en termes d'offre et de demande qui a d'importantes richesses naturelles, minières et énergétiques.

Suite à l'intérêt stratégique de l'Afrique d'un point de vue économique et financier, mais aussi politique, et les perspectives de croissance indéniables de ce continent, le Maroc oriente ses politiques publiques pour renforcer sa position avec le continent. Son objectif, à terme, est de favoriser le développement des relations politiques et culturelles en déployant une diplomatie économique percutante.

La Diplomatie économique du Maroc en Afrique Subsaharienne œuvre sur 5 piliers principaux : les visites royales (Dafir, 2012), adhésion à de multiples coopérations africaines dont la demande officielle d'intégrer le CEDA en 2017, coopérations triparties avec des pays développés ou des ONG comme FAO et ONU, Croissance du nombre des ambassades marocaines en Afrique subsaharienne, elles ont autour de 25 représentations diplomatiques (Dafir, 2015), et Politique nationale orientée vers la coopération internationale en Afrique à l'échelle nationale à travers différents organismes et associations d'entreprises selon le secteur ou l'orientation à l'export pour encourager l'offre exportable et faciliter l'internationalisation des entreprises marocaines.

1.3 Cadre théorique : Les ressources et compétences (Ressource Based View)

La présente recherche s'appuie sur la RBV pour fournir un fondement théorique permettant d'expliquer le phénomène de l'internationalisation des PME marocaines en Afrique subsaharienne. La RBV est un concept fédérateur qui offre une combinaison des différentes perspectives théoriques (économique, behavioriste, relationnelle et entrepreneuriale) et qui est plus appropriée au secteur de la PME. Suivant la vue axée sur les ressources, la PME représente l'une des ressources les plus précieuses, uniques et les plus difficiles à imiter.

La pertinence et le pouvoir explicatif de la RBV pour l'étude de l'internationalisation de l'entreprise ainsi que son emploi croissant dans la recherche en commerce international ont été confirmés par de nombreux chercheurs (Ibeh & Wheeler, 2005; Katsikeas et al., 2000;

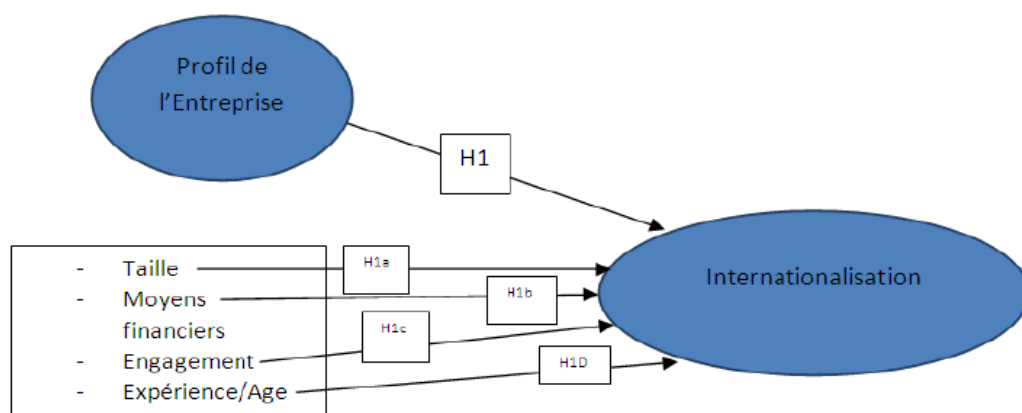
Khayat, 2004; Laghzaoui, 2009; Matanda & Freeman, 2009; Wheeler, C., Ibeh & Dimitratos, 2008). Le processus dynamique d'internationalisation des PME repose, implicitement ou explicitement, sur le concept de ressources et de compétences contrôlées par les PME (Laghzaoui, 2007). A l'instar de plusieurs chercheurs, nous plaillons pour une approche intégrative sur le principe qu'elle est plus appropriée pour comprendre les défis d'internationalisation des PME issues des économies émergentes.

1.4 Cadre conceptuel : Impact du profil de l'entreprise sur l'internationalisation

1.4.1 Mesures du profil de l'entreprise : vers la construction du cadre conceptuel

La figure suivante montre notre conceptualisation de la relation profil entreprise et internationalisation.

Figure N°1 : Conceptualisation de la relation profil entreprise et internationalisation



Source : Développé par les auteurs

Les facteurs internes relatifs à l'entreprise ont un impact sur la performance de l'internationalisation et déterminent les défis majeurs que rencontre le dirigeant. En ce sens, la possession de la PME de certains avantages concurrentiels tels que : taille, moyens financiers, engagement et expérience sur le marché national et international peut influencer sur la perception des décideurs concernant l'implication et le développement de l'internationalisation de leurs entreprises.

1.4.1.1 Taille

La taille des entreprises est souvent utilisée comme un indicateur indirect de la disponibilité des ressources organisationnelles (Glaum, 2007). Elle reflète en particulier la disponibilité en ressources, puis sa capacité à supporter les coûts de création d'une succursale/filiale de vente à l'étranger ou d'une filiale de fabrication.

1.4.1.2 Moyens financiers

Pour (Morgan, R.E., Katsikeas, 1997), les défis communs à l'internationalisation peuvent être liés à l'insuffisance perçue des ressources financières. Selon (Bello, 2016), (Ngima Kinyua, 2014) a mené une étude sur les facteurs qui impactent la performance des PME et a trouvé que l'accès au financement était un facteur clé. Pour comprendre la performance des PME à l'international, (Bello, 2016) se base sur une étude empirique conduite au Cameroun. Pour détailler le besoin financier, l'auteur a aussi inclus le facteur suivant à sa recherche : « accès aux crédits des PME Camerounaises ».

Les PME ont beaucoup de difficultés pour obtenir les appuis et facilités bancaires nécessaires à leur développement (Singh et al., 2009) ou de la concussion de certaines autorités douanières (Boutary et al., 2017). Dans l'étude de (Al-Hyari, 2013), sur l'identification des facteurs de barrières et des solutions potentielles pour le développement des PME, le chercheur utilise les facilités de crédit comme barrières à l'internationalisation en s'appuyant sur les travaux de (Dasanayaka, S. Kankanamge & Sardana, 2011; Irwin & Scott, 2010). Ainsi, les ressources financières de l'entreprise sont visiblement partie prenante des facteurs à étudier lors de l'analyse de l'internationalisation.

1.4.1.3 Engagement

Différentes recherches antérieures mettent en évidence l'engagement en tant que déterminant clé de l'activité internationale (Lado & Martinez-Ros, 2004). Plus précisément, on considère que si une entreprise est déterminée à s'internationaliser, elle déploie des efforts particuliers et alloue des ressources importantes aux activités d'exportation. Il est donc probable que les résultats à l'internationalisation sont plus performants avec plus d'engagement. En ce sens, des variables telles que l'existence d'un département export distinct (Katsikeas et al., 1996; Lado & Martinez-Ros, 2004), activités de recherche sur les marchés internationaux (Leonidou L.C. & Katsikeas C.S., 1996), visites régulières sur les marchés d'exportation (Katsikeas et al., 1996) et planification des exportations (Katsikeas et al., 1996; Lado & Martinez-Ros, 2004) sont utilisées pour expliquer les résultats à l'international. Différentes

1.4.1.4 Expérience/Âge de l'entreprise

Outre la taille de l'entreprise, l'expérience de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'âge de l'entreprise ou de son expérience internationale, est devenue un facteur déterminant de la performance internationale. Du point de vue des ressources, l'âge de l'entreprise et son expérience internationale pourraient être considérés comme des substituts des connaissances d'une entreprise sur les marchés nationaux et étrangers, notamment par le biais de l'expérience et de l'apprentissage (Forsgren, 2002; Karlsen, T., Silseth, P.R., Benito, R.G. and Welch, 2003).

Selon (Kneller & Pisu, 2011), seule l'expérience des exportations semble être liée de manière significative, de façon négative, aux coûts des échanges générés par des obstacles spécifiques. Ainsi, ils en déduisent que les entreprises peuvent apprendre de leurs expériences passées comment surmonter les nouvelles barrières internationales.

1.4.2 Hypothèses

Par conséquent, compte tenu de ce qui précède, les relations entre plusieurs caractéristiques de l'entreprise (taille, expérience /âge, moyens financiers et engagement hors frontières) et les résultats ultérieurs en matière d'internationalisation suscitent toujours des controverses dans la littérature économique internationale. Ces concepts demeurent donc un domaine de recherche de plus en plus intéressant. En conséquence, et conformément à la RBV, les hypothèses suivantes sont émises :

H1. La taille aurait un impact positif sur l'internationalisation des PME.

H2. Les moyens financiers de l'entreprise auraient un impact positif sur l'internationalisation des PME.

H3. L'engagement ferme des entreprises vis-à-vis des exportations aurait un impact positif sur l'internationalisation des PME.

H4. L'expérience de l'entreprise aurait un impact positif sur l'internationalisation des PME.

1.4.3 Mesures de l'internationalisation des entreprises et leurs utilisations : vers la construction du cadre conceptuel

La mesure de l'internationalisation connaît beaucoup de débats. En effet, plusieurs auteurs ont défini les paramètres de mesures différemment. Pour cette étude, et afin de se rapprocher de la réalité, nous avons choisi deux méthodes : objective et subjective. La mesure objective se base sur des paramètres chiffrés tels que le nombre de pays couverts à l'international, le

nombre de régions, le CA, etc. Pour la mesure subjective, elle reflète la perception des dirigeants quant à leur réussite à l'étranger que nous appelons « performance internationale » : position de marché, profitabilité et entrée sur de nouveaux marchés (Majocchi et al., 2005). Le tableau suivant reflète les différentes mesures de la performance internationale sur lesquelles nous construisons notre cadre conceptuel :

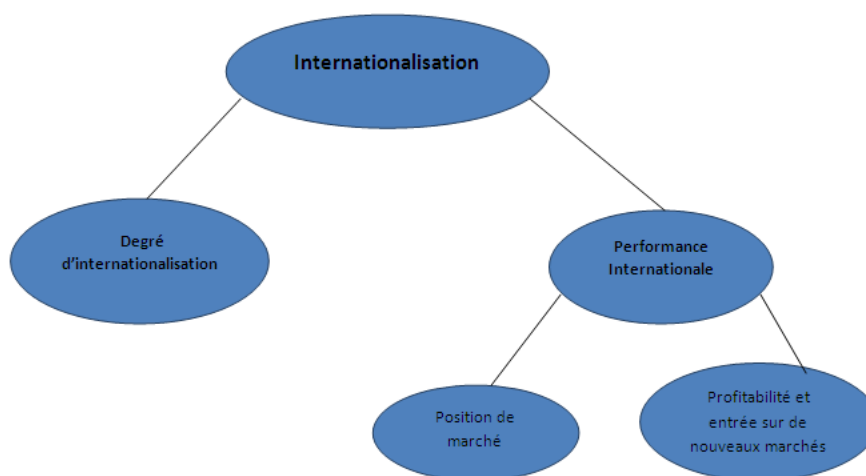
Tableau N°1 : Différentes mesures de la performance internationale

Degré d'internationalisation / Structure internationale	Performance internationale	
	Position de marché	Profitabilité et entrée sur de nouveaux marchés
-Intensité d'internationalisation : ratio des ventes à l'étranger sur les ventes totales	-Part de marché à l'étranger -Croissance des ventes à l'étranger -Réalisation des objectifs à l'étranger	-Résultats financiers du produit / service principal -Profit des activités internationales -Expansion vers de nouveaux marchés géographiques
-Nombre total de pays étrangers couverts		
-Nombre de zones géographiques		

Source : Développé par les auteurs

La figure suivante reflète la conceptualisation de l'internationalisation :

Figure N°2 : Conceptualisation de l'internationalisation
Conceptualisation de l'internationalisation



Source : Développé par les auteurs

2. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Pour cette recherche, nous utilisons la méthode quantitative qui est largement entreprise dans la recherche sur le commerce international. Les raisons les plus courantes sont l'ambition de généraliser par le biais d'échantillons plus importants, de contraintes de coût et de temps, ainsi que d'un accès limité aux personnes interrogées pour mener des études qualitatives.

Pour cet article, une question de recherche globale est formulée :

Quelles sont les principaux facteurs internes clés et défis du profil de la PME qui impactent son internationalisation ?

2.1 Construction du questionnaire de la recherche

Conformément aux hypothèses de recherche, notre questionnaire comprend deux volets. Le premier volet est descriptif. Il cherche à identifier les caractéristiques des PME marocaines internationalisées en Afrique subsaharienne. Le deuxième volet est consacré à la mesure des variables du modèle de la recherche. Le questionnaire s'adresse aux dirigeants des petites et moyennes entreprises marocaines internationalisées en Afrique subsaharienne. Le répondant doit participer à l'ensemble des questions.

2.2 Choix et mesure des variables

Pour notre questionnaire, nous avons utilisé deux types d'échelles de mesures :

- Les échelles nominales : pour répéter des catégories pour les questions concernant le profil du dirigeant et de la PME internationalisée.
- Les échelles d'intervalles : nous allons utiliser l'échelle de LIKERT à 5 points comme intervalle. Cette échelle est constituée d'affirmation par intensité du désaccord ou de l'accord.

2.3 Population de la recherche

La population de la recherche est composée de PME marocaines internationalisées. Afin d'assurer la meilleure homogénéité possible des résultats, nous avons décidé de ne pas contrôler certaines variables comme la variable du secteur d'activité et la variable du mode d'internationalisation. Les PME sont souvent distinguées selon leurs tailles qui sont mesurées en termes d'effectif et de chiffres d'affaires.

2.4 Cadre d'échantillonnage

Suite à la revue de littérature et à une étude exploratoire sur le terrain, nous avons retenu une méthodologie quantitative basée principalement sur le questionnaire. La phase exploratoire auprès de certains entrepreneurs et des institutionnels a permis de préciser la problématique et de constituer notre échantillon final. Cette phase nous a aussi permis d'affiner notre questionnaire.

Pour un niveau de confiance à 95% et une marge d'erreur à 10%, l'échantillon minimal est de 97 dirigeants. Malgré les contraintes rencontrées à renseigner le questionnaire, nous dépassons ce seuil et nous nous arrêtons à 107 réponses collectées pour analyser notre problématique avec une valeur $Z=1,65$.

2.5 Collecte de données

Le questionnaire a été mis en ligne le 26 Mars 2022 et a été suivi par au minimum deux autres courriels de rappel selon chaque canal de diffusion (réseaux personnels, LinkedIn, Anciens étudiants des grandes écoles marocaines, ASMEX, etc...). Après avoir éliminé les observations qui n'apportaient pas de réponses complètes à toutes les questions liées à cette étude, 107 cas de PME marocaines comptant au plus 249 employés ont été considérés comme valides.

3. MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES

Afin d'analyser les données nous avons fait appel à des logiciels d'analyse statistique en l'occurrence SPSS version 23 et AMOS.

En premier lieu, nous avons effectué des tests de purification des échelles de mesure qui nous ont permis de s'assurer d'une validité convergente et d'une validité discriminante pour l'ensemble des variables de l'étude. Ceci nous a permis aussi de valider les résultats de la factorisation de l'ACP avec rotation Varimax. Les résultats de l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett nous ont indiqué que l'échantillon est de qualité et qu'il y'a une corrélation entre les items. Afin de répondre aux hypothèses nous avons mis en relation les variables « explicatives » et la variable « à expliquer » dans un modèle par équations structurelles et nous notons que les items introduits dans le modèle sont ceux validés avec l'analyse factorielle exploratoire (rotation Varimax) et avec la validité convergente et discriminante.

4. RÉSULTATS

4.1 Discussion des résultats

Le tableau suivant récapitule les résultats du test des hypothèses par équations structurelles.

Tableau N°2 : Résultats du test des hypothèses par ES

Hypothèse	Statut
H1 Le profil de l'entreprise aurait un impact positif sur l'internationalisation	
H1a. La taille aurait un impact positif sur l'internationalisation des PME	Non Confirmée
H1b. Les moyens financiers de l'entreprise auraient un impact positif sur l'internationalisation des PME	Non Confirmée

H1c. L'engagement ferme des entreprises vis-à-vis des exportations aurait un impact positif sur l'internationalisation des PME	Confirmée
H1d. L'expérience de l'entreprise aurait un impact positif sur l'internationalisation des PME	Non Confirmée

Source : Développé par les auteurs

4.1.1 Taille de l'entreprise

Pour donner suite à notre analyse empirique, nous remarquons que l'hypothèse relative à l'impact de la taille sur l'internationalisation des PME Marocaines, contrairement à nos attentes, est infirmée. L'analyse par ES montre que la taille a un impact positif mais non significatif comparé à l'ensemble des facteurs utilisés. Diverses études ont établi une relation positive entre la taille de l'entreprise et les résultats à l'international (Larimo, 2006; Majocchi et al., 2005) alors que d'autres chercheurs ont obtenu des résultats opposés pour différents indicateurs de performance internationale ou n'ont trouvé aucune association (Brouthers & Nakos, 2005; Pla-Barber & Alegre, 2007).

4.1.2 Moyens Financiers de l'entreprise

Contrairement à nos attentes aussi, les moyens financiers ont un impact positif mais non significatif. Ainsi cette hypothèse à être infirmée. Pourtant, les facilités de crédit ont été relevées comme barrières à l'internationalisation dans différents travaux de (Dasanayaka, S. Kankanamge & Sardana, 2011; Irwin & Scott, 2010).

4.1.3 Engagement à l'international de l'entreprise

L'hypothèse de l'engagement à l'international a été validée et ceci confirme la position de différentes recherches antérieures qui mettent en évidence l'engagement en tant que déterminant clé de l'activité internationale (Katsikeas et al., 1996; Lado & Martinez-Ros, 2004). Ainsi, il est important d'avoir un département international, de faire de la planification stratégique des activités internationales, des activités de recherches et des visites régulières aux pays de l'Afrique subsaharienne.

4.1.4 Expérience de l'entreprise

Contrairement à la littérature, l'hypothèse sur l'expérience de l'entreprise, qu'elle soit générale ou internationale a été rejetée. S'agissant de l'âge de l'entreprise, certains chercheurs

ont observé une relation positive significative avec l'intensité des exportations de l'entreprise (Lado & Martinez-Ros, 2004; Majocchi et al., 2005). Ceci ne s'applique pas à notre échantillon et prouve que même les entreprises qui sont peu expérimentées arrivent à gérer leurs performances commerciales dans les pays de l'Afrique subsaharienne. Nous pouvons expliquer cela par l'émergence des starts up technologiques ou autres qui arrivent à gagner des marchés internationaux rapidement grâce à leur valeur ajoutée et compétitivité. Comme expliqué auparavant, ce type d'entreprises ne nécessite pas des fonds importants d'investissement, arrive à maîtriser ses coûts et charges et à se développer rapidement.

Conclusion Générale

Cette recherche permet de développer un modèle d'internationalisation qui explique les facteurs qui influencent la réussite de l'internationalisation des PME notamment des entreprises marocaines en Afrique subsaharienne. Ainsi, les résultats de cette étude contribuent à l'avancement des fondements théoriques existants, principalement au niveau occidental et encore moins dans les pays émergents et en Afrique, dans la littérature sur l'internationalisation et l'entrepreneuriat international.

D'un côté sur le plan empirique, cette étude s'ajoute à la littérature en fournissant des informations empiriques sur le comportement d'internationalisation de la PME et d'un autre côté sur le plan théorique nous avons proposé un nouveau modèle conceptuel d'internationalisation des PME qui est plus adapté au contexte.

Ce modèle combine différentes perspectives théoriques (économique, behavioriste, relationnelle et entrepreneuriale) pour mieux répondre à nos besoins de recherche. En effet, l'objectif de cette étude est d'appréhender l'ensemble des facteurs individuels, organisationnels et environnementaux qui influent l'internationalisation des PME à travers la RBV qui est la théorie des ressources et compétences.

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Hyari, K. (2013). Identification of Barrier Factors and Potential Solutions to SMEs Development among Jordanian Manufacturing Sector. *International Journal of Business and Management*, 8(24), 132–140. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n24p132>
- Bello, P. (2016). *Performance des PME à l ' international et environnement : les résultats d ' une étude empirique menée au Cam eroun Performance des PME a l ' international et environnement : les ré sultats d ' une étude empirique menée au Cameroun*. 1–27.
- Boutary, M., Minalai, C., N., E. M. M., & Monnoyer, M.-C. (2017). *Internationalisation des PME dans une économie en transition : le cas des PME marocaines », dans E. Milliot, J.-P. Lemaire et S.Nivoix (sous la direction de), Les organisations face aux transitions internationales, Vuibert (à paraître)*.
- Brouthers, L. E., & Nakos, G. (2005). The role of systematic international market selection of small firms' export performance. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 363–381.
- Dafir, A. (2012). La diplomatie économique marocaine en Afrique subsaharienne : réalités et enjeux. *Géoéconomie*. <https://doi.org/10.3917/geoec.063.0073>
- Dafir, A. (2015). La diplomatie d'influence au service des intérêts économiques : le cas du Maroc. *Géoéconomie*, 75(3), 159. <https://doi.org/10.3917/geoec.075.0159>
- Dasanayaka, S. Kankanamge, R., & Sardana, G. (2011). Identification of Barriers for Development of the Sri Lankan Small and Medium Scale Furniture and Wooden Products Manufacturing Enterprises. *Euro Asia Journal of Management, DOS.*, 21(40), 69–101.
- Dörrenbächer, C. A. (2000). Measuring corporate internationalisation: a review of measurement concepts and their use. *Econstor, INTERECONOMICS*, 119–126.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11(3), 257–277.
- Glaum, M. et M.-J. O. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers? *Management International Review*, XLVII(3), 307–317.
- Ibeh, K., & Wheeler, C. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 539–556.
- Irwin, D., & Scott, J. (2010). Barriers faced by SMEs in raising bank finance. *International*

Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 16(3), 245–259.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Karlsen, T., Silseth, P.R., Benito, R.G. and Welch, L. S. (2003). Knowledge, internationalization of the firm, and inward–outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385–396.
- Katsikeas, C. S., Léonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment : Review, Evaluation, and Development. *Academy of Marketing Science Journal*, Fall, 28(4), 493–511.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.
- Khayat, I. (2004). 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME L' internationalisation des PME : vers une approche intégrative.
- Kneller, R., & Pisu, M. (2011). Barriers to exporting: what are they and who do they matter to? *The World Economy*, 34(6), 893–930.
- Lado, N., & Martinez-Ros, E. M. (2004). Identifying successful and Marketing Strategies by Export Regional Destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573–597.
- Laghzaoui, S. (2007). Ressources et compétences: une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME. *XVI Conférence Internationale de Management ...*, 1–17.
<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Ressources+et+compétences:+Une+nouvelle+grille+de+lecture+de+l'+internationalisation+des+PME#0>
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d' une analyse en termes de ressources et compétences par Soulaïmane Laghzaoui 14. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0052>
- Larimo, J. (2006). *Different Types of Exporting SMEs: Similarities and Differences in Export Performance* (In Interna).
- Leonidou L.C. & Katsikeas C.S. (1996). The export development process : an integrative review of empirical models. *International Business Studies*, 27(3), 517–551.
- Lu, J.; Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: the S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609.
- Majocchi, A., Mayhofer, U., & Bacchiocchi, E. (2005). Firm size, business experience and

- export intensity in SMEs: A longitudinal approach to a complex relationship. *International Business Review*, 14(6), 719–738.
- Matanda, M. J., & Freeman, S. (2009). Effect of perceived environmental uncertainty and exporter-importer inter-organisational relationship and export performance improvement. *International Business Review*, 18(1), 89–107.
- Mello, R., Silva, A. P., & Machado-Santos, C. (2012). *Dimensions of Internationalization : a review Dimensions of Internationalization : a review Abstract*. August.
- Morgan, R.E., Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to Export Initiation and Expansion. *International Journal of Management Sciences*, 25(6), 677–690.
- Ngima Kinyua, A. (2014). Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises in the Jua Kali Sector In Nakuru Town, Kenya, IOSR. *Journal of Business and Management (IOSR- JBM)*, 16(1), 80–93.
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275–293.
- Porter, M. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations* (Inter Édit).
- Ramadan, M., & Levratto, N. (2011). : *Une application au cas du Liban Conceptualisation de l' internationalisation des PME Une application au cas du Liban*.
- Singh, R. K., Murty, H., & Dikshit, A. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9(2), 189–212.
- Welch, L. ., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization.”. *Journal of International Marketing*, 11, 44–56.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207–239.