

Effect of the Access to the Export Market on the Performance of SMEs in Cameroon

Yves Patrice Etogo Nyaga¹

Abstract

The objective of this study is to analyse the effect of the access to the export market on the performance of SMEs in Cameroon. Statistical analysis and the multiple regression model are used. Statistical analysis shows that the fact that an SME has access to the export market increases its probability of improving its performance index since this probability increases from 5.54/10 when it does not have access to the export market to 7.7/10 when it has access. In addition, the positive and significant effect of export market access on the performance of the SME is confirmed by the regression model.

Keywords: Export; SMEs; Performance.

JEL Classification: E26 ; F31 ; L25 ; L26.

1. Introduction

Les bénéfices des exportations sont nombreux aussi bien sur le plan macroéconomique que pour l'entreprise (Czinkota, et Ronkainen, 2006). Au plan macroéconomique, entre autres, les exportations rapportent des devises, améliorent le niveau de vie, favorisent l'emploi national. De même, pour l'entreprise, elles offrent l'opportunité de développer des avantages concurrentiels, d'améliorer la situation financière, de stimuler la croissance de la structure. Il s'agit donc d'une véritable aubaine notamment pour les PME², de pouvoir croître et bien plus encore, dans le contexte des PVD (Pays en Voie de Développement) et des pays en transition, où ce type d'entreprise constitue une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation (OCDE, 2004).

Seulement, l'accès au marché des exportations n'est pas une opération simple, surtout pour les PME dont la structure généralement modeste ne constitue pas un atout pour braver les nombreuses barrières à l'exportation que peuvent rencontrer les entreprises. Ces barrières concernent par exemple l'absence d'aides gouvernementales adéquates, les normes exigées dans les pays importateurs, la faiblesse des ressources internes des entreprises,... A ce niveau, il se pose alors un problème pour la PME qui veut accéder au marché des exportations, car cet accès peut s'avérer périlleux. En effet, pour que cette entreprise puisse franchir les nombreuses barrières à l'exportation qui se dressent sur son chemin, elle doit parfois supporter des coûts très importants, par exemple en termes d'investissement dans une technologie plus compétitive, d'investissement pour augmenter les capacités de production ou pour se conformer aux normes imposées.

¹ Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Ngaoundéré, B.P. 454, Ngaoundéré, Cameroun.

E-mail : etogo_nyaga@yahoo.fr,

² Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la PME (Petites et Moyennes Entreprises), certaines caractéristiques sont généralement admises pour ce type d'entreprises : une petite taille ; une forte proximité des acteurs dans un réseau régional ; un système d'information interne simple et de plus en plus formalisé ; une capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché ; une proximité entre patron et employés, qui se traduit par une structure plate et des niveaux hiérarchiques réduits.

Dans la présente étude, une définition des PME dérivée de la loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun sera adoptée. Ladite définition est basée sur deux principaux critères : la PME camerounaise sera considérée comme une entreprise, employant moins de 100 personnes, et ayant un capital social de moins d'un milliard de francs CFA (1 euro = 655,957 francs CFA).

Or, le risque d'une non-rentabilisation de ces investissements est très grand dans la mesure où le marché international est souvent sujet à une grande concurrence, mais bien plus encore, reste une grande inconnue pour la PME qui le découvre et essaie de s'y frayer un chemin. Ainsi, l'accès au marché des exportations n'est pas gage de réussite pour la PME, n'est pas synonyme d'amélioration de performance pour l'entreprise.

L'objectif du présent article est d'analyser l'effet de l'accès au marché des exportations sur la performance de la PME. Une telle analyse revêt un double intérêt. En premier lieu, le présent article constitue une contribution à une meilleure appréhension de la relation qui existe entre l'accès au marché des exportations et la performance des PME dans les PVD en général et au Cameroun en particulier. Or au Cameroun, ce type d'entreprises représente plus de 90% du tissu économique national et plus de 34% du PIB (INS, 2010). Ainsi, le présent papier procède de la recherche des voies et moyens de mieux maîtriser et mieux capitaliser le potentiel de création de revenus, de croissance et d'emplois dont sont pourvues les PME, surtout dans les PVD où sévit une grande pauvreté. En second lieu, dans le contexte d'une économie mondialisée, il est important que les PME des PVD en général et notamment du Cameroun puissent réussir leur insertion dans ce grand marché potentiel en l'occurrence en saisissant toutes les opportunités de croissance et de développement qui s'offrent à elles. La présente recherche est une contribution à une meilleure appréhension de l'effet de l'accès au marché des exportations et donc de l'effet de l'insertion dans le marché mondial sur la performance des PME.

Par la suite, le présent article va s'attarder successivement sur les présentations de la revue de la littérature, de l'approche méthodologique, des résultats et de la conclusion.

2. Revue de la littérature

Des auteurs se sont penchés sur l'analyse de l'influence des exportations sur la performance des entreprises sans nécessairement faire une restriction sur les PME. C'est ainsi que Greenaway et Kneller (2007), de même que Damijan et Kostevc (2006) trouvent que l'influence positive des exportations sur la performance et notamment sur la productivité n'existe qu'au moment de l'entrée sur les marchés d'exportation. Dans le même temps, Andersson et Löf (2009) établissent que ladite influence n'est observée que quand les exportations ont une grande intensité. A Taiwan, Aw et Hwang (1995) comparent les productivités des exportateurs et celles des entreprises orientées vers le marché domestique. Ladite productivité est saisie en termes de valeur ajoutée. Les auteurs aboutissent au constat selon lequel, par rapport aux entreprises non-exportatrices, les exportatrices enregistrent une hausse de 7 à 20 % de la valeur ajoutée. Dans les PVD, Trofimenko (2008), à partir de données colombiennes, mais aussi Van Biesebrook (2005), à l'aide de données provenant de neuf pays africains, vont arriver à la conclusion selon laquelle, les exportations ont un impact positif sur la performance en général et la productivité en particulier. De plus, pour ce dernier auteur, les exportateurs accroissent davantage leur productivité lorsqu'ils commencent à vendre leurs produits à l'extérieur. A partir de données ghanéennes, Sarpong et Wolf (2008) examinent la performance de l'exportation en mettant un accent particulier sur l'accès au capital. Leurs résultats indiquent que pour exporter, les entreprises ont besoin de plus de capital pour produire des biens de qualité. Ils trouvent ainsi que la condition pour que l'exportation améliore la performance est un meilleur accès au financement. Dans le cadre du Cameroun, dans une étude portant sur 38 entreprises manufacturières, Söderling (2000) confirme l'influence positive des exportations sur la productivité.

Cependant, certaines études ne valident pas l'existence d'une influence positive des exportations sur la performance. Il en est ainsi de l'étude de Bernard et Jensen (1999) qui trouvent que les exportations n'ont pas d'effet sur la performance de firmes américaines. De même, Delgado et al. (2002) arrivent à une conclusion similaire pour des firmes espagnoles. Plus tard, ISGEP (2008) trouve également une absence d'influence à partir d'une étude portant sur 14 pays.

A côté de cela, une catégorie de travaux analyse les mécanismes par lesquels l'exportation peut influencer la performance. Le premier mécanisme présenté par la littérature est le canal de l'autosélection. L'idée est que les entreprises choisissent par elles-mêmes si elles vont entrer sur le marché des exportations ou non, à partir d'une analyse coûts-bénéfice. Ce dernier marché impose en effet des coûts fixes spécifiques (et additionnels). Si bien que seules les entreprises les plus productives sur leur marché domestique trouvent profitable d'exporter (Constantini et Melitz, 2008 ; Yeaple, 2005). Un autre mécanisme par lequel les exportations influencent la performance est l'apprentissage. L'on se fonde sur l'idée que le commerce international est un facteur de l'accumulation des connaissances (Gaussens et Movahedi, 2016).

Grossman et Helpman (2001) trouvent que l'interaction qui existe entre les firmes sur le marché international les expose à des connaissances qui ne sont pas accessibles à des entreprises tournées uniquement vers le marché intérieur. Ces connaissances sont identifiées et assimilées à travers un processus d'apprentissage organisationnel (Barkema et Vermeulen, 1998). Les relations qu'entretiennent les entreprises avec leurs partenaires étrangers leur permettent de prendre connaissance de l'existence de meilleures technologies et pratiques de gestion (Baldwin et Hanel, 2003).

La conséquence est que ces entreprises vont améliorer leur processus de fabrication et la qualité de leurs produits, et vont réduire leur coût. L'effet d'apprentissage et ses bénéfices sont également observés à travers l'accès à des technologies plus avancées sur les marchés étrangers, la contrainte associée à des normes de qualité plus élevées et les opportunités pour de nouveaux produits (Love et Ganotakis, 2013).

3. Cadre méthodologique.

Il comprend la méthode d'évaluation (3.1) et la présentation des données (3.2).

3.1. Méthode d'évaluation.

Elle inclut la construction d'un indicateur composite de performance globale (3.1.1) et l'analyse statistique et économétrique (3.1.2).

3.1.1. La construction d'un indicateur composite de performance globale :

Toute entreprise soumise à une concurrence se doit d'obtenir de bons résultats sur plusieurs plans, et dans ce contexte, l'usage d'indicateurs de performance multicritère devient indispensable (Kaplan et Norton, 1996). Carrière (1999) affirme que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement, c'est-à-dire, la croissance de ses activités. Ainsi, dans ce cadre où les variables de performance sont diverses³, et dans le souci de saisir le sens global de l'évolution des activités de l'entreprise, l'on recourt à l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM). L'objectif est alors de construire un indicateur composite, qui va pour chaque entreprise, révéler son niveau de performance globale (c'est-à-dire l'évolution globale des différentes variables de performance), étant donné la performance obtenue pour ces différentes variables. Ces variables à partir desquelles l'indicateur de performance globale de l'entreprise est construit sont les évolutions : du chiffre d'affaires, de la clientèle, du bénéfice net après impôt, du capital, du nombre de salariés, de la productivité (les résultats par rapport aux moyens mis en jeu), de l'investissement, de l'innovation (celle des produits ou alors celle des procédés). Cette démarche a été inspirée d'autres travaux à l'exemple de celui de Mayegle et Ngo Omam (2015). Ainsi, l'indicateur de performance économique globale aura la forme suivante :

$$IPG = \sum_{k=1}^8 (N_k)(P_k)(1)$$

- IPG est l'indicateur de performance économique globale,
- N_k est la valeur numérique affectée à la modalité considérée⁴ ;
- chaque variable k correspond à une des variables de performance déjà évoquées à savoir par exemple, le chiffre d'affaires, le bénéfice net, ...
- P_k est le poids de la variable k dans le calcul de l'indicateur de performance économique globale et est issu de l'ACM.

L'indice de performance ainsi construit présente plusieurs avantages. Au-delà du fait que comme souligné plus haut, il permet de tenir compte du fait que l'entreprise se doit être performante dans plusieurs domaines dans un milieu concurrentiel, il permet par là même de ne pas se limiter à une analyse de la performance sur un plan unique mais plutôt de toucher à plusieurs domaines de façon concurrente. En outre, il permet de fédérer des résultats provenant d'entreprises qui évoluent dans des secteurs divers et variés.

Il est à noter que par construction, l'indice de performance obtenu a des valeurs situées dans l'intervalle [1 ; 3], puisque comme souligné plus haut, les différentes modalités des variables combinées pour la construction sont codées 1, 2 ou 3 et que cet indice de performance globale est en quelque sorte une moyenne pondérée des différentes modalités.

³ Des précisions sont données plus bas à ce sujet.

⁴ La valeur 1 correspond à la modalité "en baisse", la valeur 2 correspond à la modalité "stable" et la valeur 3 correspond à la modalité "en hausse".

3.1.2. L'analyse statistique et économétrique.

L'on procèdera tour à tour à :

- l'étude statistique de l'état de l'indicateur de performance globale des PME en fonction de l'accès ou non au marché des exportations. Ainsi, ladite étude est effectuée à l'aide d'un tableau croisé qui combine les deux variables « Indicateur de Performance Globale » et « Marché principal⁵ ». De même, la variable « Indicateur de Performance Globale » notée ici IPG est utilisée sous une forme catégorisée, c'est-à-dire que les différentes valeurs de l'indicateur ont été scindées selon les classes suivantes : classe 1, intitulée « IPG en baisse » pour $1 \leq IPG < 2$; classe 2 intitulée « IPG stable » pour $IPG = 2$; et classe 3 intitulée « IPG en hausse » pour $2 < IPG \leq 3$;

- l'analyse économétrique qui est basée sur un modèle de régression qui se fonde sur l'approche de Grinyer et al. (1988) laquelle inclut un certain nombre de variables explicatives de la performance des entreprises.

On a donc :

$$IPG_i = f(X_i) \quad (1)$$

Où les X_i sont les variables explicatives de l'IPG (Indicateur de Performance Globale) de l'entreprise i . Parmi ces variables la variable d'intérêt est évidemment, la variable « Marché principal », les autres variables étant des variables de contrôle⁶. Le modèle (1) ci-dessus est estimé par la méthode des MCO (Moindres Carrés Ordinaires).

3.2. Les données.

Les données sont issues d'une enquête réalisée en 2012 en collaboration avec le Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires de Trust Africa. Ladite enquête a été relative à l'influence du genre des managers sur la performance de leur PME et a été menée dans les villes de Douala et Yaoundé.

Selon INS⁷ (2010), le RGE (Recensement Général des Entreprises) de 2009 a révélé que 60% des entreprises camerounaises se retrouvent dans ces villes citées plus haut. Donc, Douala et Yaoundé donnent une idée assez conséquente du paysage des entreprises dans le pays.

S'il est vrai que l'on peut tirer un échantillon représentatif par diverses méthodes, le choix final d'une méthode est fonction non seulement du budget à mettre en œuvre mais aussi de la précision des résultats attendus. Ainsi, compte tenu du budget à allouer à l'enquête, la taille de l'échantillon a été fixée à 850 entreprises. De même, le RGE a révélé que 35, 1% des entreprises camerounaises sont concentrées à Douala contre 23, 9% à Yaoundé. De ce fait, en répartissant l'échantillon au prorata des valeurs précédentes, et après y avoir inclus une marge d'erreurs pour les questionnaires mal remplis ou incomplets, mais également après l'épuration de la base, l'on a obtenu un échantillon final qui se répartit comme indiqué dans le tableau 1 :

Tableau 1 : Structure de l'échantillon.

	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Douala	503	57,22%
Yaoundé	376	42,78%
Total	879	100%

Tel que signalé plus haut, les variables de performance auxquelles l'on s'est intéressé concernent notamment le chiffre d'affaires, la clientèle (part de marché), le bénéfice net après impôt, ... (Voir le tableau 2 pour plus de détails). Pour capter lesdites variables, l'on a eu recours à des questions fermées avec échelle de Likert à trois niveaux de gradation. Par exemple, l'on a eu à demander au dirigeant de donner l'évolution du chiffre d'affaires au cours des trois dernières années⁸.

⁵Cette variable permet de capter l'accès ou non au marché des exportations. Des précisions au sujet de ladite variable sont fournies dans la partie réservée à la présentation des données.

⁶ Comme souligné plus haut, plus de précisions sur les différentes variables sont fournies par la suite dans la partie réservée à la présentation des données.

⁷ INS est l'abréviation d'Institut National de la Statistique du Cameroun.

⁸ La période d'existence minimale de trois ans est requise pour s'assurer que la société n'est pas éphémère et que l'on peut ainsi se baser sur ses données pour saisir le fonctionnement dans le secteur d'activité considéré.

Les réponses possibles étaient : 1 – en baisse ; 2 – stable ; 3 – en hausse. Comme souligné plus haut, cette approche aura permis de fédérer et de rendre comparables des entreprises qui évoluent dans des secteurs différents.

Tableau 2 : Les variables utilisées.

Variables	Définitions
Caractéristiques de formation du dirigeant	
Années d'expérience du dirigeant (EXPER) ⁹	Indique le nombre d'années d'expérience du dirigeant
Niveau d'instruction (INSTRU)	Indique le niveau d'instruction du dirigeant. Cette variable est codée : 1 = Sans Niveau ; 2 = Primaire ; 3 = Secondaire 1er Cycle ; 4 = Secondaire 2ème Cycle ; 5 = Supérieur
Formation complémentaire (COMPL)	Indique si le dirigeant a suivi ou pas une formation complémentaire. (ex : Informatique, comptabilité, gestion,...). Cette variable est codée : 1 = Oui ; 0 = Non
Caractéristiques de performance de l'entreprise	
Evolution d'éléments ¹⁰ de performance de l'entreprise au cours des trois dernières années.	Indique l'évolution des éléments de performance de l'entreprise au cours des trois dernières années. Cette variable est codée : 1 = En baisse ; 2 = Stable ; 3 = En hausse.
Autres caractéristiques de l'entreprise	
Zone d'enquête	Indique la zone d'enquête. Cette variable est codée : 1 = Yaoundé ; 2 = Douala
Age de l'entreprise (AGE)	Indique l'âge de l'entreprise
Type de propriété (PROPRI)	Indique si la propriété de l'entreprise est collective ou individuelle. Cette variable est codée : 1 = collective ; 0 = individuelle
Accès au financement (FINANCE)	Indique si l'entreprise a accès au financement par exemple si elle bénéficie d'une facilité de découvert ou d'un encours de crédit. Cette variable est codée : 1 = oui ; 0 = non
Comptabilité formelle (COMPTA)	Indique si l'entreprise possède une comptabilité formelle. Cette variable est codée : 1 = oui ; 0 = non
Marché principal (MARCHE)	Indique si le marché principal d'écoulement du produit de l'entreprise est national et international ou alors exclusivement national. Cette variable est codée : 1 = national et international ; 0 = exclusivement national.
Technologie internationalement répandue (TECHNO)	Indique si l'entreprise fait usage d'une technologie internationalement répandue. Cette variable est codée : 1 = oui ; 0 = non

Tableau 3 : Quelques statistiques sur les variables utilisées.

Variables	MODE (MEDIANE) ¹¹
Caractéristiques socio-démographiques et opinion du manager.	
Années d'expérience du dirigeant	15, 09 (6, 401)
Niveau d'instruction	2 (2)
Formation complémentaire	1 (1)
Autres caractéristiques de l'entreprise	
Age de l'entreprise	14, 96 (6, 030)
Type de propriété	0 (0)
Facilité de découvert ou encours de crédit	1 (1)
Comptabilité formelle	0 (0)
Marché principal	0 (0)
Technologie internationalement répandue	1 (1)

4. Résultats et interprétations

⁹ Pour une variable, la mention entre parenthèses représente à chaque fois la notation retenue pour la variable considérée.

¹⁰ A titre de rappel, les éléments de performance dont l'évolution est saisie sont notamment : le chiffre d'affaires ; la clientèle (part de marché) ; le bénéfice net après impôt ; le capital ; le nombre de salariés ; la productivité (les résultats par rapport aux moyens mis en jeux) ; l'investissement ; l'innovation (que ce soit celle des produits ou alors celle des procédés). L'usage desdits éléments notamment dans la construction de l'indicateur de performance global est expliqué en annexe.

¹¹ Cependant pour le nombre d'années d'expérience du dirigeant et l'âge de l'entreprise, au lieu du mode (et de la médiane entre parenthèse), l'on donne plutôt la moyenne (et l'écart-type entre parenthèses).

En rapport avec la méthodologie présentée plus haut, l'on procèdera à la présentation des résultats de l'analyse statistique (4.1) d'une part et de l'analyse économétrique d'autre part (4.2).

4.1. L'analyse statistique

Elle a donné les résultats du tableau 4:

Tableau 4 : Etat de l'indicateur de performance en fonction de l'accès ou non au marché des exportations :

		Accès au marché des exportations ¹²		Total
		Non	Oui	
Indicateur	En baisse	44,60%	23,00%	36,30%
	Stable	00,00%	00,00%	00,00%
	En hausse	55,40%	77,00%	63,70%
Total		100,00%	100,00%	100,00%

Le tableau 4 met en exergue le fait que 77,00% des PME qui ont un accès au marché des exportations voit leur performance croître. En outre, 55,40% des PME qui n'y ont pas accès améliore également leur performance. L'on peut ainsi constater que le fait pour l'entreprise d'avoir accès au marché des exportations permet d'améliorer sa performance avec une probabilité de pratiquement 7,7/10 alors que si ladite entreprise n'a pas accès au marché des exportations, elle ne peut améliorer sa performance qu'avec une probabilité d'environ 5,54/10. De ce fait, le fait pour une entreprise d'avoir accès au marché des exportations accroît sa probabilité d'améliorer sa performance, puisque ladite probabilité passe d'environ 5,54/10 quand elle n'a pas accès au dit marché à 7,7/10 quand elle y a accès. Ceci vient appuyer les résultats de Söderling (2000), qui trouvent que l'accès au marché des exportations permet aux entreprises d'avoir de meilleures performances.

4.2. L'analyse économétrique

Les résultats de l'estimation du modèle (1) présenté plus haut sont ceux du tableau 7.

Tableau 7 : Résultats de l'estimation du modèle (1) :

Variables	Coefficient.	Ecart-type
AGE	0,0175***	0,0027
PROPRI	0,0412***	0,0145
FINANCE	0,0212	0,0136
COMPTA	0,0283**	0,0143
MARCHE	0,0616***	0,0139
TECHNO	0,0530***	0,0148
INSTRU	0,0277***	0,0062
COMPL	0,0871***	0,0135
EXPER	0,0069***	0,0025
Constante	1,5629***	0,0223
Prob> F 0.0000	R² ajusté 0.4875	

Source : Calculs de l'auteur

Note 1:*, **, *** indiquent respectivement les significativités à 10%, 5%, 1%.

Note 2 : Variable dépendante : Indicateur de Performance Globale.

Ainsi, en se basant sur le signe des coefficients, le tableau 7 montre que la variable d'intérêt à savoir l'accès au marché des exportations (MARCHE), a un effet positif et significatif sur l'indicateur de performance. Il s'agit en quelque sorte d'une confirmation des résultats trouvés plus haut à travers l'analyse statistique. Ce résultat appelle plus que jamais les autorités institutionnelles du pays à apporter aux entreprises les aides adéquates dont elles ont besoin pour pouvoir notamment accéder au marché des exportations qui présente beaucoup de contraintes et de défis à relever. Il est à noter par exemple que le problème de l'insuffisance de débouchés est le 4^{ème} obstacle à l'entrepreneuriat au Cameroun selon la perception des chefs d'entreprises avec 18,1% des opinions (INS, 2018).

¹² Cet accès est saisi par la variable MARCHE

Sans préjudice des autres solutions à ce problème des débouchés qui incluent par exemple la lutte contre la contrebande, le présent résultat confirme la nécessité d'avoir une véritable politique d'accompagnement des PME à l'exportation tel que l'exigent les enjeux et le recommande nombre d'études (Catanzaro et al. 2015, Shamssuddoha et al., 2009). Cet accompagnement comprend entre autres, la formation, la prospection, la mise en réseaux, le soutien financier. Du reste, à l'exception de l'accès au financement (FINANCE), les autres variables du modèle ont des effets positifs et significatifs sur la performance. Ceci confirme les conclusions d'autres études relativement aux effets sur la performance de variables telles que la formation du manager (Lacoursière et al. (2005) ou encore le type de propriété (Rankin et al., 2006).

5. Conclusion

Cette recherche a étudié l'effet de l'accès au marché des exportations sur la performance des PME au Cameroun. L'on a eu recours à une analyse statistique et au modèle de régression multiple. Au terme de l'étude, il ressort que le fait pour une entreprise d'avoir accès au marché des exportations accroît sa probabilité d'améliorer sa performance, puisque ladite probabilité passe de 5,54/10 quand elle n'y a pas accès à 7,7/10 quand elle y a accès. L'influence positive de cet accès est par ailleurs confirmée par l'analyse économétrique.

Ainsi, le rôle fondamental joué par les PME pour la survie dans les PVD, impose au vue de la situation décrite, la mise en place d'une véritable politique nationale d'accompagnement des PME à l'exportation.

Références Bibliographiques

- Andersson, M. and Lööf, H. (2009). Learning-by-exporting revisited – the role of intensity and persistence. *Scandinavian Journal of Economics*, 111(4), 893-916.
- Aw, B. and Hwang, A. R. (1995). Productivity and the export market: A firm-level analysis. *Journal of Development Economics*, 47(2), 313-332.
- Baldwin, J. and Hanel, P. (2003). *Innovation and knowledge creation in an open economy*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Barkema, H.G. and Vermeulen, F. (1998). International expansion through startup or acquisition : a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Bernard, A.B. and Jensen, B.J. (1999). Exceptional exporter performance : cause, effect, or both ? *Journal of International Economics*, 47(1), 1-25.
- Carriere, J.-B. (1999). La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique. *Revue Internationale de PME*, 3(3-4), 301-325.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. and Swalhi, A. (2015). Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation. *Revue internationale PME*, 28(1), 117–156
- Constantini, J. and Melitz, M. (2008). The dynamics of firm-level adjustment to trade liberalization. In E. Helpman, D. Marin and T. Verdier (dir.), *The organization of firms in a global economy*. Cambridge, Massachusetts, USA, Harvard University Press.
- Czinkota, M.R. and Ronkainen, I.A. (2006). *International Marketing*, Hinsdale, Ill, The Dryden Press.
- Damijan, J.-P and Kostevc, C. (2006). Learning-by-exporting : Continuous productivity improvements or capacity utilization effects ? Evidence from Slovenian firms. *Review of World Economics*, 142(3), 599-614.
- Delgado, M.A., Fariñas, J.-C. and Ruano, S. (2002). Firm productivity and export markets : a non parametric approach. *Journal of International Economics*, 57(2), 397-422.
- Gaussens, O. et Movahedi, M. (2016). Les effets de l'exportation sur l'innovation et la productivité : le rôle clé de l'apprentissage par l'exportation : analyse empirique sur un échantillon de PMI. *Revue internationale PME*, 29(1), 101–141.
- Greenaway, D. et Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *Economic Journal*, 117(517), 134-161.
- Grinyer, P.H.; McKiernan, P. and M. Yasai-Ardekani (1988). Market, organizational and managerial correlates of economic performance in the U.K. electrical engineering industry. *Strategic Management Journal*, 9, 297-318.
- Grossman, G.M. et Helpman, E. (2001). *Innovation and growth in the global economy* (7th edition). Cambridge, Massachusetts, USA, The MIT Press.
- INS (2010), Principaux résultats du Recensement Général des Entreprises de 2009, INS, Yaoundé.
- INS (2018) Deuxième Recensement General des Entreprises en 2016 (Rge-2), Rapport principal, INS, Yaoundé.

- ISGEP (2008). Understanding cross-country differences in exporter premia : comparable evidence for 14 countries. *Review of World Economics, International Study Group on Exports and Productivity (ISGEP)*, 144(4), 596-635.
- Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1996). *The balanced Scorecard*. Harvard business School Press.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J. and Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E.*, 18(2), 43-73
- Love, J.H. and Ganotakis, P. (2013). Learning by exporting : lessons from high-technology SMEs. *International Business Review*, 22(1), 1-17.
- Mayegle, F.-X. et Ngo Omam, F. D. (2015). Capital Social du Dirigeant et Performance des Entreprises : une Etude Quantitative Auprès des PME du Cameroun. *Management & Avenir*, 1(75), 35-54.
- OCDE (2004). Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. *Revue de l'OCDE sur le développement*, 2(5), 37-46.
- Rankin, N., Söderbom, M. et Teal, F. (2006). Exporting from manufacturing firms in subsaharan Africa. *Journal of African Economies*, 15(4), 671-687.
- Sarpong, D. B. et Wolf, S. (2008). Export Performance and Investment Behaviour of Firms in Ghana. *Verein für Social politik, Research Committee Development Economics* (46) (n.p).
- Shamssuddoha, A.K., Yunus Ali, M. and Oly Ndubisi, N. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 408-422.
- Söderling, L. (2000). Dynamics of export performance, productivity and real effective exchange rate in manufacturing: The case of Cameroon. *Journal of African Economies*, 9(4), 411-429.
- Trofimenko, N. (2008). Learning by exporting : does it matter where one learns ? Evidence from Colombian manufacturing plants. *Economic Development and Cultural Change*, 56(4), 871-894.
- Van Biesebrook, J. (2005). Exporting raises productivity in Sub-Saharan African manufacturing firms. *Journal of International Economics*, 67(2), 373-391.
- Yeaple, S.R. (2005). A simple model of firm heterogeneity, international trade, and wages. *Journal of International Economics*, 65(1), 1-20.