

Optimisation de la stratégie d'internationalisation de Giza Group sur les marchés émergents : cas du projet d'implantation au Cameroun

Présenté par

BOUTCHOUANG Guy Berlin

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Management de projets** ▾

le 28/09/2025

Devant le jury composé de :

Prof. DIALLO Thierno	Président
Professeur titulaire à l'Université de Québec à Chicoutimi	
Dr ELZEINY Hanane	Directeur de mémoire
Responsable de la Direction Francophone de Gestion, Université d'Alexandrie	
M. ABDELLATIF Mahamat	Examineur
Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU - France) - Directeur du département Management	

Remerciements

L'accomplissement de ce master est la concrétisation d'un projet personnel ayant germé en moi à l'issue de mes expériences professionnelles, mais ce germe a été arrosé par la contribution de mes proches, et de tous ceux qui ont partagé cette expérience senghorienne avec moi. Il relève de mon devoir et du bon sens d'exprimer toute ma gratitude à tous ceux qui m'ont accompagné avant et pendant cette période. J'exprime ma profonde gratitude :

- À DIEU qui a permis que nous commencions et terminions ce master ensemble, en bonne santé ;
- Au Directeur du département Management, Dr Abdellatif MAHAMAT, pour son accompagnement durant ces deux années et à travers ses travaux sur le management des entreprises et l'internationalisation ;
- Au Professeur Thierry VERDEL, Recteur de l'Université Senghor, et le corps professoral de l'Université Senghor, pour leurs contributions, recommandations, conseils et supports inestimables tout au long de cette expérience tant académique que professionnelle ;
- Au personnel de l'administration et en particulier Magui ABDO pour le suivi et la disponibilité ;
- Au Dr Hanane ELZEINY pour ses orientations et ses encouragements durant mon stage et pour les cours qui m'ont été d'une grande utilité ;
- Au Chief Executive Officer (CEO) de Giza Group, Ing. Mohamed EL-NAJJAR, qui a bien voulu nous accorder ce stage, et qui nous a fait confiance durant toute cette période ;
- À toute l'équipe du département de Business International de Giza Group, à l'Ing. Mohamed ELZAKI pour son management, et pour toutes les leçons apprises auprès de lui ; à l'Ing. KHALED pour ses encouragements et sa disponibilité ; au Dr Marwa ELSHAWARBY, à l'Ing. Farida, Ing. MOHAMED Hegab, Ing. Menna pour l'assistance, les encouragements, la disponibilité, et à mes co stagiaires, Parfaite, et Mohamed pour le partage et le soutien ;
- Aux collègues du département Management de l'université Senghor et à toute la communauté senghorienne ;
- A beau-père, M. DJAMENI Raphaël, pour son encouragement. Il a été présent à toutes les étapes, il a toujours cru en moi et dans les moments difficiles il a su trouver les mots justes pour m'aider à aller de l'avant ;
- À mes enfants, Raphaël, Isaac, Ismaëlle, Gabriel, et Joseph BOUTCHOUANG. Malgré leur jeune âge, ils ont su me comprendre et m'encourager chaque jour ;

Dédicace

À ma famille, et particulièrement à mon épouse.

SINA DJAMENI Estelle Epse BOUTCHOUANG

À mes parents

GUEUMEU Samuel et KENMEUGNI Thérèse

Résumé

L'internationalisation des entreprises est un sujet d'actualité du fait de l'intérêt qu'il suscite chez les chercheurs, mais aussi du fait du nombre d'entreprises qui s'internationalisent de nos jours. L'affluence des entreprises hors des frontières à la conquête des marchés extérieurs, ainsi que la dynamique de l'environnement mondiale poussent à se questionner sur les bonnes stratégies à mettre sur pied afin de réussir son projet d'internationalisation.

Notre travail a porté sur l'optimisation de la stratégie d'internationalisation de Giza Group, le cas de son implantation au Cameroun. Pour y parvenir, nous avons mené un entretien auprès des cadres de l'entreprise, afin de faire un diagnostic de sa stratégie d'internationalisation tout en faisant le lien avec les stratégies existantes, ainsi qu'un diagnostic du marché camerounais, à partir du PESTEL. Nous avons ensuite fait le lien entre les forces et les faiblesses de Giza, et les menaces, ainsi que les opportunités du marché camerounais à partir de l'outil SWOT.

Il ressort d'une part que Giza, dans sa stratégie d'internationalisation, utilise plusieurs modes d'entrée sur les marchés étrangers, et ne se limite pas à suivre une stratégie d'internationalisation de façon linéaire. D'autre part, de par sa position géographique, sa croissance économique, sa démographie et la disponibilité de la matière première, le Cameroun se présente comme un marché des plus attrayants pour le secteur d'activité visé par Giza (industrie de transformation du bois). En revanche, l'entreprise devrait prendre plusieurs précautions afin de limiter les risques, et les effets de la distance psychique sur son implantation au Cameroun.

Mots-clés : Internationalisation, Marchés émergents, Stratégie, Optimisation

Abstract

The internationalization of enterprises is a current issue, not only because of the interest it generates among researchers, but also due to the increasing number of firms expanding abroad today. The influx of companies crossing borders in search of foreign markets, together with the dynamics of the global environment, raises questions about the most appropriate strategies to implement in order to ensure the success of an internationalization project.

Our research focused on optimizing the internationalization strategy of Giza Group, specifically in the context of its establishment in Cameroon. To achieve this, we conducted an interview with the company's executives to diagnose its internationalization strategy while linking it to existing theoretical approaches, as well as a diagnosis of the Cameroonian market based on the PESTEL framework. We then connected Giza's strengths and weaknesses with the opportunities and threats of the Cameroonian market using the SWOT tool.

The findings show, on the one hand, that Giza, in its internationalization strategy, adopts multiple modes of market entry and does not restrict itself to a strictly linear approach. On the other hand, due to its geographical position, economic growth, demographic potential, and availability of raw materials, Cameroon emerges as a highly attractive market for Giza's target sector (the wood processing industry). However, the company should take several precautions to mitigate risks and address the effects of psychic distance in its establishment in Cameroon.

Key-words : Internationalization, Emerging Markets, Strategy, Optimization

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ABC	Aerial Bundled Cable
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAMSAW –	Scierie Camerounaise SARL
CEEAC	Communauté Économique des États de l’Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l’Afrique Centrale
CFA	Franc des Colonies Françaises d’Afrique
CEO	Chief Executive Officer
DGI	Direction Générale des Impôts
ECAM	Compagnie D'Exploitation Industrielle des Bois du Cameroun
ECR –	Économies à Croissance Rapide
EIRP –	Internationalisation Rapides et Précoces
EIF	Early Internationalizing Firms
FAI –	Fournisseurs d’Accès Internet
FMN	Firme Multinationale
GFBC	Groupement de la Filière Bois du Cameroun
GNL	Gaz Naturel Liquéfié
HOS	HECKSCHER - OHLIN - SAMUELSON
IDE	Investissement Direct à l’Etranger
INV	International New Ventures
ITTO	Organisation internationale des Bois Tropicaux
KB	Kailitong Bois
MINEFI	Ministère des Finances
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MKC	Mekogecam Enterprises
OCDE	Organisation de la Coopération et du Développement Economiques
OEC	The Observatory of Economic Complexity
ODD	Objectifs de Développement Durable
OHADA	Organisation pour l’Harmonisation des Droits des Affaires en Afrique
OLI	<i>Ownership, Location, Internalization</i>

OMC	Organisation Mondiale du Commerce
PESTEL –	Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Environnementale, Légal
PIB	Produit Intérieur Brut
PLACAM	Placages du Cameroun
PME	Petites et Moyennes Entreprises
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SG	Secrétariat Général
SND 30 –	Stratégie Nationale pour le Développement
STB	Société de Transformation de Bois
STBK	Société de Transformation de Bois et de Commerce de la Kadey
SWOT –	<i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TTP	Timber Trade Portail
ZLECAF	Zone de Libre-Échange Continentale Africaine

Sommaire

Dédicace	3
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE	13
1.1. Naissance et enjeux de l'internationalisation	13
1.2. Avantages et incitations à l'internationalisation	14
1.2.1. Les incitations internes à l'internationalisation des entreprises	14
1.2.2 Les incitations externes à l'internationalisation des entreprises	16
1.3 Risques liés à l'internationalisation	17
1.4. Présentation de l'entreprise	20
1.4.1 Genèse et historique	20
1.4.2 Les entreprises associées de GIZA	21
1.4.3 Représentation internationale de GIZA	22
1.5. Problématique	23
1.5. Objectifs de l'étude	24
CHAPITRE 2 : APPROCHES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES	26
2.1. Clarification des concepts	26
2.1.1 Internationalisation	26
2.1.2 Stratégie	26
2.1.3 Expansion internationale	27
2.1.4 Marchés émergents	27
2.2 Concepts stratégiques complémentaires	28
2.2.1 Distance psychique	28
2.2.2 Standardisation et adaptation	28
2.2.3 optimisation	29
CHAPITRE 3 – FONDEMENTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS DE L'INTERNATIONALISATION	30
3.1. Les théories du commerce international	30
3.1.1. Définition du concept de commerce international	30
3.1.2 La théorie traditionnelle du commerce international	31
3.1.3 La nouvelle théorie du commerce international	33
3.2. L'approche behavioriste de l'internationalisation	33
3.2.1. Modèle d'Uppsala	33
3.2.2. le U-Model revisité	36
3.2.3. Les modèles par l'innovation (I-Model)	38
3.4 Paradigme OLI ou le paradigme éclectique	38
3.5. Le modèle International New Ventures (INV) ou Born Global	40
3.6. Approche théorique basée sur les ressources	41
3.6.1. La théorie des coûts de transaction	41
3.7. Critères de choix des marchés internationaux	42

3.7.1. Importance stratégique	42
3.7.2. Méthodes de sélection	42
3.7.3. Les critères de sélection	43
3.8 les modes d'entrée	45
3.8.1 Investissement Direct à l'Étranger	45
3.8.2. Les filiales	46
3.8.3. Exportations	46
3.8.3. Vente de licence	47
3.9. Propositions	47
4.1 Approche méthodologique adoptée	48
4.1.1 Choix du type d'étude	48
4.1.2. Échantillonnage	48
4.2 Collecte et analyse des données	49
4.2.1. Collecte des données secondaires	49
4.2.2. Collecte des données primaires	49
4.2.3. Analyse	50
4.2.4. Résultats et discussion	51
CHAPITRE 5 – STRATÉGIE D'IMPLANTATION DE GIZA GROUP AU CAMEROUN	52
5.1 Présentation du pays et de son environnement macroéconomique (PESTEL)	53
5.1.1. Situation géographique du Cameroun	53
5.1.2. Environnement politique	54
5.1.3 Environnement économique	54
5.1.4. Le Cameroun dans le CEMAC	56
5.1.5. Infrastructures et transports	57
5.2. Environnement socioculturel	58
5.3. Environnement écologique	59
5.4. Environnement technologique	59
5.5. Environnement légal	60
5.6. Défis	61
5.7. Analyse de la concurrence dans le secteur du bois au Cameroun (PORTER)	62
5.7.1 Écosystème local et acteurs clés	62
5.7.2. Catégorisation	62
5.7.3. Degré de transformation	63
5.7.4. Production et transformation	65
5.8. Analyse de la concurrence dans le secteur de l'exploitation forestière	66
5.8.1 Au niveau international	66
5.8.2 Le marché local	70
5.9. Analyse SWOT	73
5.10 Vérification des propositions	74

5.11. Recommandation en vue de l'optimisation de l'implantation de Giza Group au Cameroun	75
CONCLUSION	77
RÉFÉRENCE	78
ANNEXE	92

INTRODUCTION

Depuis l'Antiquité, les échanges au-delà des frontières ont existé, illustrés par des routes marchandes comme celle de la soie ou les échanges méditerranéens, marqués par des découvertes, et des relations commerciales basées sur le troc et le protectionnisme par opposition au libre échange (Blancheton, 2008 ; Nyahoho & Proulx, 2006 ; Rainelli, 2015). Au fil du temps, ces échanges se sont structurés, notamment sous l'effet de la révolution industrielle au XIX^e siècle , renforcée par le développement des moyens de transports (circulation des biens grâce au chemin de fer, à la vapeur et à la mécanisation), la domination de certaines économies (Grande-Bretagne, France, Pays-Bas), et la naissance d'une monnaie commune pour le commerce international (étalon d'or) (Blancheton, 2008). Après 1945, les relations entre les pays connaîtront une nouvelle dynamique marquée par les innovations, les relations de coopération et la mondialisation (Blancheton, 2008 ; Nyahoho & Proulx).

Marquée par le développement technologique et informationnel, le démantèlement des barrières au commerce, l'abolition des frontières nationales sous l'hégémonie des blocs de commerce (Wright, 1999) et l'accentuation de l'intensité concurrentielle, la mondialisation fera naître une nouvelle architecture organisationnelle (HourmatAllah, 2009 ; Kasmaoui *et al.*, 2016). Dans ce contexte, l'internationalisation des entreprises devient une priorité et un défi pour des firmes qui en ont le potentiel, l'obligation et la volonté d'avoir un accès aux marchés en dehors de leurs territoires nationaux (Eliane Cormier, 2018 ; Xu, 2020). Elle se fera sous plusieurs formes suivant plusieurs méthodes basées sur les études théoriques et les capacités des entreprises à s'internationaliser.

En effet, en marge de l'évolution de l'internationalisation, plusieurs auteurs ont réalisé des études théoriques en vue de comprendre le comportement des entreprises, le phénomène d'internationalisation et de le faciliter (Chalençon & Dominguez, 2014 ; Eliane Cormier, 2018 ; Very & Tournois, 2019). Johanson et Vahlne (1977) et Oviatt et McDougall (1994) figurent parmi les pionniers (Chalençon & Dominguez, 2014). Plusieurs auteurs attribuent au premier le développement de la méthode incrémentale de l'internationalisation (modèle Uppsala) (Schweizer & Vahlne, 2022). En revanche, le second s'est intéressé aux entreprises s'internationalisant dès leur création. Parallèlement, d'autres modèles ont vu le jour, notamment le paradigme OLI attribué à John H. Dunning (Dunning, 1970 ; Lemaire, 2013 ; Chalençon & Dominguez, 2014).

Dans le contexte actuel d'internationalisation des entreprises africaines, l'Égypte occupe une place particulière. Située au carrefour de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Europe, elle joue un rôle stratégique dans les échanges mondiaux, notamment grâce au canal de Suez. Troisième économie d'Afrique en termes de PIB, elle se distingue par une croissance soutenue et une volonté affirmée de diversification économique. Le pays investit massivement dans les infrastructures, l'innovation et les technologies de l'information, ce qui en fait un hub

technologique émergent en Afrique du Nord. Dès lors, pour les entreprises égyptiennes, l'internationalisation n'est plus un simple choix, mais une condition indispensable pour renforcer leur compétitivité et saisir les opportunités offertes par la mondialisation. il y a lieu de se demander comment les entreprises mettent en œuvre le processus d'internationalisation, la place des différents modèles dans ces processus, les difficultés qu'elles rencontrent et comment elles en viennent à les relever. Dans le cadre de notre travail sur l'optimisation de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise Giza Group, nous ferons dans un premier temps un diagnostic de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, puis un diagnostic du marché camerounais afin de proposer une stratégie adaptée pour l'implantation de Giza au Cameroun.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

1.1. Naissance et enjeux de l'internationalisation

La vague d'internationalisation récente des entreprises des pays en développement est due notamment la libéralisation progressive du commerce, à la mondialisation et les progrès technologiques rapides. Le processus de mondialisation a engendré une interconnexion entre les nations, offrant davantage d'opportunités commerciales et favorisant les collaborations transfrontalières pour ces entreprises (Srividhya & Vidya, 2024). Elle a favorisé l'émergence d'entreprises structurées, capables de produire à grande échelle, d'exploiter les économies d'échelle et de développer des technologies de production avancées (Cavusgil, S. T *et al.*, 2019). Ce processus a posé les fondations de l'internationalisation, en dotant les entreprises des capacités nécessaires pour exporter leurs produits et s'implanter sur de nouveaux marchés (Harvey *et al.*, 2011).

L'internationalisation apparaît comme une extension naturelle de l'industrialisation, dans la mesure où elle permet aux entreprises d'optimiser leur chaîne de valeur à l'échelle mondiale : recherche de marchés solvables, implantation de filiales, ou encore l'accès aux matières premières, (Ohlin *et al.*, 1977). En effet, nous assistons depuis quelques années à une profonde reconfiguration du système industriel mondial (Lemaire, 2013). Certains auteurs qualifient cette reconfiguration de changement du « *centre de gravité géographique de création des richesses* » des pays développés vers les pays émergents et les pays en voie de développement, marquée par le transfert des technologies et le développement des industries par les firmes multinationales (Mercier-Suissa, 2011 ; Foued CHERIET *et al.*, 2023).

Dans certains cas, l'internationalisation apparaît comme une condition nécessaire à la survie de certaines entreprises (Meier & Meschi, 2011; Oliveira *et al.*, 2023). En effet, face à l'intensification de la concurrence ou à la saturation des marchés locaux, certaines entreprises sont contraintes de se tourner vers de nouveaux débouchés au-delà de leurs frontières nationales (Meier & Meschi, 2011 ; Goxe, 2013). Certains auteurs expliquent le caractère quasi inéluctable de ce phénomène par la recherche de « *l'avantage comparatif* » ou par la nécessité de suivre le « *cycle de vie international du produit* » ; d'autres l'expliquent – au moins partiellement – par la recherche de « *l'optimisation fiscale* » (Servantie, 2007 ; Mercier-Suissa, 2011) ; (Lemaire, 2013 ; Mercier-Suissa, 2011 ; Servantie, 2007). Certains auteurs mettent en évidence le caractère stratégique de l'internationalisation, la considérant comme une opportunité pour se positionner sur la scène mondiale du point de vue technologique et commercial (Ohlin *et al.*, 1977 ; Mercier-Suissa, 2011 ; Lemaire, 2013).

L'internationalisation touche une constellation d'acteurs internes et externes : salariés, investisseurs, États, consommateurs, fournisseurs et communautés locales. (Naudé, 2009 ; George *et al.*, 2016). Pour Ohlin *et al.*, (1977). Elle reflète d'une part les dynamiques internes

de la croissance nationale, mais aussi le résultat de la diffusion internationale de la technologie et de l'évolution des avantages comparatifs (Mériade, 2015). Pour les investisseurs, elle constitue souvent une « promesse » de rentabilité accrue, bien qu'elle soit accompagnée de risques liés à la volatilité des marchés étrangers (Ohlin *et al.*, 1977 ; Lemaire, 2013 ; Mercier-Suissa, 2011).

Du côté des États, l'internationalisation des entreprises nationales peut renforcer l'influence économique du pays, favoriser les transferts de technologie, mais aussi poser des défis de souveraineté (Luttwak, 1990 ; Lemaire, 2013). Pour les consommateurs, elle élargit le choix de produits disponibles et peut faire baisser les prix, bien que parfois au détriment des produits locaux. Enfin, pour les communautés hôtes, l'arrivée d'entreprises étrangères peut induire des effets d'entraînement économiques, mais aussi soulever des problématiques sociales, environnementales ou culturelles (Grolleau, G. *et al.*, 2004 ; Mercier-Suissa, 2011). Le rôle des États dans la facilitation de l'internationalisation de leurs entreprises se traduit généralement par des relations diplomatiques empreintes d'aide financière ou d'aide au développement. Mériade, (2015) fait d'ailleurs du rôle de l'État chinois un cas d'étude pour ses relations avec les pays d'Afrique, où il met en évidence les efforts de l'État dans la facilitation de l'internationalisation des entreprises chinoises.

Inversement, plusieurs États en voie de développement mettent en place une série de réglementations et de conditions visant à inciter l'installation des entreprises étrangères dans leur pays, voyant dans le processus un facteur de développement et de croissance économique (Mercier-Suissa, 2011)

1.2. Avantages et incitations à l'internationalisation

L'internationalisation peut être considérée comme faisant partie du processus stratégique de l'entreprise (Andersen et Buvik, 2002). Elle est d'ailleurs considérée par de nombreux dirigeants d'entreprise comme un élément essentiel pour soutenir la croissance et générer des profits (Ozturk, Joiner et Cavusgil, 2015). Par ailleurs, les motivations qui sous-tendent la décision des entreprises de s'étendre à l'étranger peuvent varier (Koch, 2001 ; Håkansson, 2017). Dunning et Lundan, (2008) distinguent les incitations internes en termes de profit direct pour les entreprises, prenant en compte les employés, les dirigeants et les actionnaires.

1.2.1. Les incitations internes à l'internationalisation des entreprises

Les incitations suivantes ont été énoncées par O'Farrell et Wood, (1994) ; Dunning et Lundan, (2008) ; Gaur & Kumar, (2010) ; Lemaire, (2013b) ; Rive & Roger, (2014) ; Cavusgil, S. T *et al.*, (2019) ; Xu, (2020).

- **Motivations liées à l'accès aux ressources** : les auteurs sont unanimes que la première motivation pour l'internationalisation des entreprises est l'accès aux ressources.

Ces entreprises sont incitées à investir à l'étranger pour acquérir des ressources particulières et spécifiques, de meilleure qualité et à moindre coût que ce qu'elles pourraient obtenir dans leur pays d'origine (si elles y sont disponibles). La motivation derrière est de rendre l'entreprise plus rentable et compétitive sur les marchés qu'elle sert, ou dans certains cas, sur des marchés qu'elle n'aurait pas pu pénétrer autrement (Dunning & Lundan, 2008). Cette incitation apparaît essentielle pour les grandes ECR, lorsque leurs ressources sont insuffisantes, voire absentes, pour alimenter leur rythme de croissance très rapide (Lemaire, 2013a). En plus de ces ressources, Gaur et Kumar, 2010, mentionnent l'accès à la connaissance, et dans certains cas à la technologie ;

- **Motivations liées à l'accès aux marchés** : Pour Lemaire, 2013b et Dunning & Lundan, (2008) la deuxième source de motivation de l'internationalisation des entreprises est l'accès aux marchés (*market seeking*). Elle traduit, avant tout, la volonté d'augmenter les parts de marché de l'organisation considérée dans les zones cibles visées, d'y acquérir une plus grande expérience, de manière à exploiter les avantages compétitifs, notamment le prix ou l'adaptabilité à leur contexte spécifique – acquis au sein de l'économie d'origine. Les entreprises choisissent également d'implanter une filiale orientée vers le marché pour répondre aux préférences locales, telles que les normes culturelles, les habitudes de consommation (Lemaire, 2013a).
- **Motivations liées à l'efficacité** : La troisième incitation est la recherche d'efficacité (*efficiency seeking*). Les entreprises s'internationalisent pour rechercher des coûts plus faibles, tout autant que pour acquérir des savoir-faire, mieux maîtriser les pratiques managériales de pays plus avancés à cet égard, mais, aussi, se rapprocher des consommateurs étrangers, pour mieux les connaître, ou profiter des subventions locales (Lemaire, 2013b ; Cavusgil, S. T *et al.*, 2019). Ces entreprises segmentent souvent leur chaîne de production à l'échelle mondiale. Elles choisissent de localiser différentes étapes (fabrication, assemblage, services, etc.) dans des pays différents, en fonction de leurs avantages comparatifs (main-d'œuvre bon marché, fiscalité avantageuse, accès à des infrastructures, etc.). Dans le cadre des incitations liées à la recherche de l'efficacité, les entreprises cherchent également à profiter de la libéralisation commerciale, de la suppression des barrières tarifaires, pour restructurer leurs activités à travers plusieurs pays.
- **Motivations liées à la recherche des actifs stratégiques** : La quatrième incitation est la recherche d'actifs stratégiques/"*strategic asset seeking*", autrement dit de compétences permettant de développer les performances de l'entreprise, d'intégrer davantage ses fonctions dans une perspective géographique élargie, de manière à atteindre des objectifs plus ambitieux, en matière de stimulation de l'innovation, d'amélioration de visibilité, d'accroissement des compétences managériales (Lemaire,

2013a). Ces actifs incluent la technologie, la réputation de la marque, le savoir-faire organisationnel, ou les compétences managériales ;

1.2.2 Les incitations externes à l'internationalisation des entreprises

Quatre facteurs externes ont été énoncés comme déterminant la motivation des entreprises à s'internationaliser. Lemaire, (2013b) lie ces facteurs à certains pays qu'il qualifie d'Économie à Croissance Rapide (ECR). D'autres auteurs les énoncent simplement comme des facteurs déterminants de l'internationalisation des entreprises, notamment des Investissement Direct à l'Étranger (IDE) (Dunning, 1973 ; Davidson, 1980 ; Culem, 1988 ; O'Farrell & Wood, 1994). La majorité des motivations énoncées ci-dessous sont pour la plupart inspirées de ces derniers.

- **La taille du marché** : la taille du marché du pays hôte a un impact positif sur l'afflux d'IDE. En effet, les entreprises sont plus susceptibles d'investir dans des pays de plus grande taille de marché pour compenser (Dunning & Lundan, 2008 ; O'Farrell & Wood, 1994). Selon Lemaire, 2013b, un marché de grande taille permet aux entreprises de disposer d'une base de clientèle nationale (existante et potentielle) considérable et de réaliser des économies d'échelle considérables, propres à augmenter leur compétitivité prix. En prenant exemple sur la Chine et l'Inde, Lemaire, 2013b, tout comme O'Farrell & Wood, 1994, semblent assimiler la taille du marché à la taille de la population. Toutefois, ils émettent des réserves sur le fait que cette considération pourrait dépendre du niveau de vie et de la répartition des revenus au sein de la population ;
- **Proximité géographique et distance culturelle** : La proximité géographique augmente la probabilité que deux pays partagent une culture similaire. Un facteur souvent positivement lié à la proximité géographique est la familiarité avec le lieu en termes de langue, de culture et de pratiques commerciales, qui perturbent le flux d'information entre les entreprises et les marchés (Terpstra et Yu, 1988 ; O'Farrell & Wood, 1994). La proximité géographique entre le pays d'origine et le pays hôte réduit les coûts de transaction liés à la gestion des filiales étrangères et devrait avoir un impact positif sur l'afflux d'IDE vers le pays hôte. En outre, des facteurs tels que les différences linguistiques et culturelles sont susceptibles d'être des obstacles plus importants à l'entrée sur les marchés étrangers pour les services aux entreprises que pour les produits manufacturés, en raison du besoin fréquent d'interaction entre le fournisseur et le client (O'Farrell et Moffat, 1991) ;
- **Le développement interne des pays d'origine** : Le développement à l'international ou les investissements directs étrangers influencent les marchés des pays d'origine. Il stimulent leur propre développement, leur apportant, par effet de diffusion des IDE/spillover effect, de nouvelles technologies, de nouveaux savoir-faire fonctionnels,

ainsi que des modèles d'organisation leur permettant d'évoluer plus rapidement (Lemaire, 2013b ; O'Farrell & Wood, 1994 ;(Dunning & Lundan, 2008) ;

- **l'appui de l'État** : à travers les politiques économiques, financières et monétaires, l'État joue un rôle déterminant dans le positionnement international des entreprises, en améliorant les infrastructures ou en implémentant des lois d'incitation à l'investissement. Les autorités nationales, ou même les collectivités locales, peuvent aussi, plus directement, apporter un soutien direct, sous forme de subventions ou dans le cadre de la négociation internationale de certains marchés stratégiques (O'Farrell & Wood, 1994 ; Lemaire, 2013b ; Dunning & Lundan, 2008).

1.3 Risques liés à l'internationalisation

S'internationaliser est devenu une nécessité stratégique pour de nombreuses compagnies et se présente comme une initiative délicate car elle implique des modifications dans l'organisation et le développement de l'entreprise : nouvelle forme d'organisation, nouvelles pratiques stratégiques, reconfiguration des ressources, adaptation aux spécificités du pays d'accueil qu'elles soient institutionnelles, politiques ou sociétales... parfois complexes, et non exemptes de risques (Bouveret-Rivat et al., 2020). Dans cette partie, nous allons définir le risque et caractériser quelques-uns auxquels les compagnies qui s'internationalisent peuvent faire face.

Selon le Project Management Institute, (2021), *un risque est un événement ou une condition possible dont la survenue peut avoir un impact positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs. Les risques identifiés peuvent se concrétiser ou non dans un projet. L'équipe projet s'efforce d'identifier et d'évaluer les risques connus et émergents, internes et externes au projet, durant tout le cycle de vie.* Le risque est étroitement lié à l'incertitude. En effet, plus l'incertitude est grande, plus le risque est élevé (Mor Diop, 2023). Toutefois, une définition qui semble le mieux correspondre au domaine de management international est celle d'André Lévy-Lang (2006) reprise par (Pierre-Damien Kamisse-Ngaba, 2022), selon qui *“un risque est un événement néfaste. Tout futur est par nature incertain et tout projet comporte des incertitudes ; le risque est donc un évènement toujours présent dans le mouvement de la vie pour les particuliers ou les entreprises et pour l'ensemble de l'économie. Il est indissociable du progrès. Il n'y a pas d'entreprise sans incertitude donc sans risque. Le profit et le risque vont de pair”.*

D'autres auteurs distinguent les risques endogènes (inhérents aux pratiques de l'organisation) des risques exogènes (événements non souhaités), de toute origine (naturelle, industrielle, etc.), extérieurs à une entreprise et pouvant avoir un impact sur celle-ci (Bouveret-Rivat et al., 2020 ; Pierre-Damien Kamisse-Ngaba, 2022 ; Mor Diop, 2023) . De même, d'autres précisent que le risque n'est pas toujours négatif. Le risque peut également faire référence aux événements positifs favorables au projet ou à l'entreprise (Bouveret-Rivat et al., 2020 ; Project Management Institute, 2021)

Qu'ils soient endogènes ou exogènes, les risques sont divers et multiples. Le tableau ci-dessous récapitule quelques risques auxquels les compagnies qui s'internationalisent doivent faire face. Nous l'avons réalisé sur la base des travaux de : Abdellatif, (2013) ; Bouveret-Rivat *et al.*, (2020) ; Pierre-Damien Kamisse-Ngaba, (2022) ; Mor Diop, (2023).

Tableau 1 : Résumé des risques liés à l'internationalisation des entreprises

Risques	Description
Facteurs de risque endogène	
Risques politiques	Risques résultant des facteurs environnementaux liés aux pays, à l'instabilité et aux changements politiques tels que : situations de guerre, de révolutions, de coup d'État des émeutes, des protestations, les conflits géopolitiques, la corruption, les décisions politiques et gouvernementales relatives aux lois et les nominations, les politiques monétaires, les orientations économiques ainsi que les positions internationales des pays cibles.
Risques économiques et financiers	Il s'agit des risques liés aux événements économiques et financiers qui pourraient survenir sur les marchés étrangers et perturber la demande pour les produits de l'entreprise. On peut prendre en compte l'évolution du PNB, du PIB, de la balance de paiement, de la relation entre la dette extérieure et les exportations. Les risques financiers comprennent : le risque de taux d'intérêt, le risque de crédit, le risque du marché (changement dans la concurrence, perte des parts de marché), le risque de change, le risque de transfert, le risque de transaction.
Les risques juridiques et légaux	Ces risques sont liés aux cas d'incorporation, de montage financier, de partenariat, de gestion des contrats, d'appels d'offres, d'études relatives à la réglementation et aux lois en vigueur sur le plan local, national ou international ainsi que dans le cas des brevets et de marques de commerce.
Les risques socioculturels	Ce sont des risques liés à l'ensemble des croyances, des normes, des attitudes et des responsabilités sociales. Ils sont également liés à la perception des populations en ce qui concerne leur appréciation du management des ressources humaines, surtout envers des employeurs étrangers, l'appréciation de la collaboration avec les étrangers dans le monde du travail, la langue, la communication non verbale et gestuelle, les pratiques comportementales telles que les rites, les normes, les rôles ainsi que les relations entre les groupements sociaux.
Les risques de corruption	La corruption peut regrouper : les pots-de-vin qui consistent en des paiements effectués et parfois exigés dans le but d'obtenir un

	<p>avantage ou d'éviter un désavantage, la fraude, le détournement de fonds d'entreprise. On peut prendre pour exemple le paiement hors circuit des administrateurs ou des douaniers pour faciliter et accélérer les procédures administratives, et l'octroi de cadeaux aux autorités représentant les pouvoirs publics.</p>
<p>Les risques liés aux prix et à la qualité de la main-d'œuvre</p>	<p>Ces risques concernent d'une part le pouvoir d'achat, l'inflation, la fluctuation de la demande sur le marché étranger, la concurrence et d'autre part la qualification de la main-d'œuvre locale, le coût de la main-d'œuvre qualifiée.</p>
<p>Les risques liés aux infrastructures et aux transports</p>	<p>Les coûts liés aux transports internationaux peuvent être élevés et comportent d'autres risques comme les cas de vol, de perte, d'accident ou de retard. On peut aussi prendre en compte le manque d'infrastructures adéquates dans le pays visé, réseaux de transport et de communication déficients dans certaines régions du pays.</p>
<p>facteurs de risques endogènes</p>	
<p>Les risques liés à la gestion et à l'expérience de l'équipe dirigeante de l'entreprise</p>	<p>Ces risques sont liés aux compétences de l'équipe dirigeante responsable du projet d'internationalisation. On peut prendre en compte l'expérience internationale de l'entrepreneur au sens large du terme, l'expérience en management dans le secteur de l'entreprise et les compétences marketing de l'entrepreneur résultant de son expérience professionnelle.</p>
<p>Les risques liés aux ressources humaines de l'entreprise</p>	<p>Ces risques font référence à la compétence des ressources humaines, à la communication entre les employés locaux de l'entreprise et ceux des pays d'installation, à la capacité de communiquer entre ces différentes parties prenantes.</p>
<p>Les risques liés aux finances de l'entreprise</p>	<p>Ce risque fait référence à la capacité financière de l'entreprise à supporter le projet d'internationalisation, ainsi qu'à la crédibilité de l'entreprise auprès des institutions bancaires.</p>
<p>Les risques liés à l'engagement des dirigeants de l'entreprise</p>	<p>Ces risques se manifestent par l'intérêt et l'allocation de ressources ainsi que par l'acquisition de connaissances ou par des activités de formation facilitant le projet d'internationalisation.</p>
<p>Les risques liés au manque de moyens de l'entreprise</p>	<p>Ces risques font référence au manque de moyens de communication et de marketing, mais aussi aux moyens technologiques de production (machines, logiciels).</p>
<p>Les risques liés à l'internationalisation des chaînes de valeurs logistiques et</p>	<p>Ces risques concernent la logistique de la création des matériels et la vente des produits ainsi que les infrastructures nécessaires pour réaliser ces objectifs, allant de l'achat des matières premières à la distribution en passant par la fabrication des articles commerciaux</p>

opérationnelles de l'entreprise	en passant par l'achat de matériaux, des processus de transformation, de fabrication ou d'assemblage.
Les risques liés à l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs de l'entreprise	Ces risques font référence aux réseaux d'affaires, aux groupes et organisations. Le réseau favorise le partage d'expériences sur le plan commercial, technologique, social et logistique.

La gestion des risques occupe une part importante dans les initiatives d'internationalisation et conditionne les modes d'entrée sur les marchés étrangers, d'autant que les entreprises semblent confrontées à des risques plus accrus que dans le contexte domestique (Abdellatif, 2013 ; Bouveret-Rivat *et al.*, 2020).

1.4. Présentation de l'entreprise

1.4.1 Genèse et historique

Giza Group est un groupement de 14 compagnies spécialisées dans l'électricité, le génie civil et la transformation du bois. Créé il y a plus de trente ans, Giza Group s'est premièrement spécialisé dans la production des câbles téléphoniques puis des câbles électriques. Progressivement, l'entreprise s'est diversifiée dans la production d'accessoires électriques, dans la construction et dans la transformation du bois. Elle se distingue aujourd'hui comme leader égyptien de fabrication de câbles électriques, d'accessoires de câbles et de luminaires LED, ainsi que comme un entrepreneur en Infrastructure, Automation et Control (IAC). Giza Cable Industries est la première entreprise créée en 1993 sous la dénomination Giza Telecom Cables GTC en tant que 1^{ère} fabricante égyptienne de câbles téléphoniques sur une superficie de 35 000 m². L'ingénieur ElSayed Mohsen, afin d'offrir des solutions pour un marché en croissance et en mutation. Depuis lors, Giza a su s'adapter et rester leader sur le marché.

Entre sa création et 2000, l'usine va diversifier sa production en créant une division de fils émaillés en 1997 avec une capacité de 2 500 MT/an. Ensuite, en 1998, une division de fils de construction fabricant des câbles à basse tension en cuivre d'une capacité de 5 000 MT/an et enfin, entre 2000 et 2008, afin de répondre à la demande sur le marché, l'entreprise créera une division de Fils de Construction en aluminium avec une capacité de 30 000 MT/an. Entre 2000 et 2008, Giza Telecom Cables GTC change de nom pour devenir Giza Cable Industries (GC3).

Aujourd'hui, Giza Group a une présence étendue avec plus de 100 000 m² d'espace et un réseau de 8 usines avec une équipe diversifiée de plus de 1500 employés apportant une large gamme de perspectives et de compétences. L'équipe de Giza Group cumule plus de 20 000 ans d'expérience collective, ancrée dans plus de 30 ans de travail sur le terrain.

- **Mission**

Fournir les plus hauts standards de qualité en matière de services de construction à des prix justes et compétitifs, en croyant fermement au concept « les personnes d'abord » afin de garantir le plus haut niveau de professionnalisme, d'honnêteté et d'équité envers nos clients, nos employés et nos parties prenantes.

- **Vision**

Être un acteur mondial de choix dans le secteur de la sous-traitance et de la fourniture pour des projets ambitieux et de grande envergure bénéficiant de nos calibres hautement qualifiés innovants, progressifs et expérimentés

1.4.2 Les entreprises associées de GIZA

Giza Group est constitué de quinze entreprises spécialisées dans les chaînes de valeur électrique, la construction et la transformation du bois.

- **Giza Power T&D**

Giza Power T&D a été fondée en 2012 avec pour mission de :

- alimenter l'avenir de l'Égypte en fournissant des solutions de transmission et de distribution d'électricité de classe mondiale ;
- stimuler le développement de l'infrastructure énergétique égyptienne en améliorant continuellement nos capacités et en élargissant nos services pour répondre aux besoins évolutifs de nos clients et partenaires ;
- améliorer l'infrastructure et la capacité du réseau électrique du pays, garantissant un approvisionnement en électricité plus stable et plus efficace à des millions de personnes ;

Giza Power T&D fournit des solutions complètes pour la mise en œuvre et la maintenance des réseaux électriques de moyenne et basse tension ainsi que des infrastructures d'éclairage. Son équipe d'experts suit des processus détaillés adaptés aux exigences uniques de chaque type de réseau.

- **Giza Cable Accessories (GCA)**

Giza Cable Accessories (GCA) a été fondée en 2018 et se spécialise dans la production des accessoires électriques, notamment les jonctions moyenne tension, les extrémités moyenne tension, les connecteurs séparables blindés.

- **NAJJAR Wood Industries et Giza Wood**

NAJJAR Wood Industries a été fondée en 2017. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de produits en bois. Najjar se compose de plusieurs sections, notamment les portes et composantes de porte, les panneaux de particules et les chaises. Elle s'est spécialisée dans la conception et la fabrication de cuisines et de dressings haut de gamme. Elle intervient également dans tous les travaux de mobilier et de décoration notamment : cuisines –

chambres – mobilier de bureau – mobilier de maison – mobilier d’hôtel – salons – dressings – salles de bains – revêtements muraux – portes – étagères – cloisons... etc.

Giza Power T&D collabore étroitement avec d’autres entreprises soeurs spécialisées dans la chaîne de valeur de la fourniture électrique, notamment ATOM spécialisée dans la production des accessoires de câbles ABC (Pince d’Ancrage, Pince d’Ancrage de Service, Connecteurs de perçage isolés, Pince de Suspension). GIZA POWER T&D collabore également avec Giza Metal Factory spécialisée dans la conception, la fabrication et le montage des poteaux électriques haute tension ; MATOLA, spécialisé dans la conception et la production des interrupteurs aériens. Giza Group est aussi constitué d’une gamme de compagnies spécialisées dans la construction et les BTP... à savoir Giza Concrete, Construct Trading & Contracting, Construct Media Agency et GSQUAD Construction.

1.4.3 Représentation internationale de GIZA

Tableau 3 : présence internationale de Giza

Pays	Compagnies sœurs présentes	Domaine d'intervention	Stratégies
Maroc	GSQUAD Construction, NAJJAR Wood Industries, Giza Cable Accessories (GCA)	Construction, transformation du bois	Jointure avec les entreprises locales (ONEE), exportations, procédure d’implantation en cours
Tunisie	NAJJAR Wood Industries, Giza Cable Accessories (GCA)	Vente du matériel, des accessoires électriques et des portes	Exportation
Soudan	GSQUAD Construction, Giza Cable Accessories (GCA), Giza Cable Industries	Suivi des développements des projets	Exportation Dépôt actif de candidatures aux appels d’offres
Algérie	NAJJAR Wood Industries, Giza Cable Accessories (GCA)	Vente du matériel, des accessoires électriques et des portes	Exportation

Arabie saoudite	GSQUAD Construction, Giza Cable Accessories	Vente du matériel, accessoires électriques	Exportation Étude en vue d'une implantation permanente
Koweït	Giza Cable Accessories Giza Metal Factory	Vente du matériel, accessoires électriques	Exportation Dépôt actif de candidatures aux appels d'offres
Irak	NAJJAR Wood Industries, Giza Cable Accessories (GCA), Giza Cable Industries	Vente du matériel, accessoires électriques, de porte et autres produits de Najjar	Exportation Dépôt actif de candidatures aux appels d'offres
Émirats arabes unis	NAJJAR Wood Industries, Giza Cable Accessories (GCA), Giza Cable Industries, MATOLA	Vente du matériel, accessoires électriques, de porte et autres produits de Najjar, construction	Exportation, procédure d'implantation en cours, participation aux évènements internationaux dans le domaine de l'énergie, partenariat avec d'autres entreprises dans la région (NASSON)

1.5. Problématique

Le processus incessant de mondialisation a engendré une interconnexion sans précédent entre les nations, offrant des opportunités commerciales accrues et favorisant les collaborations transfrontalières pour les entreprises (Vahlne & Johanson, 2020 ; Srividhya & Vidya, 2024). Cependant, l'accès à un marché étranger peut parfois s'avérer compliqué, compte tenu des barrières à l'entrée (Meier & Meschi, 2011). Les multinationales à la recherche de sites pour de nouveaux investissements à l'étranger ont le choix entre une multitude de pays d'accueil potentiels (Mataloni, 2011).

Les résultats des décisions d'expansion à l'étranger sont très incertains et risqués. De plus, les informations nécessaires à l'analyse semblent parfois difficiles à obtenir et à interpréter en raison de la « distance psychologique » entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Johanson & Vahlne, 1977 ; Nielsen & Nielsen, 2011) .

Dans une analyse des recherches menées à Uppsala, Johanson *et al.* (1976) soulignent que les travaux consacrés à l'internationalisation des entreprises se sont concentrés sur la « connaissance » comme facteur important et déterminant du processus. Les besoins en informations, des obstacles et des coûts (notamment ceux liés à la collecte, à la transmission et à l'interprétation) peuvent constituer des freins au développement des activités internationales (Carlson 1973 ; Welch, 2015). En effet, le manque d'informations et de connaissances sur l'étranger est considéré comme un frein à la capacité et à la préparation des

entreprises à agir. En revanche, la facilitation de l'accès à l'information et l'enrichissement des connaissances sur les marchés étrangers a permis aux entreprises d'envisager des engagements accrus (Welch, 2015).

Si l'on considérait que davantage d'informations jouent un rôle positif dans la réduction des risques et des incertitudes, ce qui est la position générale du modèle du processus d'Uppsala, l'on pourrait aussi se demander si l'accumulation des connaissances suffit à s'internationaliser. Par exemple, Nyström (1974) soutient que davantage d'informations ne suppriment pas nécessairement l'incertitude, mais peuvent même l'accroître lorsque ces informations sont confuses, contradictoires ou tout simplement erronées. Il est donc important de garantir la pertinence des résultats (Welch, 2015).

Une firme ne peut donc raisonnablement opter pour une stratégie d'internationalisation que si elle détient des avantages spécifiques, notamment les informations et les moyens qui lui permettent de couvrir les coûts générés par l'entrée sur le nouveau marché (Meier & Meschi, 2011)

D'après Rugman et Verbeke (1992), les stratégies d'internationalisation correspondent à un ensemble de choix et d'actions visant à étendre le périmètre géographique des activités de l'entreprise. Pour lui, avant de mettre en œuvre des stratégies, il est nécessaire d'apporter les réponses aux trois questions suivantes : Quand s'internationaliser ? Où s'internationaliser ? Comment s'internationaliser ? Dans notre cas, il est question dans un premier temps, de savoir quelles sont les stratégies mises en place par Giza Group pour réussir leur processus d'internationalisation ? Comment Giza Group planifie sa stratégie d'internationalisation ? Quelles sont les méthodes de sélection de marché ? Quels sont les modes d'entrée sur les marchés étrangers ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Quelle est la meilleure stratégie pour faciliter l'implantation de Giza Group au Cameroun ? Ces questions guideront le diagnostic de la stratégie de Giza et l'analyse du marché camerounais afin d'optimiser son entrée au Cameroun.

1.5. Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette recherche est de proposer une stratégie d'internationalisation adaptée au Cameroun pour Giza Group. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Apprécier l'attractivité du marché camerounais, à travers une analyse de son environnement macroéconomique et concurrentiel, afin d'identifier les opportunités et les menaces qui en découlent ;
- Examiner les ressources et les avantages compétitifs de Giza Group, notamment dans le secteur du bois, et évaluer leur adéquation avec les opportunités offertes par le Cameroun et proposer une segmentation ;

- Déterminer le mode d'entrée le plus pertinent et la stratégie d'implantation la plus appropriée, en tenant compte des contraintes locales, des risques associés et des perspectives de croissance.

CHAPITRE 2 : APPROCHES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES

2.1. Clarification des concepts

Dans cette partie, nous définirons le concept d'internationalisation, de stratégie, d'expansion internationale et d'optimisation.

2.1.1 Internationalisation

Welch et Luostarinen, (1988), définissent l'internationalisation comme « le *processus d'accroissement de l'engagement dans les opérations internationales* ». Elle est également définie comme une augmentation ordonnée des activités internationales vers l'extérieur dans les opérations internationales d'une entreprise. Les deux définitions impliquent que l'internationalisation est associée à une implication croissante sur les marchés étrangers (Calof & Beamish, 1995; Laghzaoui, 2009). De façon opérationnelle, l'internationalisation est définie par d'autres auteurs comme un processus en plusieurs étapes au cours duquel l'entreprise déploie des efforts progressifs pour renforcer sa présence sur le marché et obtenir progressivement l'engagement des consommateurs étrangers. Elle est également considérée par certains auteurs comme une forme d'innovation. Ils la définissent comme un processus consistant à prendre conscience de l'importance des transactions internationales pour le développement futur de l'entreprise, ainsi que le processus consistant à investir et à entreprendre des transactions commerciales dans d'autres pays (Calof & Beamish 1995 ; Williams & Shaw, 2011).

2.1.2 Stratégie

Pour Xu, (2020) la stratégie est basée sur une démarche d'anticipation en vue d'un objectif. Elle vise à choisir des actions, à les mettre en œuvre et à les coordonner afin d'obtenir un résultat. Selon le même auteur, transposée dans le domaine de la gestion, la stratégie permet de faire face aux défis de l'environnement (mondialisation, progrès technologique, problèmes énergétiques). Elle permet d'assurer le développement de l'entreprise dans un univers concurrentiel qui nécessite des adaptations et des innovations. L'entreprise doit ainsi disposer d'une vision stratégique et élaborer des stratégies en conformité avec ses ressources et ses objectifs.

La définition de la stratégie a également été donnée par plusieurs autres auteurs, notamment Chandler (1962) ; M. Porter (1982) ; Gil Fievet (1993) et H. Mintzberg (1999). Dans sa définition, le premier met en évidence trois éléments fondamentaux. Pour lui, la stratégie fait référence au choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise ; au système d'objectifs de l'entreprise ; aux moyens alloués pour atteindre les objectifs définis. En effet, selon la définition de Chandler (1962), « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et

d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs ». M. Porter (1982) lie la stratégie à l'analyse concurrentielle. L'auteur du modèle des cinq forces élaboré en 1979, estime qu'à travers son modèle, en organisant les ressources disponibles, il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Selon ce modèle, les cinq forces qui déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services sont : le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs ; la menace des produits ou services de substitution ; la menace d'entrants potentiels sur le marché ; l'intensité de la rivalité entre les concurrents. Gil Fievet (1993), estime que pour définir une stratégie, il est indispensable de connaître l'histoire de l'entreprise et de son secteur d'activités. Pour lui, une stratégie se définit sur la base d'une démarche créative permettant de définir différents scénarios. H. Mintzberg (1999) traduit la stratégie par trois questions : que produire? Comment réaliser? Avec quels moyens le faire ? À travers ces questions, il souligne deux éléments qui semblent être les éléments essentiels de la stratégie, notamment l'objectif et les moyens, précédemment soulignés par les autres auteurs. M. Peyrard (1989) ajoute un élément : l'horizon de l'action, qui désigne un calendrier pour les actions à mettre en œuvre. À la lumière de ces définitions, on peut conclure que la stratégie est un aspect important de l'internationalisation. Elle permet de définir une vision, des objectifs, de prévoir les moyens nécessaires et de gérer la concurrence, à gérer les risques...en somme, de planifier le processus d'internationalisation (Xu, 2020 ; Abdellatif, 2007).

2.1.3 Expansion internationale

Dans la littérature, l'expression *internationalisation des entreprises* est souvent utilisée de manière interchangeable avec d'autres notions proches, telles que *l'expansion des entreprises* (Kotler & Keller, 2016) Bien que ces deux concepts semblent se confondre, Xu, (2020) précise que, contrairement à l'expansion, l'internationalisation est une manœuvre de croissance de la firme visant à se développer dans des pays ou des zones géographiques où elle n'est pas encore présente (Jeremy A Head & Dino Ovcina, 2010) font une nuance dans l'utilisation des termes d'internationalisation. Pour parler de l'internationalisation des entreprises, ils utilisent le terme *internationalization into* pour exprimer l'implantation des entreprises dans des nouvelles frontières et *expansion within* pour exprimer le développement des entreprises après leur implantation. Ils présentent ainsi l'expansion du marché comme la croissance des marchés existants d'une entreprise et son extension vers de nouveaux segments de marché ainsi que de nouveaux marchés géographiques.

2.1.4 Marchés émergents

Pour certains auteurs, la notion de marchés émergents est étroitement liée aux perspectives financières et économiques (Julien Vercueil, 2011). Dans certains cas, la notion d'économie émergente a favorisé le regroupement de certains pays à forte croissance, ou à forte puissance

économique désignant sous-ensembles de marchés financiers. Au rang des ces organisations on peut citer les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud).

En prenant en considération les critères tels que le pouvoir d'achat, le revenu par habitant, les pouvoirs d'achats internationaux en lien avec le taux de change courant, inspiré de la banque mondiale, de la Conference Board et de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), Julien Vercueil, 2011 émet une définition des marchés émergents en ces termes : "l'émergence est le processus de transformation économique et institutionnelle de pays à revenus intermédiaires qui se traduit par une forte croissance économique et une participation accrue aux courants d'échanges mondiaux" (Conference Board, 2011 ; World Bank, 2011 ; OMC, 2011). bien que le Cameroun soit en voie d'émergence, il se distingue particulièrement dans la sous région par une croissance remarquable et le PIB le plus élevé dans la zone CEMAC.

2.2 Concepts stratégiques complémentaires

2.2.1 Distance psychique

La distance psychique se définit comme « *la somme des facteurs qui empêchent le flux d'informations vers et à partir du marché. On peut citer à titre d'exemple les différences en termes de langue, d'éducation, de pratiques d'affaires, de culture et de développement industriel* » (Johanson et Vahlne, 1977). Elle stipule que le choix du mode d'entrée d'une entreprise sur le marché est déterminé par deux facteurs : (i) la distance psychologique ou psychique entre le pays d'origine et les pays d'accueil, et (ii) l'expérience ainsi que la connaissance du marché international (Dow et Larimo, 2009 ;

Obadia & Vida, (2019) regroupent sous le terme d'extranéité les différences culturelles et psychiques qui influencent les rapports entre les pays exportateurs et les pays d'accueil. La théorie de la distance psychique met en avant l'idée que les écarts (qu'ils soient géographiques ou d'ordre culturel, économique ou institutionnel) entre le pays d'origine et les pays d'accueil influencent la capacité d'une entreprise à acquérir des connaissances sur les marchés étrangers. Ces différences façonnent ainsi le processus d'internationalisation et orientent le comportement stratégique des entreprises (Nielsen & Nielsen, 2011 ; ViDüing et al., 2013 ; Obadia & Vida, 2019 ; Didi Alaoui & Cova, 2021 ; Deprince & Mayrhofer, 2022). En revanche, cette expérience diminue au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience et des connaissances sur le marché d'accueil (Johanson et Vahlne, 1977 ; ViDüing et al., 2013; Deprince & Mayrhofer, 2022). En effet, selon certains auteurs, deux obstacles spécifiques sont imputables à la distance psychique et peuvent entraîner des coûts supplémentaires lors de l'expansion internationale de l'entreprise. Ces obstacles spécifiques sont : le handicap de l'extranéité (« *liability of foreignness* ») et le handicap de la non-appartenance aux réseaux (« *liability of outsidership* ») (Johanson et Vahlne, 1977 ; Deprince & Mayrhofer, 2022).

2.2.2 Standardisation et adaptation

En se basant sur la globalisation et le rapprochement entre les pays du fait du développement technologique et de la communication, certains auteurs considèrent que le monde devient de plus en plus similaire en termes de facteurs environnementaux et d'exigences des clients et que, quelle que soit leur situation géographique, les consommateurs ont les mêmes demandes (Eliane Cormier, 2018). Pour eux, les besoins, les désirs et les exigences des consommateurs ne varient pas ou peu à travers les marchés ou les nations (Vrontis et al., 2022). Selon les programmes de standardisation des stratégies marketing, il est possible de faire usage de produits, de promotions, de distributions, et de prix communs à travers les frontières nationales. D'ailleurs, certains auteurs voient en cela la création d'une stratégie unique pour l'ensemble du marché du monde (Eliane Cormier, 2018 ; Vrontis *et al.*, 2022). Ce mode est qualifié par certains auteurs d'“envahisseur” (Léo et al., 2006; Philippe et al., 2009). Bien que la standardisation présente certains avantages, notamment la réduction des coûts d'innovation et la visibilité de la marque à l'international, elle présente aussi des limites quant à l'adaptation culturelle, aux réalités géographiques et climatiques et même au niveau du développement ; des restrictions légales, du niveau technologique du pays d'accueil (Eliane Cormier, 2018 ; HRAZI Ahmed, 2025).

Contrairement à la standardisation, l'adaptation nécessite une recherche plus poussée du pays dans lequel l'entreprise veut s'internationaliser afin de personnaliser les produits ou les services pour les consommateurs (Eliane Cormier, 2018). L'adaptation permet d'avoir une plus grande proximité avec les clients, à la fois géographiquement et sur le plan des attentes spécifiques, ce qui vaut à ce mode l'appellation de “*cameleon*” (Léo *et al.*, 2006).

2.2.3 optimisation

L'optimisation de l'internationalisation peut être définie comme l'ensemble des actions, choix stratégiques et ajustements organisationnels visant à maximiser la performance et la compétitivité de l'entreprise dans ses opérations internationales, tout en minimisant les coûts, les risques et les inefficiences (Kemala & Hakam, 2025)

CHAPITRE 3 – FONDEMENTS THÉORIQUES ET CONCEPTUELS DE L'INTERNATIONALISATION

À l'aube des échanges commerciaux entre pays, certains auteurs se sont intéressés à la question afin d'étudier les différents paramètres entrant en jeu (Bastable, 1900 ; Perroux, 1971 ; Cockburn *et al.*, 1998 ; Paulin, 1998 ; Berthélemy, 2005 ; Nyahoho & Proulx, 2006 ; Rainelli, 2003, 2015). Dans une démarche individuelle mais complémentaire, et aussi sur la base de nombreux apports successifs, ces auteurs mettront en évidence plusieurs paramètres à prendre en compte dans l'étude du commerce international, qui plus tard seront énoncés comme théorie du commerce international. Avec le temps, plusieurs autres auteurs feront une dichotomie entre l'ancienne théorie et la nouvelle théorie du commerce international (Cockburn *et al.*, 1998 ; Coissard, 2013 ; Berthélemy, 2005). En effet, les échanges entre les pays ont fait surgir de nombreuses questions notamment sur la nature des échanges, la monnaie d'échanges, les avantages pour les pays impliqués dans les échanges, l'effet des échanges sur la croissance économique, la spécialisation des échanges, la tendance, la différence entre les importations et les exportations, les barrières (Johnson, 1969 ; Nyahoho & Proulx, 2006 ; Phan, 2025).... Dans la suite, après avoir défini le concept du commerce international, nous explorerons quelques théories qui permettent de comprendre les enjeux et le fonctionnement du commerce international.

3.1. Les théories du commerce international

3.1.1. Définition du concept de commerce international

Selon (Godé Mpooy Kadima, 2019) le commerce international s'intéresse à la modélisation des échanges de biens et de services entre Etats ; cette modélisation se penche aussi sur les questions d'investissement international et de taux de change. Pour Nyahoho & Proulx, (2006) le commerce international désigne l'ensemble des échanges de biens, de services et de capitaux entre entités situées dans des pays différents. Il mentionne que le commerce international se caractérise par la diversité des produits échangés, la direction des flux commerciaux et l'évolution constante de ses structures sous l'effet des transformations économiques, politiques et technologiques. Toutefois, le commerce international est dynamique et peut varier selon les contextes historiques et géopolitiques, mais il conserve sa spécificité tant que persistent des frontières nationales, et constitue un moteur essentiel de la croissance économique, du développement industriel et de l'intégration financière à l'échelle mondiale (Nyahoho & Proulx, 2006 ; Rainelli, 2015).

Pour Rainelli, (2015) le commerce international permet de répondre aux questions suivantes : Comment expliquer la composition des flux internationaux (il s'agit alors de rendre compte de la spécialisation internationale) ? Comment sont déterminés les prix des flux internationaux ? Quel est l'effet du commerce international sur les pays échangistes ? Tout comme lui, certains auteurs considèrent que le commerce international prend en compte un certain nombre de facteurs indispensables notamment le niveau technologique, les populations, le taux d'alphabétisation, les facilités douanières, la logistique, les capitaux

engagés, le personnel.... (Bastable, 1900 ; Nyahoho & Proulx, 2006). Par ailleurs, il est fréquent de constater que dans la littérature, les auteurs font référence à deux grandes théories du commerce international : la théorie traditionnelle du commerce international et la nouvelle théorie du commerce international (Johnson, 1969 ; Berthélemy, 2005 ; Cockburn et al., 1998). La première théorie est fondée sur la concurrence pure et parfaite et l'avantage comparatif et la seconde sur la concurrence imparfaite et les rendements croissants

3.1.2 La théorie traditionnelle du commerce international

Plusieurs auteurs attribuent le fondement du commerce international à Adam Smith (1776) (Bastable, 1900 ; Rainelli, 2003) et le situent entre le 18^e et le 19^e siècles. Par contre, ils attribuent le fondement de la théorie traditionnelle du commerce international à David Ricardo (1817) (Rainelli, 2003 ; Nyahoho & Proulx, 2006). Ces auteurs fondent la théorie traditionnelle du commerce international sur le principe des avantages comparatifs et de la concurrence pure et parfaite.

- le principe des avantages comparatifs

Selon le principe des avantages comparatifs, deux pays, initialement en autarcie, peuvent sur la base de leurs différences effectuer des échanges. Sur cette base, chacun des pays pourrait se spécialiser à produire des biens qu'il lui est possible de produire plus efficacement et de les vendre à un autre pays qui ne pourrait produire ces biens en termes de coût ou d'accès aux ressources (Rainelli, 2003a). Le principe des avantages comparatifs se base sur deux modèles : la théorie ricardienne et le modèle HOS (Heckscher-Ohlin-Samuelson). Bien que complémentaires, ces deux modèles semblent quelque peu nuancés.

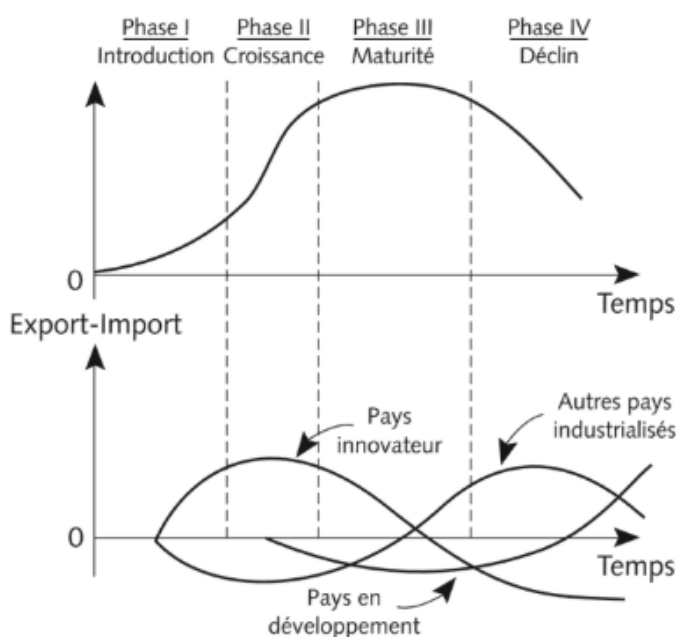
Dans le cadre de la théorie ricardienne, le bénéfice de s'ouvrir aux autres nations dans le cadre des échanges commerciaux est mis en évidence. En effet, les deux nations obtiennent, grâce à l'échange international, une quantité de biens plus importante que celle dont elles disposent en autarcie (Rainelli, 2015) Selon cette même théorie, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production de la marchandise pour laquelle il détient l'avantage comparatif le plus élevé ou le désavantage comparatif le plus faible. Dans le prolongement de ces travaux, d'autres auteurs feront naître plus tard le modèle HOS (HECKSCHER - OHLIN - SAMUELSON) (Perroux, 1971 ; Nyahoho & Proulx, 2006 ; Rainelli, 2015).

Selon le modèle HOS, le principe des échanges reste le même, chaque pays a une production orientée vers la marchandise qui utilise de manière intensive le facteur dont il est bien doté et il tend à l'exporter (Perroux, 1971 ; Nyahoho & Proulx, 2006) . Plus tard, d'autres facteurs comme les facteurs technologiques, qui impulsent la recherche, le développement et l'innovation, seront pris en compte dans le cadre de ce modèle. Certains auteurs affirment que ces paramètres ne modifient pas le fondement du modèle HOS, mais favorisent désormais le monopole de certains marchés par les nations les plus avancées. Toutefois, les paramètres

technologiques feront naître un phénomène cyclique caractérisé et impulsé par les innovations (Johnson, 1969 ; Rainelli, 2015). Naîtra alors le cycle de vie des produits.

- Facteurs technologiques et innovations

La révolution industrielle a favorisé l'innovation et plusieurs pays, en particulier les États-Unis, se sont investis dans la recherche et le développement, faisant ainsi naître une nouvelle concurrence qui bouleverse la théorie traditionnelle du commerce international (Ravix & Sautel, 2007 ; Rainelli, 2015). En effet, pour des raisons tenant à l'importance inégale de la R&D dans les nations, certaines nations, à un moment du temps, disposent d'une avance technologique qui leur confère une situation de monopole transitoire pour certains produits (Nyahoho & Proulx, 2006). Toutefois, les monopoles sont temporaires et on aboutit au cycle de production ou au cycle de vie des produits. En effet, certains auteurs mettent en évidence le déplacement de certains produits, initialement produits par des pays pionniers, vers d'autres pays qui à leur tour en deviennent producteurs (Rainelli, 2015 ; Nyahoho & Proulx, 2006)



Source : Nyahoho & Proulx, (2006)

Figure 1 : Apport de l'innovation sur le cycle de vie des produits

Les facteurs technologiques feront naître un autre type d'échange, basé sur l'offre et la demande, et où les nations ne se limitent plus à produire selon leur capacité, mais où les biens et services circulent "librement" entre les nations. Ce nouveau type d'échange mettra ainsi un écart entre l'explication que propose la théorie traditionnelle du commerce international et la nouvelle théorie du commerce international (Nyahoho & Proulx, 2006; Ravix & Sautel, 2007)

3.1.3 La nouvelle théorie du commerce international

La nouvelle théorie du commerce international s'est développée à partir des années 1970. Elle est caractérisée par les économies d'échelle, la différenciation des produits, la concurrence imparfaite, le commerce intra-branche. Les avis des auteurs (Nyahoho & Proulx, 2006; Rainelli, 2003). Contrairement aux enseignements de la théorie traditionnelle, le commerce international se développe le plus entre les nations les plus développées dont les dotations factorielles sont peu différentes. Il s'agit donc d'un commerce entre nations très peu différenciées les unes des autres, alors que la théorie traditionnelle met au contraire en avant le rôle des caractéristiques différentes des nations pour expliquer l'échange international ;

3.2. L'approche behavioriste de l'internationalisation

La réflexion théorique sur l'internationalisation a été formalisée avec la volonté de mieux comprendre pourquoi et quand une firme doit faire le choix de s'internationaliser (Meier & Meschi, 2011). En effet, dans le cadre de leur internationalisation, les entreprises se trouvent face à des marchés étrangers avec des spécificités économiques, politiques et culturelles différentes (Meier & Meschi, 2011 ; Chalénçon & Dominguez, 2014 ; Very & Tournois, 2019 ; Xu, 2020). Pour Meier & Meschi, (2011), La firme qui décide de se développer hors de son marché local est confrontée à plusieurs questions : Quel pays choisir ? Quel mode d'entrée faut-il utiliser ? Et à partir de quels critères, ces différents choix vont-ils se faire ? Plusieurs théories de la firme se sont intéressées à ces questions et ont proposé un certain nombre de réponses. Bien que les approches diffèrent selon les auteurs (Abila, 2007 ; Barbat, 2007 ; Laghzaoui, 2009 ; Kasmaoui *et al.*, 2016), il est fréquent que la littérature reconnaisse trois grandes approches théoriques.

- L'approche behavioriste : cette approche théorique regroupe trois modèles dits par étape, notamment le modèle d'Uppsala (U-Model), le modèle par l'Innovation (I-Model), et le modèle intégré de la décision d'exporter ou le modèle OLI ;
- L'approche théorique basée sur les ressources : elle regroupe les modèles de travaux basés sur les ressources, les travaux issus de la théorie des coûts de transaction ;
- l'approche théorique basée sur le réseau, qui est une variante de l'U Model.

Nous passerons en revue quelques-uns des modèles et nous les évaluerons afin de ressortir les avantages pour GIZA GROUP.

3.2.1. Modèle d'Uppsala

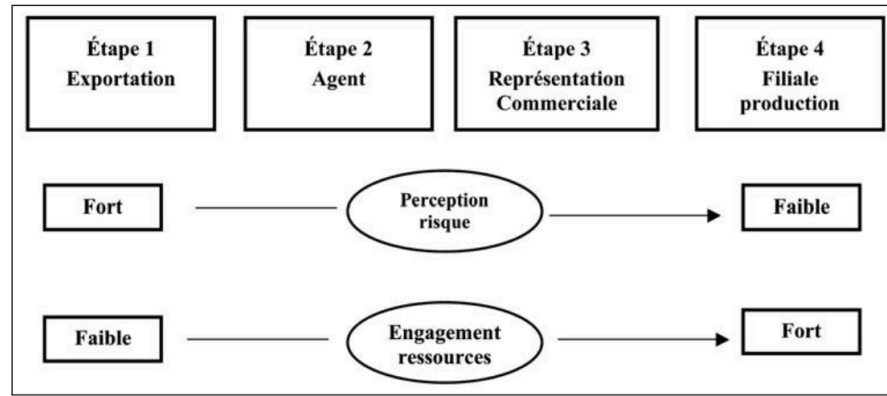
Plusieurs auteurs s'accordent pour attribuer l'initiation et le développement du modèle Uppsala ou « U Model » à Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977. Le modèle porte le nom de l'université où il a été développé (Meier & Meschi, 2011 ; Chalénçon & Dominguez, 2014). D'entrée de jeu, Meier & Meschi, (2011) affirment que le U Model est une véritable théorie du processus d'internationalisation de la firme car contrairement aux

autres théories, il permet de répondre à deux questions principales de l'internationalisation, notamment les questions liées aux critères de choix du pays cible, et celles liées aux critères de choix du mode d'entrée. (Xu, 2020) résume le processus par trois questions principales, notamment : "où?" "quand?" et "comment?". En effet, le U Model tend à résoudre les questions liées à l'absence d'expérience, le manque d'informations appropriées et l'incertitude qui règne sur les marchés étrangers (Gibiat, 2012).

Dans le cas du choix du pays cible, le modèle Uppsala permet de réduire les incertitudes et de maîtriser les facteurs contraignants le processus d'internationalisation (Meier & Meschi, 2011 ; Chalençon & Dominguez, 2014 ; Foued CHERIET *et al.*, 2023). Dans le cas du choix du mode d'entrée, le modèle Uppsala mise sur un investissement gradué (ou incrémental) au cours du temps allant de modes peu ou pas capitalistiques (export, bureau de représentation, franchise, accord commercial) à des modes plus capitalistiques (joint venture de production, filiale à 100%, acquisition). Ainsi, dans le U Model, l'engagement des ressources est proportionnel à la diminution des risques et donc à l'augmentation des connaissances sur le marché ciblé (Meier & Meschi, 2011 ; Foued CHERIET *et al.*, 2023).

De façon simplifiée, (Cheriet, 2010) décrit le U Model par quatre étapes : l'exportation non régulière, l'exportation *via* un agent, la représentation commerciale dans le pays d'accueil et enfin la mise en place d'une filiale de production. Il précise que ce processus est caractérisé à la fois par un engagement graduel croissant à chaque étape et par une meilleure perception du risque par la firme. Dans la première version du U Model, repris par certains auteurs, Johanson et Vahlne, (1977) recommandent qu'afin de minimiser les risques, il est préférable pour les firmes de choisir dans un premier temps les pays ou marchés avec une faible « distance psychique » par rapport à leur marché d'origine. Il s'agit ainsi pour les firmes d'orienter leur choix vers les pays ou marchés proches en termes de langues, de cultures, d'éducation-formation, de pratiques des affaires ou encore dans le niveau de développement industriel. De même, les auteurs semblent placer l'expérience et l'accumulation des connaissances sur le marché ou le pays ciblé au centre de leur théorie ((Barbat, 2007; Deaza *et al.*, 2020; Foued CHERIET *et al.*, 2023; Jean-Amans & Abdellatif, 2014b; Meier & Meschi, 2011; Very & Tournois, 2019).

Cheriet, (2010), illustre les étapes du U Model par le schéma suivant :

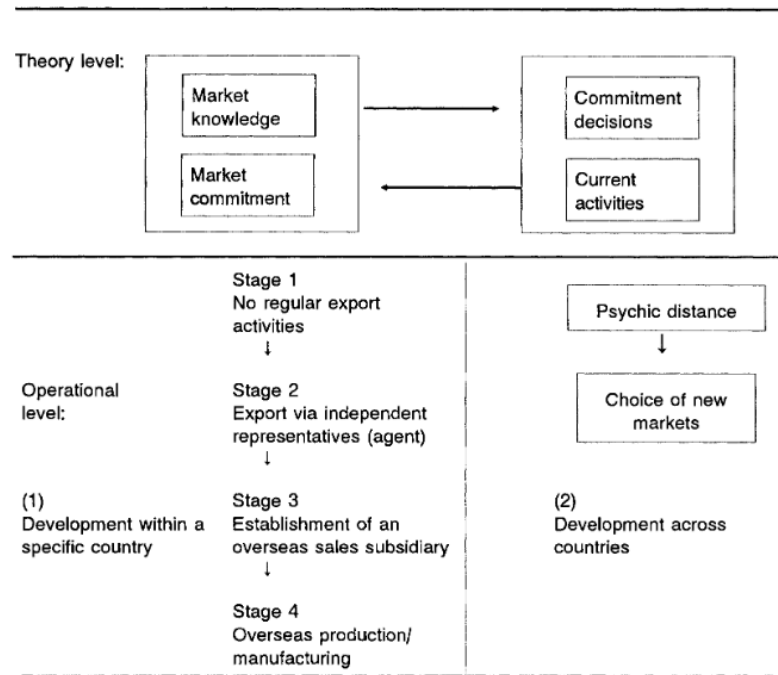


Source : Cheriet, (2010)

Figure 2 : Étapes du U-Model et engagement des ressources en fonction des risques perçus

Comme l'indique le schéma, plus la perception du risque est forte, plus l'engagement des ressources est faible. Ainsi, la connaissance du pays ou du marché conditionne l'engagement des firmes. De façon résumée, telle qu'énoncée par les auteurs (Johanson & Vahlne, 1977) et repris par (Very & Tournois, 2019), pour entrer sur un marché étranger, une entreprise opérant localement commence par exporter ses produits ou services. Elle établit ensuite une filiale de vente, puis éventuellement investit dans un site de production. Ils précisent que ce processus par étapes est lié à l'acquisition progressive de connaissances sur le marché ou le pays ciblé, qui peut également dépendre de l'expérience de l'entreprise. Ces firmes qui se déploient premièrement dans les pays psychiquement proches, peuvent ensuite accumuler des connaissances sur le pays cible, pour ensuite se déployer dans les pays proches de ce dernier (Andersen, 1993 ; Abila, 2007 ; Meier & Meschi, 2011 ; Very & Tournois, 2019).

Pour résumer le U Model, Andersen, (1993) propose un schéma théorique et opérationnel illustré comme suit :



Source : (Andersen, 1993)

Figure 3 : niveau théorique et opérationnel du modèle (Modèle Uppsala 1977)

Pour l’auteur, le niveau d’engagement sur les marchés étrangers permet de faire un diagnostic de la firme en matière d’internationalisation en termes de quantité des ressources engagées dans chaque pays (nombre de salariés, nombre de filiales, montant investi, ...) et de degré d’engagement (degré de dépendance de la firme vis-à-vis des marchés étrangers, transfert de ressources stratégiques, ...) ; La connaissance des marchés étrangers fait référence à l’accumulation des connaissances sur le marché ou le pays ciblé ; la décision d’engagement à l’international où les firmes peuvent s’appuyer sur la distance psychique et enfin les résultats des opérations d’engagement.

3.2.2. le U-Model revisité

Le U-Model, tel que développé dans les années 70, sera revisité par les mêmes auteurs en 2009, avec la contribution de plusieurs autres (Johanson et Vahlne 2009 ; Barbat, 2007 ; Cheriet, 2010 ; Meier & Meschi, 2011; Very & Tournois, 2019). Cet amendement, qualifié par Métails *et al*, (2010) comme une évolution du modèle précédent, portera principalement sur la distance psychique. En effet, dans la nouvelle version, les auteurs mettent en avant l’importance de la place du « réseau d’affaires » dans le processus d’internationalisation (Abila, 2007). Ils définissent ainsi le réseau d’affaires comme « l’ensemble des relations variées, proches et durables [de la firme] avec des fournisseurs et des clients importants ». Selon Meier & Meschi, (2011), L’appartenance à un tel réseau offre à la firme des informations, des opportunités, des relations de confiance et des partenaires sur lesquels elle va s’appuyer dans son processus d’internationalisation. Dans cette nouvelle version du modèle Uppsala, le concept de réseau d’affaires se substitue à celui de marché étranger permettant ainsi de

réduire la distance psychique. Pour la firme engagée dans un processus d'internationalisation, la question n'est plus de cibler « *des marchés qu'elle peut plus facilement comprendre* » mais d'être intégrée dans un réseau d'affaires dans lequel un ou plusieurs membres, déjà bien implantés dans les marchés étrangers, peuvent constituer des ressources clés permettant d'assurer le succès de son expansion internationale (Cheriet, 2010; Meier & Meschi, 2011; Very & Tournois, 2019 ; Foued CHERIET et al., 2023).

Pour Meier & Meschi, (2011), le nouveau modèle comprend toujours quatre étapes qu'il illustre par le schéma qui sont : position dans un réseau, connaissances et opportunités du réseau, décisions d'engagement dans les relations de réseau et résultats au niveau de l'apprentissage et de la confiance.

Tout comme Métails *et al* , (2010) les auteurs concluent que la nouvelle version du modèle Uppsala procède d'une évolution, et non d'une rupture par rapport à la version initiale. Ils précisent que la minimisation de l'incertitude spécifique au processus d'internationalisation, la dynamique incrémentale et son moteur, l'accumulation de connaissances expérientielles, restent au cœur de cette nouvelle version.

Tableau 2 : Comparaison du U-Model initial et du U-Model revisité (Source: (Abila, 2007))

U-modèle initial (1975-1977)	U-modèle revisité : version 2 (2009)
Cibler des marchés qu'elle peut facilement comprendre.	Être intégré dans un réseau d'affaires.
Distance psychique entre les pays.	Distance psychique entre les acteurs du réseau.
La firme doit faire face au « handicap de la firme étrangère » (ou liability of foreignness).	La firme doit faire face au « handicap de ne pas appartenir à un réseau » (ou liability of outsidership).
Plus la distance psychique entre deux pays est importante, plus il est difficile de s'implanter dans ce nouveau pays.	Plus la distance psychique entre les acteurs du réseau est importante, plus il est difficile de construire de nouvelles relations.
Elle s'appuie sur les concepts de distance psychique et de chaîne d'établissements dans le choix des pays cibles et les modes d'entrée.	Elle s'appuie sur la qualité de la relation que la firme entretient avec les membres du réseau implantés dans les marchés étrangers, afin d'assurer le succès de son développement international.
Cherche à protéger la position de la firme sur le marché.	Cherche à renforcer la position de la firme dans le réseau.

Bien qu'ayant été testé et validé sur près de 362 firmes de service suédoises, et malgré son adoption par plusieurs firmes, le U-Model subira plusieurs critiques. Certains auteurs s'appuieront sur son inadaptation aux PME, d'autres sur la lenteur du processus. Pour certains auteurs, le U-Model ne semble pas adapté aux multinationales et convient plus aux nouveaux entrants. Pour d'autres encore, le U-Model ne donne ni les motifs ni les formes d'un passage d'une étape à une autre (Cheriet, 2010 ; Very & Tournois, 2019 ; Schweizer & Vahlne, 2022 ; Foued CHERIET *et al.*, 2023).

3.2.3. Les modèles par l'innovation (I-Model)

Parallèlement au U-Model, certains auteurs portent une attention particulière sur le I-Model qui est un modèle d'internationalisation basé sur l'innovation (Abila, 2007; Andersen, 1993). Ce modèle conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes sont analogues à celles de l'adoption d'un nouveau produit (Laghzaoui, 2009). L'auteur mentionne que tous ces modèles considèrent chaque étape à franchir comme une innovation pour l'entreprise. Les seules différences entre ces modèles se situent dans le choix des étapes, leur nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation (Ellis, 2000). Pour (Benyetho, 2014), le I-Model s'appuie sur le développement de nouveaux produits, afin de se différencier, en mettant en œuvre des projets bien étudiés, leur permettant de croître, et d'échapper à la pression sur les prix, en proposant aux consommateurs des expériences nouvelles et surprenantes. L'innovation n'est pas uniquement la conception et le développement de nouveaux produits et services, certes essentiels pour relancer la demande, en allant au devant des attentes des clients, ou en créant de nouveaux marchés. Mais l'innovation s'étend aussi aux améliorations apportées à l'organisation de la fabrication, de la distribution, ou même de la conception en vue de développer la capacité concurrentielle, la rentabilité, et/ou de rendre plus efficiente l'organisation de l'entreprise concernée (Lemaire 1997 ; (Benyetho, 2014).

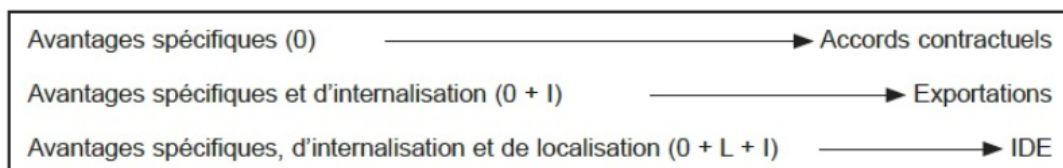
3.4 Paradigme OLI ou le paradigme éclectique

Créé dans les années 1950, le paradigme OLI encore appelé théorie éclectique, permet d'analyser des flux d'investissements internationaux (Chalençon & Dominguez, 2014; Xu, 2020). Le paradigme tend à mettre en avant l'importance des avantages dont peut bénéficier une firme et qui peuvent la pousser à s'internationaliser. Selon le paradigme OLI, il existe trois modalités de pénétration sur le marché et le choix entre les modalités de développement s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser : l'avantage spécifique de la firme (O. comme Ownership advantage), l'avantage à la localisation à l'étranger (L. comme Location advantage) et l'avantage à l'internationalisation (I. comme Internalization advantage). Le paradigme a été énoncé par l'auteur en 1958, puis en 2001 (Dunning, 1958 ; Dunning, 2001), et repris par d'autres auteurs dans le cadre de leurs travaux, notamment (Buckley & Ghauri, 2004 ; Sakarya *et al.*, 2007 ; Dunning & Lundan, 2008 ; Chalençon & Dominguez, 2014 ; Jean-Amans & Abdellatif, 2014 ; Rugman,

2010), stipule que le choix des modes d'entrée ainsi que la géographie des activités des FMN s'expliquent par la combinaison de trois avantages:

- **les avantages spécifiques ou *ownership advantages* (O)** : il s'agit des avantages propres à l'entreprise et source de différenciation, ils proviennent essentiellement d'actifs intangibles dont la firme détient la propriété exclusive (brevets, marques, des secrets de fabrication, etc.). Cet avantage doit être transférable dans le reste du monde et lui permettre de couvrir les coûts liés à son internationalisation ;
- **Les avantages de localisation ou *location advantages* (L)** : c'est un avantage dont une firme dispose lors de son exploitation à l'étranger plutôt que dans son pays d'origine. Cet avantage est lié aux dotations du pays d'accueil et aux facilités administratives. Par exemple, il peut s'agir ici de rechercher des avantages à l'étranger qui peuvent minimiser les coûts, les contraintes administratives, etc. Les firmes cherchent à bénéficier des coûts de main-d'œuvre ou de matières premières qui peuvent s'avérer moins élevés dans certains pays que dans d'autres ; les procédures administratives ou douanières peuvent aussi être moins compliquées dans certains pays que dans d'autres ;
- **Les avantages d'internalisation ou *internalization advantages* (I)** : Lorsque l'entreprise réalise des bénéfices relatifs à son avantage spécifique, elle a plus tendance à s'internaliser qu'à s'ouvrir à d'autres modes d'implantation, notamment la sous-traitance. Cet avantage peut se traduire par l'économie des coûts de transaction, le contrôle des marchés, la sécurisation de l'approvisionnement, l'augmentation du pouvoir de négociation avec les pouvoirs publics, etc. (Chalençon & Dominguez, 2014) ajoutent que la décision d'internalisation est directement liée à la quantité d'avantages spécifiques détenus.

En résumé, lorsqu'une firme détient uniquement des avantages spécifiques, elle est incitée à s'internationaliser par le biais d'accords contractuels, tels que la licence. Si elle est en mesure de combiner avantages spécifiques et d'internalisation, l'exportation s'avère être le mode d'entrée à privilégier en ce qu'il permet d'assurer la protection du savoir-faire. Enfin, lorsque la firme détient les trois types d'avantages cités, elle a tout intérêt à opter pour l'IDE (Dunning, 2001 ; Dunning & Lundan, 2008 ; Chalençon & Dominguez, 2014 ; Lemaire, 2013; Xu, 2020).



Source Dunning, (1988), repris par Chalençon & Dominguez, (2014)

Figure 4 : Choix des modes d'entrée par types d'avantages détenus

3.5. Le modèle International New Ventures (INV) ou Born Global

Contrairement aux différentes théories d'internationalisation qui recommandent une approche progressive, certaines entreprises optent pour l'internationalisation dès leur création (Zhang & Tansuhaj, 2007). Nombreux auteurs ont porté un intérêt particulier à ce type d'entreprises (Oviatt et McDougall, 1994 ; Cavusgil & Knight, 2009 ; Hashai & Almor, 2004 ; Zhang & Tansuhaj, 2007 ; Moen *et al.*, 2008 ; Tanev, 2012 ; Srividhya & Vidya, 2024). Le modèle INV ou Born Global s'intéresse aux « *organisations qui, dès leur création, cherchent à développer un avantage concurrentiel à partir de l'utilisation de ressources et la vente de produits ou services dans de multiples pays* » (Oviatt et McDougall, 1994 ; Very & Tournois, 2019). Contrairement au schéma traditionnel des entreprises qui opèrent sur le marché domestique pendant de nombreuses années et évoluent progressivement vers le commerce international, les entreprises « born global » adoptent dès le départ une vision relativement « sans frontières » de leurs marchés et développent les stratégies nécessaires pour atteindre leurs objectifs de marketing international dès ou presque dès leur fondation (Hashai & Almor, 2004 ; Zhang & Tansuhaj, 2007 ; Coviello *et al.*, 2011).

Selon certains auteurs, la durée estimée entre la création de ces entreprises et leur internationalisation se situe entre 5 et 6 ans (Jean-Amans & Abdellatif, 2014b ; Srividhya & Vidya, 2024), par contre d'autres auteurs fixent cet écart à 2 ans (Tanev, 2012). Pour d'autres encore, les entreprises born global, qu'elles soient nouvelles, petites ou moyennes, intègrent dès leur création l'exportation des biens ou de services comme un élément central de leur stratégie (Zhang & Tansuhaj, 2007). Pour (Tanev, 2012), une véritable entreprise « born global » est une nouvelle entreprise qui, dès sa création, vise à satisfaire un créneau mondial. En effet plusieurs paramètres contribuent à la multiplication de ces entreprises, notamment liés à la nouvelle configuration de l'environnement international des firmes (globalisation des marchés, convergence des attentes des clients, libéralisation de l'investissement direct étranger, développement des technologies d'information et de communication, ...) combiné aux savoirs des managers (plus forte exposition internationale, expériences plus variées, ...) qui diffèrent désormais du modèle Uppsala (Coviello *et al.*, 2011 ; Meier & Meschi, 2011 ; Very & Tournois, 2019 ; Srividhya & Vidya, 2024;).

Ces entreprises qui s'internationalisent dès leur création se caractérisent par la minimisation des risques (Srividhya & Vidya, 2024). Dans la majorité des cas, les INV s'assurent d'avoir le contrôle direct des ressources critiques et utilisent des modes alternatifs de gouvernance pour s'assurer le contrôle d'autres ressources (Very & Tournois, 2019). Ces modes sont soit contractuels (licence, franchise), soit fondés sur le contrôle social (création d'un écosystème ou d'un réseau de partenaires). En effet, les modes alternatifs de gouvernance à l'étranger leur permettent de fonder des coentreprises avec des partenaires locaux sans connaissance du marché. L'entrée dans de nouveaux pays est motivée par

l'existence d'avantages comparatifs locaux qui donnent accès à des ressources contribuant à créer l'avantage concurrentiel de l'entreprise. De même, les INV n'accordent pas d'importance à la distance psychique entre les pays. (Yeung, 2002 ; Cavusgil & Knight, 2009 ; Rugman *et al.*, 2011 ; Srividhya & Vidya, 2024)

3.6. Approche théorique basée sur les ressources

Les approches théoriques d'internationalisation issues de l'approche par les ressources s'inspirent généralement de la théorie des coûts de transaction et de celle des ressources et compétences (Abila, 2007; Barbat, 2007).

3.6.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie du coup de transaction s'appuie sur deux approches : l'approche néoclassiques et l'approche du droits de propriété. La première fait référence aux coûts d'échange et de commerce sur le marché, tandis que la seconde considère les coûts de transaction comme les coûts de création et d'application des droits de propriété. Toutefois, les deux approches distinguent clairement les coûts de transaction des coûts de production (McCann *et al.*, 2005 ; Williams & Lee, 2011 ; Coggan *et al.*, 2015 ; Shahab, 2022 ; Valentinov & Iliopoulos, 2024) les définitions les plus couramment utilisées décrivent les coûts de transaction comme l'ensemble des coûts liés à une transaction, à l'exception des coûts de production. Ce sont des coûts appliqués à la planification. Il est également défini comme les coûts qui découlent non pas de la production du bien, mais du transfert d'un bien d'un agent à un autre. (Coggan *et al.*, 2015; Shahab, 2022) le coût de transaction peut grandement impacter l'efficacité, l'efficience et l'équité des politiques ou des investissements selon qu'il soit élevé ou non. (Coggan *et al.*, 2015 ; Mehdaoui & Moufidi, 2023 ; Shahab, 2022 ; Williamson, 1989)

Le coût de transaction peut également être évalué en temps écoulé pour atteindre un résultat escompté. En effet, le coût de transaction regroupe par exemple les coûts liés au temps et aux efforts nécessaires pour trouver des sites de développement, à l'élaboration des plans de développement, à la négociation avec les propriétaires fonciers et les communautés, à l'élaboration des accords entre les promoteurs et les autorités locales, à l'examen des demandes de planification et à l'obtention d'un permis d'urbanisme. Ce temps et ces efforts requis peuvent être traduits en coûts liés au temps et en dépenses monétaires directes (Coggan *et al.*, 2015 ; Shahab, 2022 ; Valentinov & Iliopoulos, 2024) sont supportés par différents acteurs du processus, par exemple les autorités locales de planification, les propriétaires fonciers ou les promoteurs en vue de garantir la réalisation de projets de haute qualité ou l'amélioration de l'environnement (Buitelaar, 2008 ; Shahab, 2022). Les coûts de transaction jouent ainsi un rôle important dans le processus d'internationalisation et peuvent influencer les prises de décisions en ce qui concerne le choix des marchés ou des pays. D'ailleurs, plusieurs critères sont pris en compte dans le processus de sélection des marchés internationaux.

3.7. Critères de choix des marchés internationaux

3.7.1. Importance stratégique

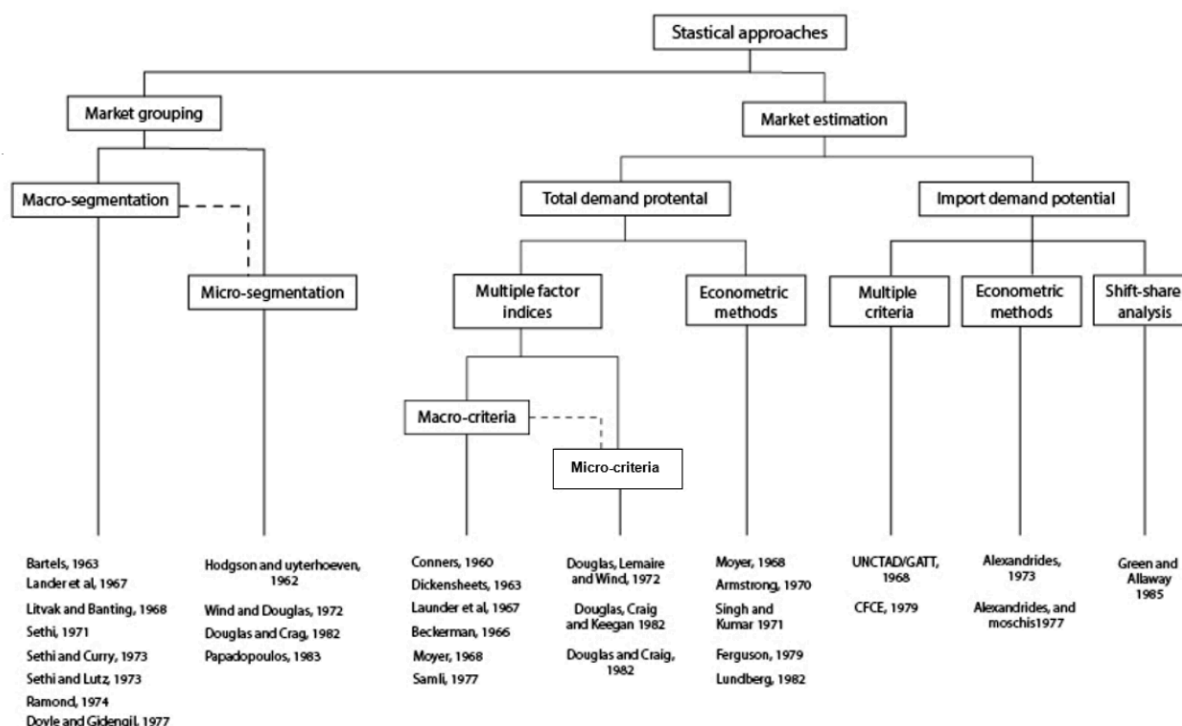
La sélection des marchés étrangers est l'une des décisions les plus critiques en matière de stratégie internationale (Sakarya *et al.*, 2007 ; He & Wei, 2011). En effet, la nature et la localisation des marchés sélectionnés influencent la capacité de l'entreprise à coordonner ses opérations étrangères et l'implantation de bases sur des marchés étrangers peut représenter un élément clé de la stratégie concurrentielle mondiale de l'entreprise (O'Farrell & Wood, 1994). Plusieurs études ont été menées sur les modes d'entrée sur les marchés (U-Model, I-Model, OLI, IDE) mais très peu sur les modes de sélection. Ainsi les connaissances relatives au choix initial d'un marché demeurent limitées (O'Farrell & Wood, 1994 ; Ellis, 2000 ; Sakarya *et al.*, 2007).

3.7.2. Méthodes de sélection

Deux méthodes de sélection des marchés internationaux sont décrites dans la littérature : une méthode qualitative qui nécessite une analyse approfondie d'informations qualitatives sur un nombre restreint de marchés potentiels ; et une méthode quantitative qui repose sur l'examen de données statistiques secondaires relatives à un grand nombre de marchés étrangers (Deaza *et al.*, 2020). Ces auteurs précisent que pour l'analyse quantitative, on distingue les méthodes de regroupement des marchés, qui regroupent les pays sur la base de leur similarité, et les méthodes d'estimation des marchés, qui visent à différencier les marchés en fonction de leur potentiel (Papadopoulos & Denis, 1988 ; O'Farrell & Wood, 1994 ; Sakarya *et al.*, 2007 ; Jansen, 2013 ; Deaza *et al.*, 2020). Certains modèles mettent l'accent sur les facteurs macroéconomiques, principalement fondés sur des indicateurs socioéconomiques ; d'autres se concentrent sur des éléments mésoéconomiques, liés à l'industrie ou au secteur d'activité de l'entreprise ; tandis que d'autres encore privilégient une lecture microéconomique, en s'appuyant sur les caractéristiques propres à l'entreprise, telles que ses avantages concurrentiels ou sa connaissance des marchés (Deaza *et al.*, 2020). Les auteurs soulignent qu'une meilleure orientation des décisions pourrait être obtenue si les modèles d'études prenaient simultanément en compte ces trois niveaux d'analyse. Pour Bosáková *et al.*, (2015) ; Xu, (2020), L'une des façons de mieux appréhender le contexte général dans lequel l'entreprise s'inscrit est d'étudier son environnement politique, son environnement économique, son environnement social et son environnement technologique, ou l'analyse PEST/PESTEL. Ils estiment que ce sont ceux qui impactent le plus les activités de l'entreprise, et à partir desquels on doit analyser des facteurs externes influant sur le développement des entreprises.

Quelques auteurs estiment que le processus d'évaluation de la viabilité des marchés étrangers devrait suivre trois étapes essentielles : une étape de présélection des marchés potentiels, une étape d'analyse approfondie et une étape de sélection finale des marchés où l'entreprise

pourrait entrer (Sakarya *et al.*, 2007 ; Bosáková *et al.*, 2015). Dans un cadre général, les éléments tels que la taille du marché, la proximité géographique, la distance culturelle, le risque pays, l'adéquation entre les préférences des clients et le produit, l'intensité de la concurrence, la similitude des marchés, la réceptivité des clients, l'expérience internationale de l'entreprise, les prévisions de la demande pour des produits spécifiques et les estimations de la demande d'importation, constituent quelques-uns des critères de sélection proposés (O'Farrell & Wood, 1994 ; Sakarya *et al.*, 2007). Ces éléments combinent des indicateurs tels que : la taille de la population, le produit intérieur brut (PIB) moyen, le produit national brut (PNB), les indices de convertibilité de la monnaie et le développement des marchés financiers locaux, l'inflation, le taux de pauvreté, le taux de croissance, le niveau d'éducation... (O'Farrell & Wood, 1994 ; Jansen, 2013 ; Sakarya *et al.*, 2007 ; Bosáková *et al.*, 2015 ; Cavusgil, S. T *et al.*, 2019 ; Silva *et al.*, 2022). Pour l'étude du marché camerounais, nous appliquerons la majorité de ces éléments afin de ressortir le potentiel du marché et d'identifier les opportunités pour Giza Group. Papadopoulos & Denis, (1988) représentent les méthodes de sélection des marchés par le schéma suivant, ainsi que la contribution des auteurs.



Source : (Papadopoulos & Denis, 1988)

Figure 5 : Inventaire et taxonomie des approximations statistiques pour la sélection des marchés internationaux

3.7.3. Les critères de sélection

Certains auteurs distinguent les critères traditionnels de sélection des marchés (Sakarya *et al.*, 2007). Avec d'autres auteurs, ils mettent en évidence plusieurs critères de sélection des marchés internationaux. Parmi ces critères, on peut citer :

- **la taille des marchés.** Pour Deaza *et al.*, (2020), la taille des marchés est un critère important à prendre en compte dans le processus d'étude d'un marché en vue de sa sélection. de même, Sakarya *et al.*, (2007) considèrent que le potentiel du marché d'accueil est l'un des facteurs explicatifs les plus importants de l'attractivité d'un pays et du choix du marché, et constitue un moteur essentiel de l'expansion des entreprises sur les marchés étrangers. Ils qualifient d'ailleurs la taille du marché comme un *Potentiel commercial à long terme* du choix d'un marché. Plus loin, toujours dans la logique du potentiel commercial à long terme, Sakarya *et al.*, (2007) précisent qu'en plus de la taille du marché, il est important d'aller plus en détail en prenant en considération sa croissance, la concurrence et la facilité d'accès, les prévisions de la demande pour des produits spécifiques et les estimations de la demande d'importation ;
- **Distance géographique et distance culturelle.** Plusieurs auteurs considèrent la distance géographique et culturelle comme des facteurs importants de sélection des marchés (Nielsen & Nielsen, 2011 ; Jansen, 2013). Il a été démontré que la distance psychique a un impact significatif sur l'ordre temporel d'établissement des opérations étrangères dans de nouveaux pays hôtes. En effet, la proximité géographique augmente la probabilité que deux pays partagent une culture similaire. Elle réduit les différences en termes de langue, de culture et de pratiques commerciales susceptibles de perturber le flux d'informations entre les entreprises et les marchés. En plus, la proximité géographique du pays d'origine et du pays hôte pourrait contribuer à réduire les coûts de transaction liés à la gestion des filiales étrangères, ainsi que la nécessité d'adapter les services et le marketing de l'entreprise aux clients étrangers (Sakarya *et al.*, 2007 ; Abdellatif *et al.*, 2010 ; Harvey *et al.*, 2011 ; Jean-Amans & Abdellatif, 2014 ; Deaza *et al.*, 2020) ;
- **Le risque pays.** Le risque pays influence grandement la sélection des pays d'accueil et le mode d'implantation des entreprises à l'étranger (Jean-Amans & Abdellatif, 2014a). Sakarya *et al.*, (2007) identifient quatre principaux risques pays, notamment : les risques politiques généraux (par exemple, degré d'instabilité du système politique et risques dus aux politiques et réglementations gouvernementales), les risques de propriété/contrôle (par exemple, expropriation, intervention), les risques d'opérations (par exemple, contrôle des prix, exigences de contenu local) et les risques de transfert (par exemple, risque d'inconvertibilité de la monnaie, contrôle des transferts de fonds). ils concluent avec Jean-Amans & Abdellatif, (2014) que lorsque le risque-pays est élevé, les entreprises favoriseront des accords de contrôle partagé qui impliquent des engagements en ressources relativement faibles tels que les licences ou les coentreprises ;
- **l'intensité de la concurrence.** Lorsque l'intensité de la concurrence est élevée, les marchés des pays hôtes tendent à être moins rentables et cela réduit la probabilité

d'entrée (O'Farrell & Wood, 1994 ; Sakarya *et al.*, 2007). Sakarya *et al.*, (2007) postulent que la concurrence pourrait également être favorable pour l'entreprise qui compte s'internationaliser dans le sens où, si le pays est industrialisé, l'entreprise qui s'implante pourrait avoir facilement accès à certains matériaux. Ainsi, les entreprises qui s'implantent peuvent profiter des spécialisations des industries locales.

- **Similarité des marchés.** La similarité des marchés (marchés étrangers et marchés domestiques) peut jouer un rôle très important dans la prise de décision pour la sélection d'un marché. En effet la similarité des marchés réduit l'adaptation des produits, du marketing et de la technologie et même du personnel. En plus, la similarité des marchés réduit l'incertitude managériale concernant les conditions locales, ce qui permet à l'entreprise d'être moins aversive au risque dans son comportement d'investissement.

Les critères de sélection conditionnent grandement les modes d'entrée sur les marchés internationaux. En fonction des études et des réalités du marché, les entreprises peuvent, malgré les obstacles, choisir d'entrer sur un marché donné. En fonction des risques pays, de l'intensité de la concurrence, de la taille du marché ou de la distance géographique ou psychique, les entreprises peuvent choisir d'implanter des filiales. (cogérer, ou entièrement gérer) Elles peuvent également choisir d'exporter, ou des modes d'entrée à coût réduit comme l'achat des licences (Jean-Amans & Abdellatif, 2014a).

3.8 les modes d'entrée

Une fois les marchés sélectionnés, les entreprises mettent en place des stratégies de pénétration desdits marchés. En fonction des risques perçus, de la distance psychique et des capacités de l'entreprise, elle a le choix entre plusieurs modes d'entrée.

3.8.1 Investissement Direct à l'Étranger

Les définitions complètes sur l'investissement direct à l'étranger sont celles données par les institutions internationales telles que le Fonds Monétaire International (FMI), l'Organisation de la Coopération et du Développement Economiques (OCDE), et la Banque mondiale.

Selon le International Monetary Fund, (2009), *L'investissement direct est une catégorie d'investissement transnational dans lequel un résident d'une économie détient le contrôle ou une influence importante sur la gestion d'une entreprise résidente d'une autre économie.* et selon OCDE, (2010), *L'investissement direct est un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie (« l'investisseur direct ») afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise (« l'entreprise d'investissement direct ») qui est résidente d'une autre économie que celle de l'investisseur direct.* (OCDE, 2010) précise que l'investisseur vise à établir une relation stratégique durable afin d'exercer une influence significative sur sa gestion de l'entreprise. Pour le (International Monetary Fund, 2009), l'investissement direct implique deux parties : Un **investisseur direct** qu'il définit comme *une entité ou groupe d'entités*

*apparentées qui dispose du contrôle ou d'une influence importante sur une autre entité résidente d'une autre économie. Une **entreprise d'investissement direct** qui est une entité soumise au contrôle ou à l'influence importante d'un investisseur direct.*

Le contrôle sur les entreprises d'investissement direct est exercé par les droits de vote, ou la détention d'une part ou de la totalité du capital. Dans certains cas, Les entreprises d'investissement direct sont des sociétés qui peuvent être des filiales dans lesquelles l'investisseur détient entre 10 % et 50 % des droits de vote ou encore des quasi-sociétés, comme des succursales (; International Monetary Fund, 2009; OCDE, 2010 ; Abdellatif, 2013 ; Xu, 2020 ; Lamsaddar & Ouia, 2024).

3.8.2. Les filiales

De nombreuses sociétés, PME, multinationales choisissent parfois comme stratégie d'internationalisation de s'implanter comme des filiales (Jean-Amans & Abdellatif, 2014b; Lamsaddar & Ouia, 2024). En effet, la filiale se distingue des autres sociétés par le type et le degré de contrôle de la société-mère (International Monetary Fund, 2009). Selon (OCDE, 2010) Une filiale est une entreprise dont un investisseur détient plus de 50 % des droits de vote. Dans certains cas, la société mère peut exercer 100% de pouvoir de vote sur la filiale (Jean-Amans & Abdellatif, 2014b). Elle est généralement mise en place pour réduire au minimum les obligations financières en cas de faillite, ou pour obtenir d'autres avantages techniques dans le cadre des lois fiscales ou de la législation sur les sociétés en vigueur dans une économie donnée. Par ailleurs, les filiales peuvent être résidentes de la même économie ou d'économies différentes (International Monetary Fund, 2009).

3.8.3. Exportations

Les activités d'exportation correspondent aux actions de sortir des biens, des marchandises (produits naturels ou fabriqués) du territoire national vers le pays étranger auquel on les vend (Xu, 2020). L'exportation est considérée par plusieurs auteurs comme une forme d'expansion internationale (Reid, 1981; ViDũng et al., 2013). D'après le modèle OLI, les entreprises choisissent d'exporter lorsqu'elles ne disposent que des avantages spécifiques, qu'elles n'ont pas la possibilité de s'implanter directement dans le pays cible (Dunning & Lundan, 2008 ; Laghzaoui, 2009 ; Rugman, 2010 ; Xu, 2020).

ViDũng *et al.*, (2013) distinguent deux types d'exportation. L'exportation indirecte : où l'exportateur peut faire appel à un intermédiaire notamment des agents, tels que des sociétés commerciales, des courtiers, ou des entreprises de gestion d'exportation, et l'exportation directe où l'exportateur vend directement ses produits à des importateurs ou des acheteurs locaux situés dans les pays étrangers. Cela peut être possible grâce à l'implantation d'une succursale de vente à l'étranger, un entrepôt ou un lieu de stockage, une filiale de vente à l'étranger, ou encore un agent commercial se déplaçant à l'étranger (Asheghian et Ebrahimi, 1990 ; Albaum, *et al.*, 1998 ; (ViDũng et al., 2013).

3.8.3. Vente de licence

Les activités de vente de licence correspondent aux systèmes contractuels de transfert de savoir-faire qui peuvent être assimilés à des relations de type partenaire. Si l'entreprise dispose uniquement des avantages spécifiques, il est préférable pour l'entreprise, selon le paradigme OLI, d'adopter la licence comme forme de développement. Dans ce cas, l'entreprise accorde le droit d'exploitation d'une technologie ou d'un savoir-faire à une entreprise localisée à l'étranger (International Monetary Fund, 2009; Xu, 2020).

3.9. Propositions

Cette étude repose sur les propositions suivantes :

- **Proposition 1** : L'attractivité perçue du marché camerounais (taille de la demande, stabilité institutionnelle, infrastructures) exerce une influence positive sur la probabilité d'entrée de Giza Group ;
- **Proposition 2** : La possession d'avantages compétitifs significatifs (technologies, savoir-faire, ressources financières) accroît la tendance de Giza Group à privilégier des modes d'entrée offrant un contrôle plus élevé (coentreprise ou filiale) plutôt qu'une simple exportation ;
- **Proposition 3** : Une distance psychique importante entre l'Égypte et le Cameroun (écarts culturels, institutionnels et linguistiques) favorise le recours à un partenariat local ou à une coentreprise comme modalité initiale d'internationalisation.

Pour vérifier nos propositions, nous allons procéder à un diagnostic des pratiques d'internationalisation de Giza Group, de l'historique d'internationalisation et de sa présence à l'international. En effet, il sera question de répondre aux questions suivantes : Giza Group tient-il compte de la distance psychique ? Quels sont les modes d'entrée sur les marchés internationaux privilégiés par Giza ? Quels sont les critères de sélection des marchés internationaux ? Pour répondre à ces questions, nous procéderons à un entretien semi-structuré auprès des cadres de l'entreprise en charge de l'internationalisation. Nous nous inspirerons également de la revue de littérature afin d'alimenter la discussion. Nous ferons enfin des recommandations pour optimiser l'implantation de Giza Group au Cameroun.

CHAPITRE 4 – APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie constitue une étape essentielle de tout travail de recherche. Elle décrit les choix scientifiques et techniques retenus afin de répondre de manière rigoureuse à la problématique formulée. Dans le cadre de ce mémoire, consacré à l'optimisation de la stratégie d'internationalisation de *Giza Group* au Cameroun, il s'agit de déterminer la démarche la plus appropriée pour analyser le contexte, recueillir des données fiables et formuler des recommandations opérationnelles.

4.1 Approche méthodologique adoptée

Cette partie décrit la méthodologie adoptée pour notre étude. Nous nous sommes basée sur des études et revues documentaires menées dans le domaine de l'étude de marché du management international et des études de cas de l'implémentation de l'internationalisation des entreprises. Cette revue a été complétée par des entretiens auprès des personnes ressources de l'entreprise.

4.1.1 Choix du type d'étude

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons retenu une approche qualitative reposant sur l'étude de cas. Cette méthodologie a été utilisée et décrite par plusieurs auteurs (Eisenhardt, 1989; Hamel *et al.*, 1993 ; Miles & Huberman, 1994; Tellis, 1997; Yin, 2009). (Kohn & Christiaens, 2015) rappellent que l'objectif de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. Ils ajoutent que l'analyse qualitative permet une compréhension plus en profondeur du problème étudié. Cette approche méthodologique se caractérise par l'utilisation de sources de données multiples (entretiens, documents, observations) permettant la triangulation et donc un renforcement de la validité des résultats (Miles & Huberman, 2003). C'est dans cette logique qu'en plus d'une recherche théorique, nous avons collecté des données qualitatives auprès des personnes ressources de l'entreprise, afin de mieux comprendre et analyser la stratégie d'internationalisation de Giza Group dans un cadre général et ensuite, pour le cas de son projet d'implantation au Cameroun.

4.1.2. Échantillonnage

Le choix de mener six entretiens s'inscrit dans la logique de la saturation des données, principe central en recherche qualitative. En effet, plusieurs travaux montrent que la majorité des thèmes émergent dès les premiers entretiens : (Guest *et al.*, 2006) observent que 70 % des thèmes apparaissent dans les six premiers entretiens, tandis que Morgan, (1997) souligne que les cinq à six premiers entretiens fournissent déjà l'essentiel des informations. De même, Morse, (1994) considère qu'un minimum de six entretiens peut être suffisant. Ainsi, bien que

certain auteurs recommandent des échantillons plus larges (Creswell & Poth, 2016 ; Hennink & Kaiser, 2022), il apparaît que, dans des populations relativement homogènes et autour d'objectifs de recherche précis, un nombre restreint d'entretiens permet d'atteindre une saturation suffisante (Hennink & Kaiser, 2022). Dans le cadre de ce mémoire, les six entretiens menés constituent donc une base pertinente et justifiable pour analyser la stratégie d'internationalisation de Giza Group au Cameroun.

4.2 Collecte et analyse des données

Deux méthodes de collecte des données ont été mobilisées. D'une part, une collecte de données secondaires a été réalisée à travers une revue documentaire, permettant de situer le travail dans son contexte théorique et empirique. D'autre part, des données primaires ont été recueillies au moyen d'entretiens menés auprès de personnes ressources, afin d'obtenir des informations directes et contextualisées sur le cas étudié.

4.2.1. Collecte des données secondaires

Yin, (2009) et Miles & Huberman (1994) qualifient les données secondaires comme un levier essentiel pour renforcer la validité des recherches qualitatives. Dans ce cadre, nous avons réalisé une revue documentaire couvrant plusieurs sources : articles scientifiques et académiques, des ouvrages de gestion, des thèses et mémoires, ainsi que des rapports institutionnels, des études sectorielles et des publications professionnelles. Nous avons utilisé des bases de données mises à notre disposition par l'université, notamment la bibliothèque universitaire. Les bases de données que nous avons utilisées pour la recherche documentaire sont Elsevier, JSTOR, Cairn Infos, Google Scholar, Erudi, Persée. Ces bases de données nous ont permis d'avoir accès aux journaux spécialisés et aux auteurs de renommée, notamment : *Journal of World Business, International Business Review, International Journal of Emerging Markets, Revue française de gestion, International Marketing Review, Revue management et avenir, Transit Stud Rev.* Grâce à ces sources, nous avons eu accès à des données fiables, crédibles et d'actualité dans le domaine de l'internationalisation, du choix des marchés, de l'application des théories d'internationalisation. Cette démarche nous a permis d'identifier les concepts théoriques relatifs à l'internationalisation des entreprises, de situer le cas de Giza Group dans un contexte sectoriel et géographique précis, et de nourrir l'analyse des données primaires collectées par entretiens.

4.2.2. Collecte des données primaires

La collecte des données primaires a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de six personnes ressources, directement impliquées ou informées des dynamiques d'internationalisation de Giza Group. Les répondants sont ceux qui sont les plus impliqués dans le processus d'internationalisation. Les répondants disposaient en moyenne de trois ans d'expérience dans le processus d'internationalisation. En effet, Giza Group dispose d'un

département de business international responsable de l'étude des marchés, de la prospection des offres sur les marchés internationaux et des prises de décision sur l'internationalisation.

Un guide d'entretien a été préparé et validé pour la cause. Le guide d'entretien a été construit de façon à répondre à notre problématique à travers un diagnostic de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. Le guide d'entretien contenait une liste de questions ouvertes avec des sous-questions à aborder lors de la discussion (Kohn & Christiaens, 2015). Avec chaque répondant, nous avons abordé : (i) le profil du répondant et son expérience ; (ii) l'historique d'internationalisation de l'entreprise ; (iii) la présence internationale ; (iv) ; (v) les motivations ; (vi) les modes d'internationalisation ; (vii) les critères de sélection des marchés ; (ix) l'évolution des stratégies d'internationalisation ; (x) les difficultés rencontrées ; (xi) les stratégies mises en place pour surmonter les difficultés rencontrées ; (xii) le choix du Cameroun ; (xiii) les difficultés rencontrées au Cameroun... .

Les entretiens se sont effectués en face à face et chaque entretien a duré en moyenne 30 min (Kohn & Christiaens, 2015). Pour faciliter la prise de note, les thématiques du guide ont été codifiées. Après chaque entretien, les répondants se rendaient disponibles pour les questions supplémentaires et toute autre sollicitation en vue de permettre une meilleure compréhension de leur réponse. La fin de chaque entretien était marquée par la relecture des réponses du répondant et la prise de son avis sur le questionnaire et l'agencement des questions.

Les questions étaient approfondies lors de l'entretien afin de les situer effectivement dans la thématique visée ou encore de récolter plus d'informations. Comme le mentionnent *Campehouth et al., (2017)*, l'entretien semi-directif offre un compromis entre une structure permettant la comparaison des discours et une ouverture laissant place à l'émergence de données imprévues.

4.2.3. Analyse

Comme dans tout processus de recherche, l'analyse des données recueillies est une étape nécessaire pour tirer des conclusions (Kohn & Christiaens, 2015). Les auteurs précisent que l'analyse des données qualitatives n'est ni une tâche simple ni une tâche rapide et la plus grande difficulté repose quant à elle sur le fait que l'analyse qualitative réside dans le manque de standardisation et l'absence d'un ensemble universel de procédures claires qui s'adaptent à chaque type de données et pourraient être appliquées presque automatiquement. Dans la littérature, plusieurs auteurs présentent entre autres trois principales approches d'analyse qualitative ; l'approche inductive, l'approche thématique et la théorie ancrée (*Kohn & Christiaens, 2015 ; Paillé & Mucchielli, 2021*).

Selon *Paillé & Mucchielli, (2021)*, l'approche thématique permet, à l'aide des thèmes, de répondre petit à petit à la question générique type, rencontrée dans divers projets d'analyse. Ils précisent que l'analyse thématique représente un outil précieux dans bon nombre de cas,

surtout dans des cas d'études descriptives, plutôt qu'interprétatives. En effet, l'analyse thématique se base sur la thématisation qui constitue l'opération centrale de la méthode. De façon concrète, il s'agit de la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu à analyser, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens ou de divers types de documents (organisationnels, gouvernementaux, littéraires). Dans le cadre notre travail, l'analyse a consisté au repérage des occurrences de certains dans les données obtenues lors de l'entretien. Ces thématiques ont été considéré comme représentatif des pratiques les plus courantes dans l'entreprise (Lannoy, 2012 ; Kohn & Christiaens, 2015 ; Paillé & Mucchielli, 2021).

4.2.4. Résultats et discussion

L'analyse des réponses des personnes interrogées permet de faire ressortir des thèmes liés à l'internationalisation et de faire le lien avec des grandes théories telles que la théorie éclectique ou la théorie OLI, ainsi que la théorie par étapes ou le U-Model et la théorie des réseaux ou le I-Model. On note aussi la prise en compte de certains critères de sélection des marchés comme la distance géographique, la distance psychique, la taille du marché et le risque pays, notamment les risques politiques, les risques de transfert. Quant aux modes d'entrée, ils sont variés, et comprennent les exportations, les filiales, et les agences dans les pays hôtes.

De façon pratique, Giza Group fait le choix de son mode d'entrée en fonction du risque pays et des avantages dont il dispose. En fonction de la prévalence des risques pays et de la possession de ces avantages, elle peut soit exporter, soit créer des agences, ou bien s'implanter durablement dans le pays hôte. Cette pratique l'inscrit véritablement dans la théorie OLI. On peut également l'assimiler au comportement des entreprises étudiées par (Jean-Amans & Abdellatif, 2014a). On peut également citer les travaux de Abdellatif *et al.*, (2010) sur l'évaluation de la distance psychique sur l'internationalisation des entreprises. Les auteurs s'accordent à dire avec bien d'autres que le risque est un facteur déterminant dans le choix des stratégies internationales des entreprises, de même que la distance culturelle et géographique. Dans le second cas, les auteurs concluent qu'effectivement les risques conditionnent grandement le choix d'internationalisation des entreprises, contrairement à la distance géographique ou psychique. Ils ajoutent que bien que les questions culturelles soient importantes dans le domaine de la gestion internationale, elles ont moins d'effet sur les prises de décision des entreprises que dans le cas des risques pays. On peut également faire ce constat pour le cas de Giza. En effet, l'entreprise est présente dans plusieurs pays aux cultures et distances géographiques très variées.

On constate également que Giza a un processus d'internationalisation incrémental. Dans sa stratégie d'internationalisation, l'entreprise commence par collecter les informations sur le marché/pays hôte. Elle s'engage ensuite de façon progressive par des exportations, des représentations, des agences ou l'installation des filiales en fonction des risques perçus. Cette stratégie l'inscrit également dans la théorie UPPSALA (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). De même, on peut constater que Giza accorde une attention particulière aux réseaux d'entreprises et estime que les réseaux d'entreprises peuvent faciliter l'expansion dans des nouveaux marchés, ce qui l'inscrit également dans la théorie du I-Model. Ce comportement est également mis en évidence par plusieurs auteurs (Andersen, 1993 ; Barbat, 2007 ; Pantin, 2006 ; Cheriet, 2010 ; Mériade, 2015) dans les cas d'étude de l'internationalisation de certaines entreprises. Mériade, (2015) conclut dans le cadre de ses recherches que malgré le processus progressif de l'internationalisation dans les entreprises, il n'est pas linéaire et rigoureux car plusieurs paramètres sont également en prendre en compte notamment les stratégiques, concurrentiels et d'environnement macroéconomique ou politique. Dans cette optique, il démontre que présentent des schémas non linéaires, caractérisés par des sauts d'étapes, une forte valorisation des expériences antérieures via des interactions interfiliales et des liens intermétiers, d'une part, et des stratégies de renforcement de position et de plate-forme d'intégration régionale, d'autre part. Cette réalité est également constatée dans le cas de l'internationalisation de Giza qui combine simultanément plusieurs stratégies dans son processus d'internationalisation. Par ailleurs, Giza met en évidence le rôle des expositions et méga-exhibitions technologiques dans l'accès aux marchés et le réseautage. Cet aspect semble absent dans la littérature et devrait faire l'objet d'une attention particulière en ce qui concerne son impact sur le choix des marchés.

CHAPITRE 5 – STRATÉGIE D'IMPLANTATION DE GIZA GROUP AU CAMEROUN

Pour son implantation au Cameroun, Giza a choisi comme marché, le marché de transformation de bois et de fourniture de produits finis à base de bois telle que la fabrication des portes. Le diagnostic du marché camerounais constitue une étape essentielle pour apprécier son attractivité et identifier les opportunités ainsi que les contraintes liées à son environnement économique, sectoriel et institutionnel. Dans le cadre de cette analyse, nous situons le Cameroun dans une perspective d'internationalisation. Nous analyserons l'environnement macroéconomique du pays (Analyse PESTEL), l'environnement microéconomique à travers l'analyse de la concurrence et une analyse SWOT.

5.1 Présentation du pays et de son environnement macroéconomique (PESTEL)

5.1.1. Situation géographique du Cameroun

Le Cameroun est un des pays de l’Afrique centrale, et du Golfe de Guinée, s’ouvrant sur la façade occidentale de l’Afrique, d’une superficie totale de 475 650 km², dont 466 050 km² de superficie continentale et 9 600 km² de superficie maritime (NACHOUI Mostafa, 2021). Le Cameroun est limité à l’Ouest par le Nigéria, avec qui il partage 1 690 km ; au nord-est par le Tchad, avec qui il partage 1 094 km ; à l’est par la République centrafricaine, avec qui il partage 797 km ; au sud par le Congo, avec qui il partage 523 km ; le Gabon avec qui il partage 298 km et la Guinée équatoriale, avec qui il partage 189 km, enfin l’Océan Atlantique avec une côte longue de 420 Km. Avec ses six frontières, le Cameroun représente un débouché pour certains pays tels que le Tchad et la Centrafrique, ce qui l’avantage et lui offre des opportunités de développement des échanges socioéconomiques (NACHOUI Mostafa, 2021).



Source: NACHOUI Mostafa, (2021)

Figure 6 : Carte de localisation du Cameroun

5.1.2. Environnement politique

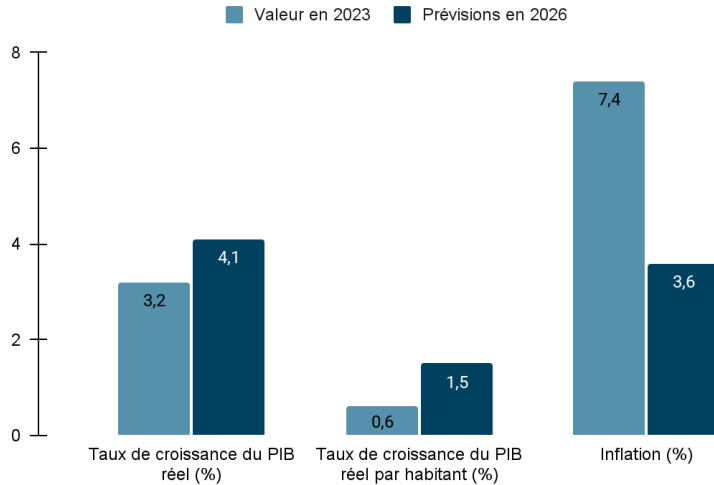
Le Cameroun est un État unitaire décentralisé régi par la Constitution du 18 janvier 1996. Le cadre administratif du Cameroun est marqué par une évolution progressive de la pratique de la décentralisation. Ce processus se présente comme un facteur de consolidation de la démocratie, de refondation de l'État et d'impulsion du développement local et partant, du développement national. Le Cameroun possède 374 municipalités réparties en 14 communautés urbaines et 360 communes. La structure administrative et politique du Cameroun est déconcentrée et organisée en ministères, en régions, en départements et en arrondissements. Les collectivités territoriales par contre, sont décentralisées et sont responsables du développement local et de la gestion des arrondissements. La gestion forestière est sous l'autorité du ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF) la gestion des industries est sous l'autorité du ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement technologique. Le Cameroun a mis sur pied un plan stratégique de développement à l'horizon 2030 (SND 30). Le Cameroun s'aligne également sur des politiques de développement international, notamment l'Agenda 63 de l'Union Africaine et les objectifs de développement durable (ODD).

5.1.3 Environnement économique

- **Données générales**

En 2024, le Produit intérieur brut (PIB) du Cameroun était estimé à 51,33 milliards de dollars américains courants avec un Produit Intérieur Brut par habitant (PIB/Hbt) estimé à 1 762,4 dollars américains courants, et un taux de croissance économique de 3,6 % contre 3,3 % en 2023. Bien qu'une hausse de l'inflation ait été notée entre 2022 (6,3 %) et 2023 (7,4 %), en 2024 le taux d'inflation est estimé à 4,5 %. Par ailleurs, le PIB du Cameroun pourrait atteindre 62 079 milliards de dollars américains en 2026 (Banque africaine de développement, 2025; World Bank, 2020).

L'économie est dominée par le secteur tertiaire, qui a représenté en moyenne 51,9 % du PIB 1 (prix constants) entre 2019 et 2023, devant le secteur secondaire (21,9 %). Se classant en troisième position, le secteur primaire (18,5 %) embrasse une large gamme d'activités, notamment l'agriculture, dominée par les cultures vivrières (8,1 %). Le secteur des hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) a contribué pour sa part au PIB à hauteur de 5,1 %, mais a fourni 31,6 % des exportations de biens, grâce à la forte progression de la production de gaz naturel liquéfié (GNL) ces dernières années (Banque de France, 2023).



Source : Banque africaine de développement, (2025) ; Banque africaine de développement, (2025)

Figure 7 : Quelques prévisions pour 2026

- **Balance commerciale**

Le Cameroun entretient des relations commerciales relativement diversifiées, avec une prédominance de l'Europe et de l'Asie parmi ses partenaires commerciaux, tout en maintenant des liens significatifs avec d'autres régions. Entre 2018 et 2022, l'Europe (hors Pays-Bas) a été la principale destination des exportations camerounaises, représentant 31,7 % du total . Les données ci-dessous sont issues du site de « *The Observatory of Economic Complexity (OEC)* » et de « *International Trade Center* » et de la (World Bank, 2024) qui fournissent des données commerciales mondiales détaillées.

- **Exportations**

En 2023, le Cameroun aurait exporté un total de 6,76 milliards de dollars, ce qui en fait le 117e exportateur mondial. Au cours des cinq dernières années, les exportations du Cameroun ont augmenté de 2,11 milliards de dollars, passant de 4,65 milliards de dollars en 2018 à 6,76 milliards de dollars en 2023. Les exportations les plus récentes sont dominées par le pétrole brut (2,43 milliards de dollars), le gaz de pétrole (1,12 milliard de dollars), l'or (951 millions de dollars), les fèves de cacao (719 millions de dollars) et le bois scié (488 millions de dollars). Les destinations les plus courantes des exportations du Cameroun sont les Pays-Bas (1,44 milliard de dollars), la France (937 millions de dollars), les Émirats arabes unis (899 millions de dollars), l'Inde (632 millions de dollars) et la Chine (517 millions de dollars).

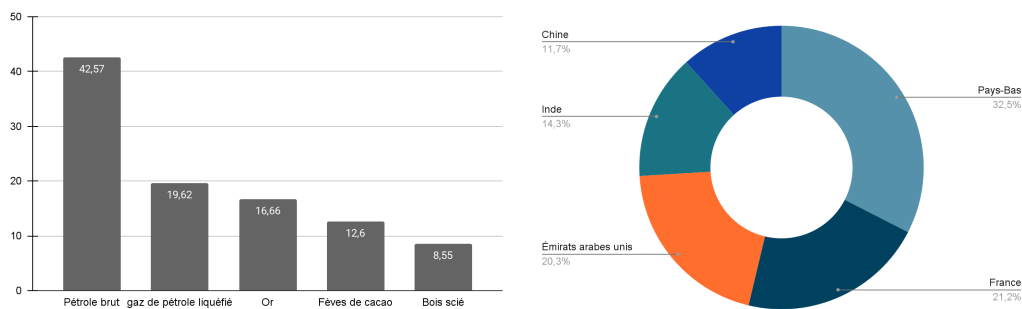


Figure 8 : Exportation de bois et pays concernés

○ **Importations**

En 2023, les importations du Cameroun seraient estimées à un total de 8,68 milliards de dollars, ce qui en fait le 123^e importateur mondial. Les importations les plus récentes sont dominées par le pétrole raffiné (297 millions de dollars), le blé (232 millions de dollars), le riz (229 millions de dollars), les médicaments conditionnés (203 millions de dollars) et l'huile de palme (181 millions de dollars). Les origines les plus courantes des importations du Cameroun sont la Chine (3,71 milliards de dollars), la France (561 millions de dollars), l'Inde (481 millions de dollars), la Belgique (330 millions de dollars) et les Émirats arabes unis (321 millions de dollars). Le Cameroun a également importé en grande partie des machines et appareils électriques, des équipements électriques et électroniques et des véhicules automobiles.

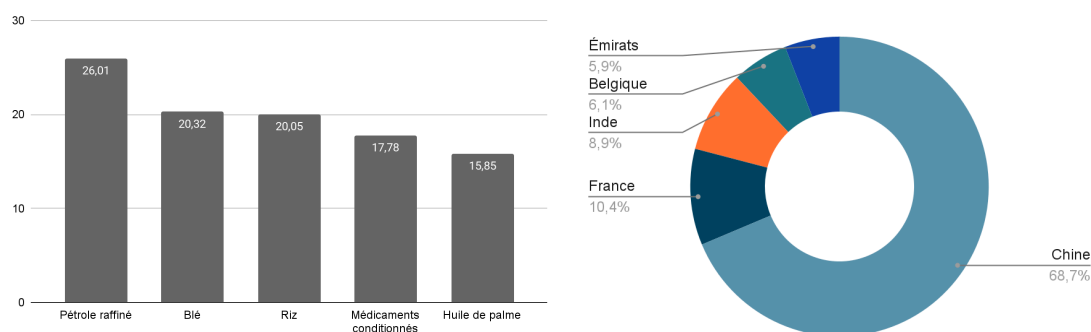
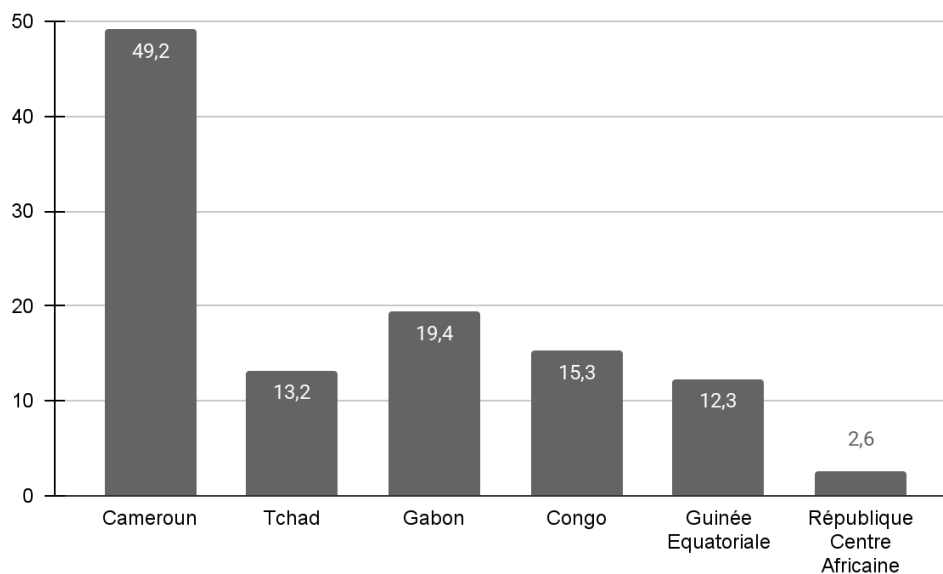


Figure 9 : importations et pays concernés

5.1.4. Le Cameroun dans le CEMAC

Le Cameroun est de loin la première économie de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), et la plus diversifiée. Il contribue à hauteur de 49,3 % au PIB de la zone. L'économie camerounaise apparaît en outre comme la plus dynamique de la CEMAC, avec une croissance moyenne de 2,8 % entre 2019 et 2023 (contre 1,5 % pour l'ensemble de la zone).



Source : Données Banque mondiale, 2023

Figure 10 : Contribution du Cameroun au PIB de la sous-région CEMAC

5.1.5. Infrastructures et transports

Autres éléments d’attractivité du Cameroun sont ses équipements de logistique et de transport. En effet, le Cameroun dispose de trois ports, notamment le port en eau profonde de Kribi, le port autonome de Douala et le port de Limbé. Le port d’estuaire de Douala, qui est un port généraliste du commerce international pour le Cameroun, représente en même temps une porte d’accès aux échanges internationaux pour le Tchad et la République centrafricaine, et dans une moindre mesure pour le Congo et la Guinée équatoriale. Le Cameroun dispose de 51 350 kilomètres de routes (dont 28 857 km de routes nationales) et de 1 104 kilomètres de voies ferrées. (NACHOUI Mostafa, 2021), elle assure le transport des personnes, des marchandises et surtout des produits pétroliers (1,2 M T transportés en 2023) (GUIDE DES AFFAIRES, 2024).

Le Cameroun possède également trois aéroports internationaux dans les plus grandes régions, disposés de façon à desservir facilement le pays, notamment l’aéroport de Garoua dans le Nord, l’aéroport de Yaoundé dans le Centre et l’aéroport de Douala dans le littoral, et un aéroport régional situé dans l’Extrême-Nord. La proximité de Douala avec les différents ports et son titre de Région économique en font une zone stratégique pour l’implantation d’une firme internationale qui voudrait exporter à partir du Cameroun. Le Cameroun possède un chemin de fer de 1 100 km reliant le littoral et l’Adamaoua, facilitant le transport des marchandises à l’intérieur du pays.

D’après les chiffres, l’ensemble des ports camerounais a réalisé en 2019 un chiffre d’affaires de 53 milliards de FCFA grâce à un trafic de 12 millions de tonnes de marchandises. Le Port de

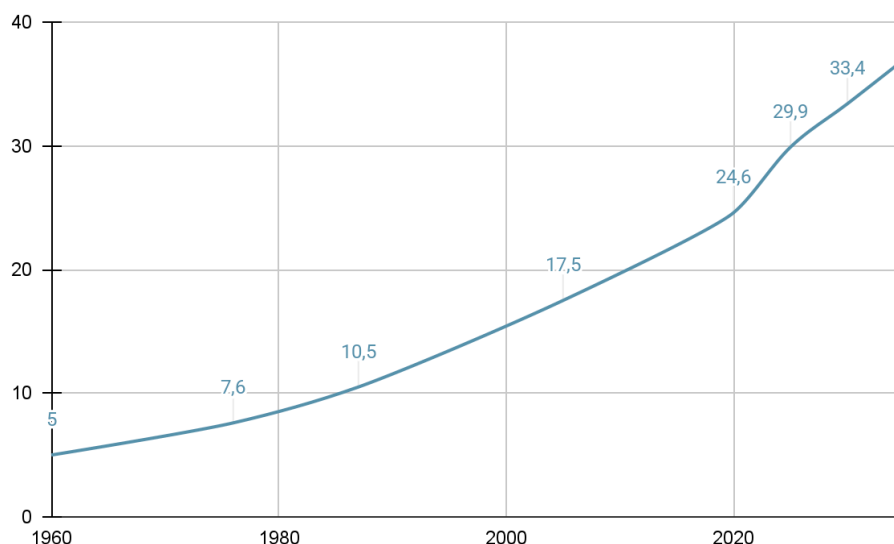
Douala, à lui seul, assure 90% du trafic maritime national, avec en moyenne 3 300 navires par an (NACHOUI Mostafa, 2021).

5.2. Environnement socioculturel

Le Cameroun est considéré comme un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, comptant une population de plus de 29 123 744 (vingt-neuf millions cent vingt-trois mille sept cent quarante-quatre) habitants en 2024 avec une densité de 61,26 personnes/km² (*World Bank Open Data*, 2025). Selon le site <https://statisticstimes.com/>, la population du Cameroun est répartie entre 49,84 % d'hommes et 50,16 % de femmes avec une population urbaine estimée à 60% en 2024. Les trois villes les plus peuplées du Cameroun sont Douala (littoral) avec près de 5 225 915 habitants, Yaoundé (Centre) avec près de 4 566 000 habitants et Maroua (Extrême-Nord) avec 4 468 000 habitants. Ce site classe le Cameroun au 17e rang en Afrique en termes de population.

Le taux de croissance de la population en 2024 au Cameroun était estimé à 2,6. L'évolution du nombre total de la population camerounaise est passée d'un peu plus de 5 millions d'habitants, lors de l'indépendance en 1960; à 7,6 en 1976 ; à 10,5 en 1987 ; à 17,5 millions en 2005; à 19 648 287 habitants en 2010; à 21,9 millions d'habitants en 2015 et à 24,6 millions d'habitants en 2020, et les Projections SNADDT et données INS donnent 29.9 en 2025 ; 33,4 en 2030 ; et 37,0 millions en 2035 (NACHOUI Mostafa, 2021; *World Bank Open Data*, 2025).

Les langues officielles du Cameroun sont le français et l'anglais.



Source : (NACHOUI Mostafa, 2021; *World Bank Open Data*, 2025)

Figure 11 : Prévisions démographiques du Cameroun

5.3. Environnement écologique

Le Cameroun a signé des accords de partenariat volontaire dans le cadre du plan d'action de l'Union européenne pour l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux, afin de promouvoir le commerce légal du bois et de renforcer la transparence de la gouvernance (Banque africaine de développement, 2025). Le Cameroun est l'un des pays d'Afrique subsaharienne qui présente la plus grande diversité, que ce soit en termes d'agroécologie, d'ethnies ou de langue.

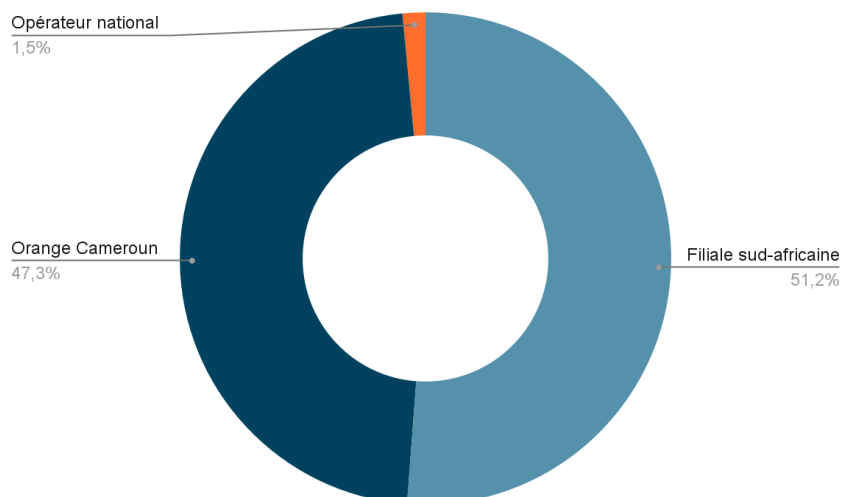
Le Cameroun comptabilise plus de 19 millions d'hectares de forêts denses humides, une superficie légèrement inférieure à celle du Congo (plus de 21 millions d'hectares de forêt) et du Gabon (plus de 22 Millions d'hectares de forêt) qui le positionnent en 4^e position à l'échelle régionale, la RDC restant le plus grand pays forestier en Afrique Centrale (plus de 114 millions d'hectares de forêts). Le Cameroun est le principal producteur de grumes du bassin du Congo (avec 44 % de la production régionale) (BAD, 2018).

Le Cameroun est un faible émetteur de CO₂ (136^e sur 160^e pour les émissions par habitant). Environ 2/3 de sa production d'électricité proviennent d'installations hydroélectriques.

La politique environnementale du Cameroun est en cohérence avec les orientations environnementales internationales (sommet de Rio - 1992, sommet des chefs d'État de Yaoundé – 1999, sommet de Johannesburg - 2002). L'exploitation et le transport du bois au Cameroun sont soumis à la loi sur la certification forestière.

5.4. Environnement technologique

Le taux de pénétration du téléphone mobile au Cameroun est sensiblement élevé, soit 87 % pour un taux de pénétration de l'internet mobile de 45,6 %. (vs téléphone fixe : 3 %). Le téléphone portable reste le moyen de connexion privilégié avec 25,4 M d'appareils connectés. On estime à 46 % la proportion d'internautes, soit +3 % entre 2023 et 2024. La couverture du réseau mobile est accessible par la 2G (97,08 %) ; la 3G (90,01 %) ; et la 4G (64,72 %). Le Cameroun compterait plus de 50 opérateurs fournissant un accès internet (FAI) aux particuliers et aux professionnels (GUIDE DES AFFAIRES, 2024). Par ailleurs, plusieurs services sont disponibles en ligne, notamment l'enregistrement d'une part importante des procédures de création des entreprises et l'inscription dans le registre douanier ainsi que des guichets électroniques au port qui permettent le dédouanement en ligne des marchandises.



Source : (GUIDE DES AFFAIRES, 2024)

Figure 12 : Principaux opérateurs de télécoms au Cameroun

5.5. Environnement légal

Il existe à ce jour près de 31 essences forestières dont l'exportation sous forme de grumes est strictement interdite conformément à l'arrêté N°00021/MINFOF du 19 février 2018. L'objectif du gouvernement est de promouvoir la 2^e transformation, de promouvoir le secteur industriel de transformation du bois, et la création d'emplois. Cette interdiction s'accompagne des mesures d'incitation pour les industries de transformation de bois sur le territoire camerounais. L'Etat prévoit une interdiction totale (100%) de grumes en 2026 afin de faciliter le développement de la couche de transformation industrielle (GFBC, 2021). Dans le cadre de cette politique, Cameroun a également mis en place une zone industrielle et économique pour les industries de 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} transformation de bois

Le Cameroun a amélioré l'accès aux informations sur le crédit en mettant en place, par l'intermédiaire de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale, un cadre réglementaire pour l'agrément et le fonctionnement des agences d'évaluation du crédit (World Bank, 2020). Le Cameroun fait partie des pays qui protègent les investisseurs au même rang que la Guinée-Bissau et le Sénégal. En effet, la raison en est qu'elles viennent en tête sur l'indice de facilité des poursuites par les actionnaires. Il est également important de noter que le Cameroun a fait des progrès importants dans l'amélioration de l'exécution des contrats (World Bank Group, 2016). On note aussi une autre amélioration dans le climat des affaires au Cameroun comme la promulgation de la loi sur le partenariat public-privé (Loi N°2023/008 du 25 juillet 2023 fixant le régime général des contrats de partenariat public-privé), la facturation électronique, l'assainissement du fichier solde, l'optimisation de la taxe sur les transferts d'argent (Banque africaine de développement, 2025).

Depuis 2014, la loi N°2013/004 du 18 avril 2013 portant sur les mesures d'incitation à l'investissement privé en République du Cameroun, modifiée et complétée par la loi n°

2017/015 du 12 juillet 2017, détermine le cadre des avantages fiscaux et douaniers accordés aux personnes physiques et morales camerounaises ou étrangères, résidentes ou non résidentes, afin d'encourager l'investissement privé, qu'il soit camerounais ou étranger, résident ou non résident, et d'accroître la production nationale. Le décret n° 0000366/MINEFI/SG/DGI/DGD du 19 novembre 2013 précise les modalités d'application de ces avantages fiscaux et douaniers. Les dispositions des textes s'appliquent aux opérations d'investissement liées à la création, l'extension, le renouvellement, la réhabilitation d'actifs et/ou la transformation d'activités. Si l'investisseur remplit les critères d'éligibilité, des incitations sont accordées pendant la phase d'installation (exonération des impôts), qui peuvent aller jusqu'à cinq ans à compter de la date d'approbation, et pendant la phase d'exploitation.

Le Cameroun est membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Il est membre de la Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale (CEMAC), qui institue une zone monétaire et de libre-échange avec la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad, pays qui partagent tous une monnaie commune : le franc CFA (XAF). Les pays de la CEMAC sont membres, avec São Tomé-et-Principe, la République démocratique du Congo, le Burundi et l'Angola, de la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC), qui a pour but de promouvoir le développement économique, social et culturel de l'Afrique centrale en vue d'aboutir à un marché commun. Le Cameroun fait partie de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) depuis sa mise en place le 1er janvier 2021 et de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), qui unifie le droit des affaires de 17 pays d'influence principalement francophone, et dont le secrétariat permanent se situe à Yaoundé (GUIDE DES AFFAIRES, 2024).

5.6. Défis

Les défis du Cameroun sont de plusieurs ordres :

- Défis d'ordre sécuritaire. Le pays connaît des troubles dans le Nord-Ouest et le Sud-Ouest du pays. Malgré un climat assez calme, des tensions subsistent et on assiste à quelques actes isolés d'insurrection. Ces tensions entraînent des répercussions négatives sur le climat des affaires ;
- Le Cameroun affiche quelques scores bas selon Transparency International (142^e place sur 179 du classement 2022) en ce qui concerne la corruption ;
- Les défis énergétiques : Malgré l'existence de plusieurs barrages hydroélectriques, on note encore des disparités dans l'accès à l'électricité et une distribution discontinue. Pour une entreprise de transformation de bois, il serait impératif, en plus de l'accès au réseau électrique public, d'avoir une source alternative d'énergie ;

- Le climat des affaires au Cameroun est favorable aux entreprises locales, mais les entreprises étrangères paient des taxes plus élevées, pouvant atteindre 30 % du revenu.

5.7. Analyse de la concurrence dans le secteur du bois au Cameroun (PORTER)

5.7.1 Écosystème local et acteurs clés

Le Cameroun dispose de plus de 19 millions d'hectares de forêt potentiellement exploitable, dont 8,3 millions d'hectares sont affectés à la production au sein de concessions forestières. Le Cameroun est le plus gros producteur de grumes de la région, avec une production nationale atteignant 44 % de la production régionale. La production est restée relativement stable au cours des 25 dernières années, connaissant les mêmes tendances que l'ensemble de la région (BAD, 2018). Une grande partie des données utilisées dans cette partie est également issue du site Timber Trade Portail/Cameroun.

Cette partie fournit une analyse structurelle de l'industrie de la transformation du bois au Cameroun, essentielle pour comprendre le paysage industriel actuel, identifier les contraintes du côté de l'offre et évaluer les opportunités d'investissement.

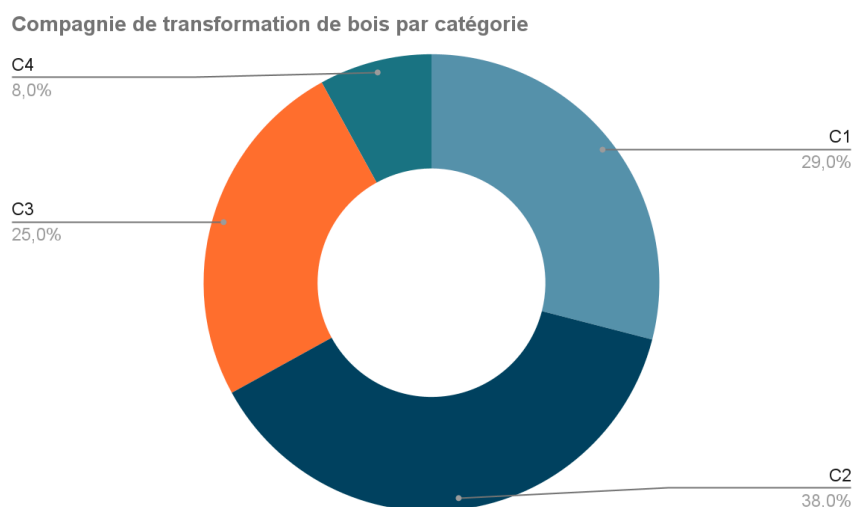
Selon la Décision n° 0353/D/MINFOF du 27 février 2002, relative à la catégorisation des Unités de Transformation du Bois (UTB) et définissant le degré de transformation du bois, les organisations d'exploitation forestière sont classées en catégories et en degrés de transformation. Il convient ici de ressortir la composition des exploitants forestiers en fonction de cette grille afin de faire une analyse des concurrents et de choisir un segment de production qui convienne à nos capacités et à nos aspirations.

5.7.2. Catégorisation

La catégorisation est basée sur la capacité de production. La loi camerounaise classe les compagnies forestières en quatre catégories décrites ci-dessous.

- **C1 – Catégorie 1** : comprend les unités industrielles équipées d'outils de production fixes et ayant une capacité de première transformation supérieure à 5 000 m³ de grumes par an ;
- **C2 – Catégorie 2** : comprend les unités industrielles équipées de matériels fixes ou mobiles et ayant une capacité de première transformation comprise entre 1 000 m³ et 5 000 m³ de grumes par an ;
- **C3 – Catégorie 3** : comprend les unités industrielles équipées de matériels fixes ou mobiles et ayant une capacité de transformation inférieure à 1 000 m³ de grumes par an ;
- **C4 – Catégorie 4** : comprend les unités artisanales (ex. : menuisiers, ébénistes) équipées d'outils de transformation du bois autres que ceux décrits ci-dessus et

enregistrées auprès du ministère des Forêts et de la Faune comme transformateurs de bois.



Source : décision n° 0353/D/MINFOF du 27 février 2002/(F. Hiohliol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

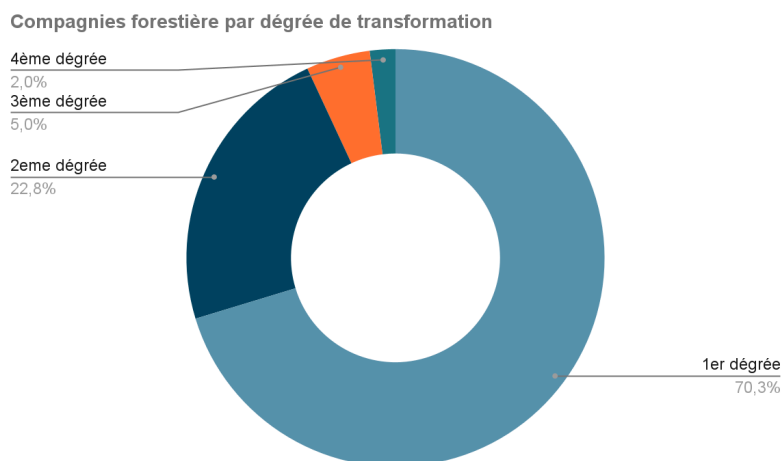
Figure 13 : Unités de transformation de bois au Cameroun par catégorie

L'analyse de la structure des unités de transformation du bois au Cameroun révèle une prédominance marquée des petites et moyennes entreprises, en particulier celles classées dans les catégories C2 et C3, qui représentent à elles seules 63 % des opérateurs enregistrés. Ces unités, généralement faiblement mécanisées et sous-capitalisées, disposent de capacités de production limitées. En revanche, les unités industrielles de grande envergure (C1), bien qu'équipées de machines fixes plus avancées, ne représentent que 29 % du total, ce qui met en évidence une marge significative pour des investissements industriels à forte valeur ajoutée.

5.7.3. Degré de transformation

On distingue trois niveaux de transformation en fonction des produits et de la capacité de transformation.

- **1^{er} degré de transformation** : comprend le bois scié vert ou séché artificiellement (toutes dimensions), le bois équarri, les rondins et les plots, ainsi que les placages tranchés ou déroulés ;
- **2^e degré de transformation** : comprend le bois hydrauliquement assemblé (BHA), le bois massif reconstitué (BMR), les lambris, les parquets, les plis et les platelages ;
- **3^e degré de transformation** : comprend les briquettes de bois, le bois lamellé-collé, les panneaux de particules, le contreplaqué et les objets en bois ;
- **4^e degré de transformation** : comprend les produits finis et/ou prêts à l'emploi tels que les huisseries (portes et fenêtres), le mobilier, les portes et les fenêtres.

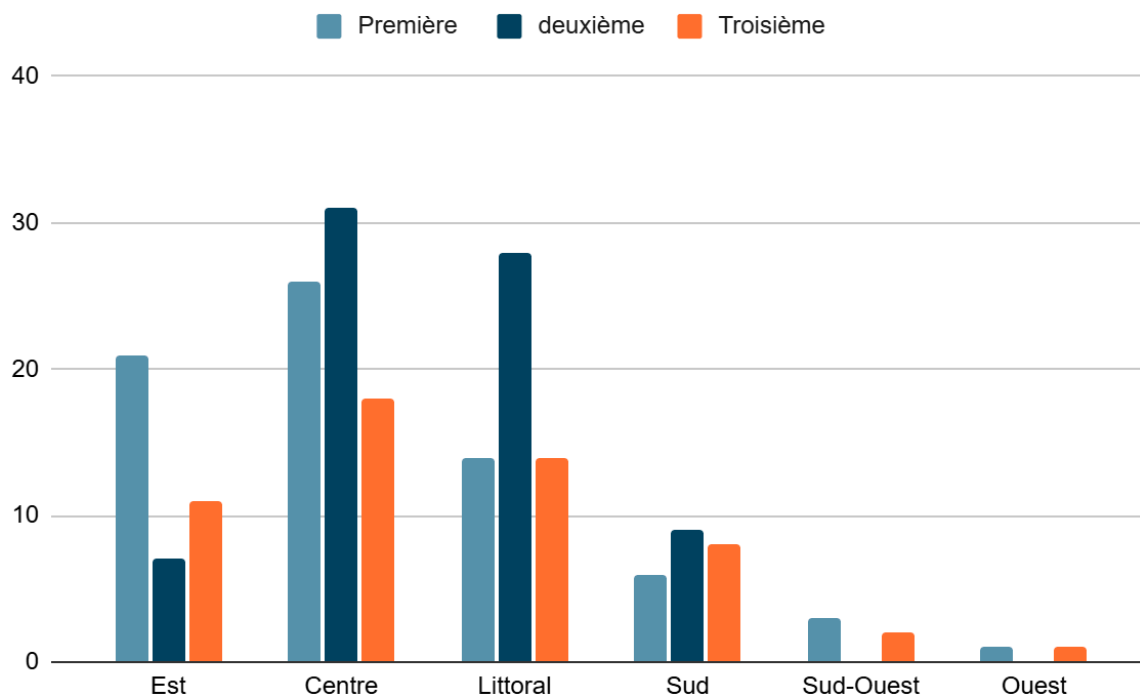


Source : décision N°0353/D/MINFOF du 27 février 2002 (F. Hiohliol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

Figure 14 : Unité de transformation de bois par degré de transformation

L'analyse des entreprises par degré de transformation du bois au Cameroun révèle une forte concentration au niveau primaire, avec 251 entreprises engagées dans des activités de transformation de base telles que le sciage et la production de placages. Cependant, on observe une forte diminution du nombre d'entreprises à mesure que le niveau de transformation augmente : 80 entreprises opèrent au niveau secondaire (parquet, bois lamellé), 16 au niveau tertiaire (contreplaqué, panneaux de particules), et seulement 8 entreprises atteignent le stade final, produisant des biens finis tels que des meubles et des portes.

Cette structure met en évidence une domination de la transformation primaire et un sous-développement des segments à plus forte valeur ajoutée, principalement en raison de capacités industrielles limitées, de contraintes technologiques et d'un investissement insuffisant. Elle présente également une opportunité claire pour les investisseurs de développer des unités de transformation intermédiaires et avancées et de capter localement davantage de valeur à partir des ressources forestières.



Source : (BAD, 2018 ; F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

Figure 15 : Répartition des unités de transformation de bois au Cameroun par catégorie

Le graphique ci-dessus montre que la plupart des entreprises de transformation forestière sont situées dans la région de l'Est, une proportion importante se trouvant également dans la région du Littoral (en particulier à Douala). L'Est est la principale zone d'exploitation forestière du Cameroun, caractérisée par une couverture forestière dense et diversifiée, ce qui la rend idéale pour accueillir des opérations d'abattage et de récolte. En revanche, les unités de transformation, en particulier les unités de deuxième transformation, sont principalement implantées dans les régions du Littoral et du Centre (notamment à Yaoundé), en raison d'un meilleur accès aux marchés, à l'énergie et aux technologies de transformation, ainsi que de la proximité des principaux ports d'exportation tels que Douala et Kribi.

5.7.4. Production et transformation

Selon la BAD, (2018) la transformation locale stagne depuis quelques années, avec un peu plus de 600 000 m³ de productions industrielles par an alors que les prélèvements de grumes ont été en forte croissance ces dernières années, tout comme les exportations de grumes. Le taux de transformation industrielle au Cameroun est parmi les plus élevés de la région Bassin du Congo, mais il est en baisse progressive depuis quelques années. La transformation des grumes au Cameroun est principalement de la 1^{re} transformation. Selon la même source, malgré la forte concentration dans les forêts camerounaises d'essences présentant de bonnes

qualités pour être déroulées (avec un potentiel disponible en grumes de plus de 1,5 million de m³ net/an), seules 3 usines de contreplaqués étaient implantées au Cameroun en 2016.

Contrairement aux autres pays de la sous-région, au Cameroun il existe un marché intérieur des grumes, qui permet une plus forte spécialisation des métiers d'exploitants forestiers et du métier d'industriel de la première transformation du bois et ainsi de meilleures performances. Mais, le manque de connaissance des marchés a fait que les industriels camerounais ne maîtrisent pas la finalité des bois qu'ils exportent et n'ont donc pas investi dans les machines qui leur permettraient d'offrir des produits plus élaborés. En effet, la quasi-totalité des productions (grumes et produits transformés) sont exportées. Les exportations vers l'Asie ont dépassé celles vers l'Union européenne depuis 2011. Plus de 95 % des grumes sont exportées vers l'Asie, principalement la Chine et le Vietnam. La plupart de ces exploitants forestiers disposent d'une unité de 1^{re} transformation. Quelques-unes ont un atelier de deuxième transformation, mais rares sont celles qui sont organisées de manière industrielle.

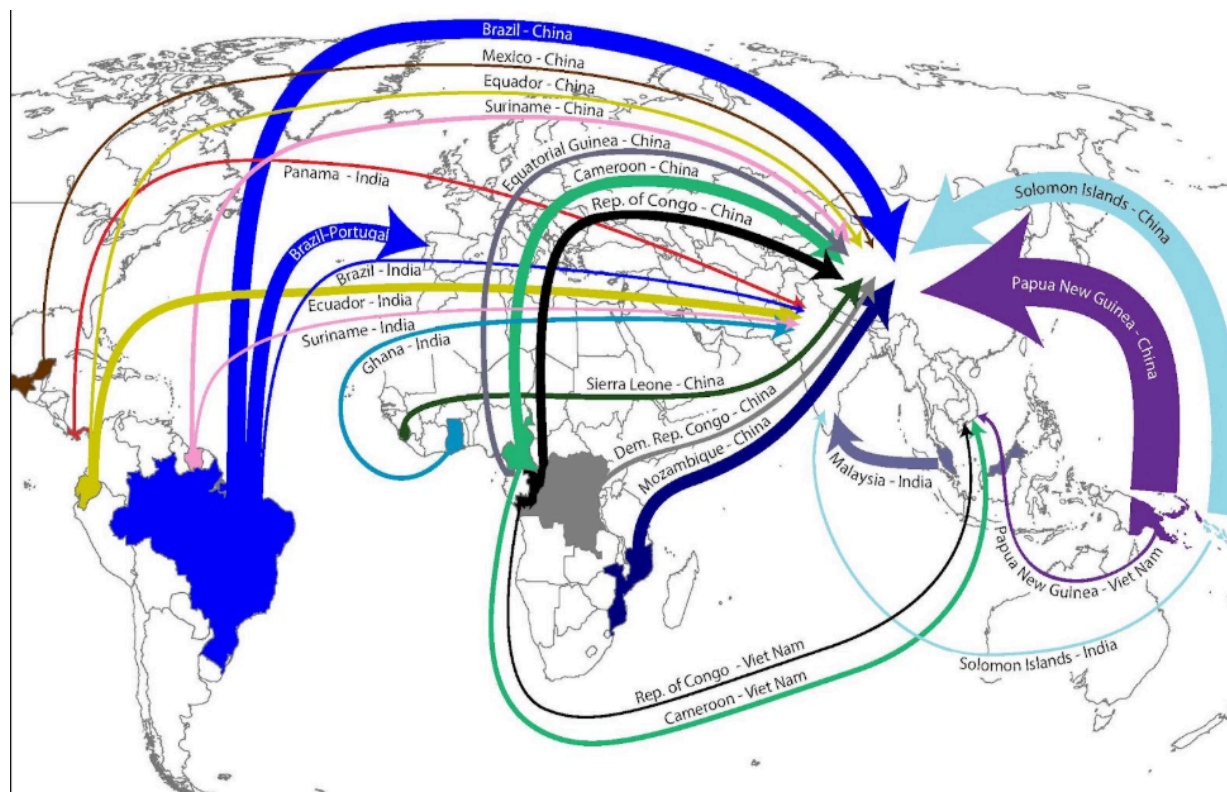
5.8. Analyse de la concurrence dans le secteur de l'exploitation forestière

La concurrence dans le secteur forestier se fait au niveau international à travers les exportations et au niveau local auprès des entreprises d'exploitation et de transformation.

5.8.1 Au niveau international

Les données utilisées dans cette partie ont été extraites du site de l'Organisation internationale des Bois Tropicaux (ITTO), de l'OEC et du Timber Trade Portail.

Le secteur forestier représente 6 % du PIB du Cameroun et le 5^e produit le plus exporté (sur 786). Valeur totale des exportations en 2023 : 488 millions de dollars. Selon les données, les marchés de bois au Cameroun sont dominés par la Chine et les pays asiatiques en général. Comme l'indiquent les principaux flux commerciaux bois rond industriel tropical en 2021 (en millions de m³), le Cameroun est un acteur majeur dans l'exportation des grumes.



Source : ITTO, 2022

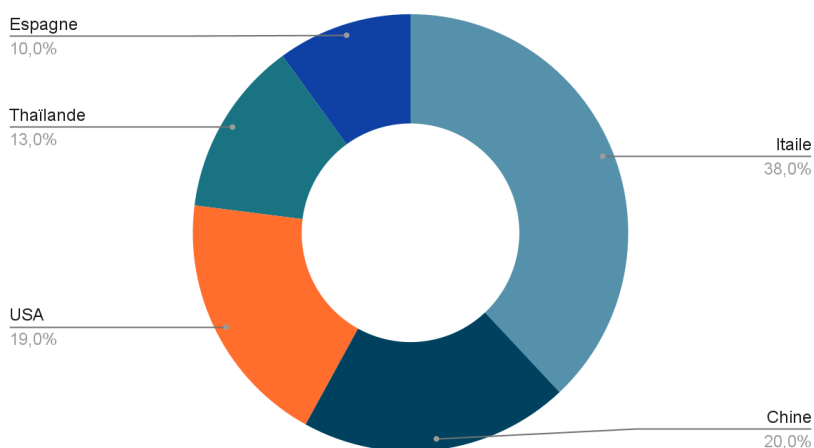
Figure 16 : Principaux flux commerciaux : bois tropical scié en 2021

Une grande partie des grumes en provenance du Cameroun est exportée vers les pays d'Asie, prioritairement en Chine, et une autre partie vers le Vietnam. De même, suite à l'interdiction de l'exportation du bois en grume, l'exportation du bois scié a connu une nette augmentation, la Chine occupant toujours la première place.

- Le marché de placage
 - **Exportations**

En 2023, les feuilles de placage occupaient la 11e place parmi les produits les plus exportés (sur 786) par Cameroun. Le Cameroun a exporté pour un total de 62,1 millions de dollars de feuilles de placage. Le graphe ci-dessous montre les exportations par pays. Les pays ayant importé sont représentés ci-dessous par ordre d'importance.

Principaux pays importateurs de feuille de placage du Cameroun



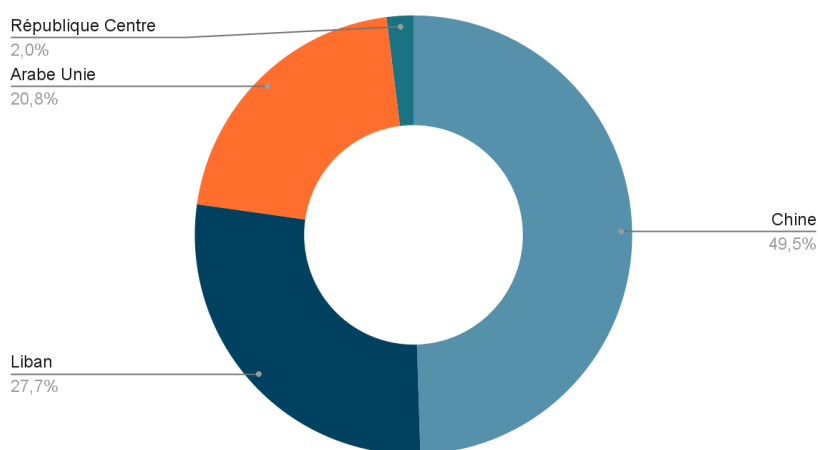
Source : OEC, 2023

Figure 17 : Les exportations de placage en 2023

○ **Importations**

En 2023, les feuilles de placage occupaient la 11e place parmi les produits les plus exportés (sur 786) au Cameroun. Le Cameroun a importé pour 83 700 dollars de feuilles de placage. Les pays exportateurs sont représentés dans le graphique ci-dessous. La balance nette des importations et des exportations des feuilles de placage est de 62 millions de dollars US.

Principaux pays exportateurs de feuille de placage au Cameroun



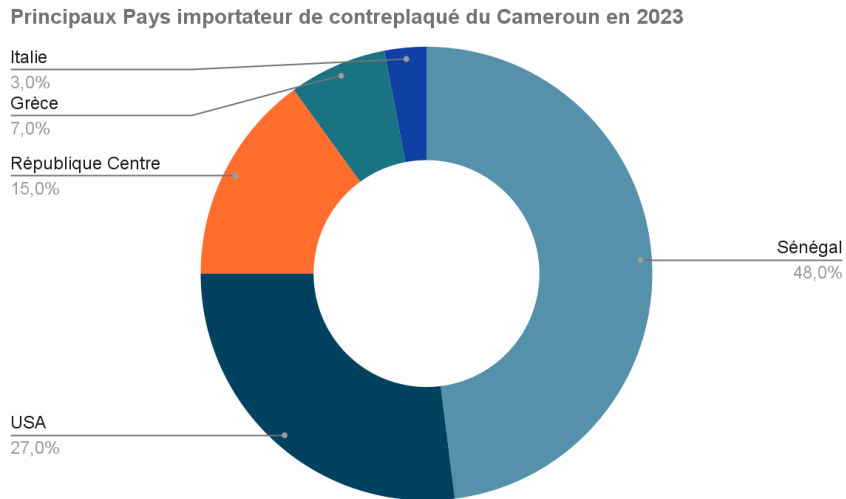
Source : OEC, 2023

Figure 18 : Les importations de placage en 2023

- **Marché de contreplaqué**

○ **Exportations**

En 2023, le contreplaqué était le 23e produit le plus exporté (sur 786) au Cameroun. Le Cameroun a exporté au total 6,07 millions de dollars de contreplaqué. Les pays ayant importé sont représentés ci-dessous.

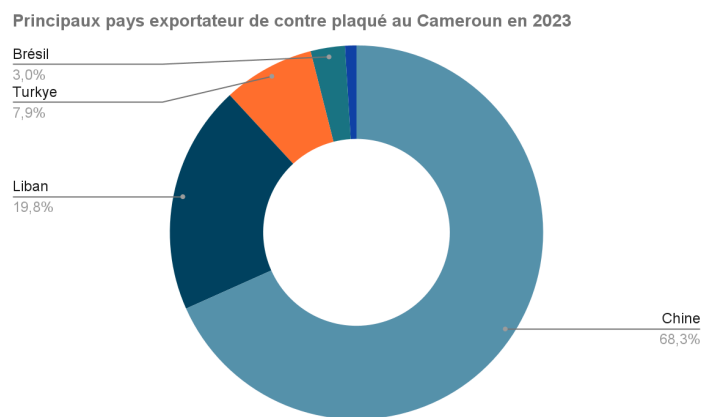


Source : OEC, 2023

Figure 19 : Les exportations de contreplaqué en 2023

○ **Importations**

En 2023, le contreplaqué était le 459e produit le plus importé (sur 1 053) au Cameroun. Le Cameroun a importé pour 1,2 million de dollars (2023) de contreplaqué, pour une balance nette de 4,87 millions de dollars US. Les pays impliqués sont représentés ci-dessous :



Source : OEC, 2023

Figure 20 : les exportations de contreplaqués en 2023

- **Marché des portes**

En 2023, le Cameroun n'a pas exporté de portes et cadres en bois tropical en 2023. Le Cameroun dépend à 100 % des sources étrangères pour satisfaire ses besoins en portes en bois transformé. Le graphe suivant montre les pays où le Cameroun a importé des portes en 2023.

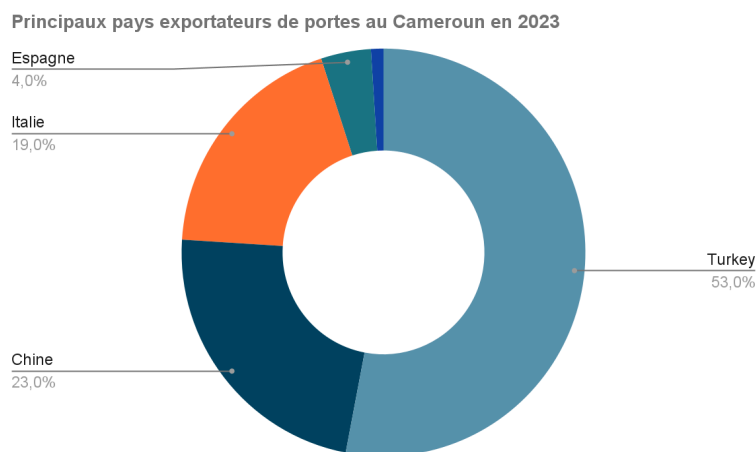


Figure 21 : Les importations des portes en 2023

Malgré l'abondance des matières premières et un secteur forestier dynamique, le Cameroun ne dispose actuellement des capacités industrielles nécessaires pour fabriquer localement des portes répondant aux normes du marché (en termes de dimensions, de finition et de conformité). En conséquence, le segment tertiaire de la transformation du bois reste largement sous-développé, ce qui contraste avec une demande intérieure croissante tirée par les secteurs de la construction et du logement et l'urbanisation croissante.

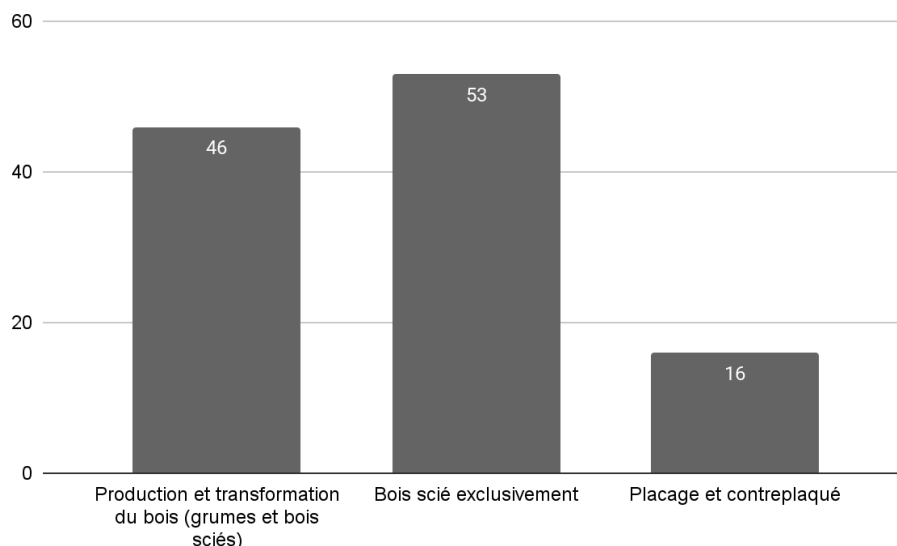
5.8.2 Le marché local

- Segmentation

La vente totale sur un an de sciages dans les marchés de Douala et de Yaoundé avoisinerait, en 2009/2010, les 830 000 m³, dont plus de 80 % des produits seraient issus d'une exploitation illégale. Cette consommation est étonnamment élevée, en comparaison de celle de Kinshasa (en RDC), évaluée à environ 235 000 m³/an (BAD, 2018). Les demandes de bois sur le marché intérieur camerounais, d'origine privée et publique, visent principalement trois usages du bois : un matériau de construction pour le secteur du bâtiment et des travaux publics, les huisseries, et l'ameublement.

Dans le marché local camerounais, nous dénombrons au total 251 entreprises, dont une grande partie appartient à la deuxième catégorie, suivie par les industries de la première catégorie. Les industries de la troisième catégorie sont les moins représentées. Elles se caractérisent par un équipement inadéquat et une faible production. Par ailleurs, Les entreprises forestières camerounaises ne sont pas spécialisées dans la fabrication des portes,

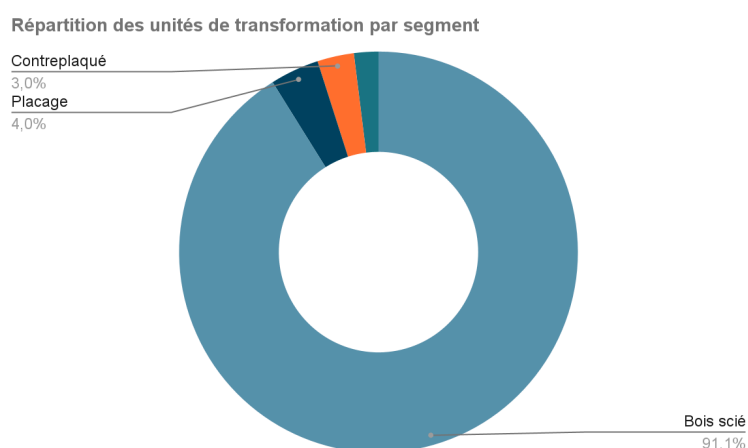
des fenêtres ou des meubles, mais plutôt dans la commercialisation des grumes, des sciages et des produits semi-finis.



Source : (F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

Figure 22 : Répartition des entreprises forestières par segment

En effet, le sciage domine très largement la production industrielle au Cameroun, avec plus de 90 % de la production. La production de contreplaqué oscille entre 15 000 et 20 000 m³/an alors que la production de placages/tranchages est en baisse depuis quelques années (production de 60 000 m³ en 2008 contre moins de 40 000 m³ en 2015) (BAD, 2018). Cette tendance semble rester constante (F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020).



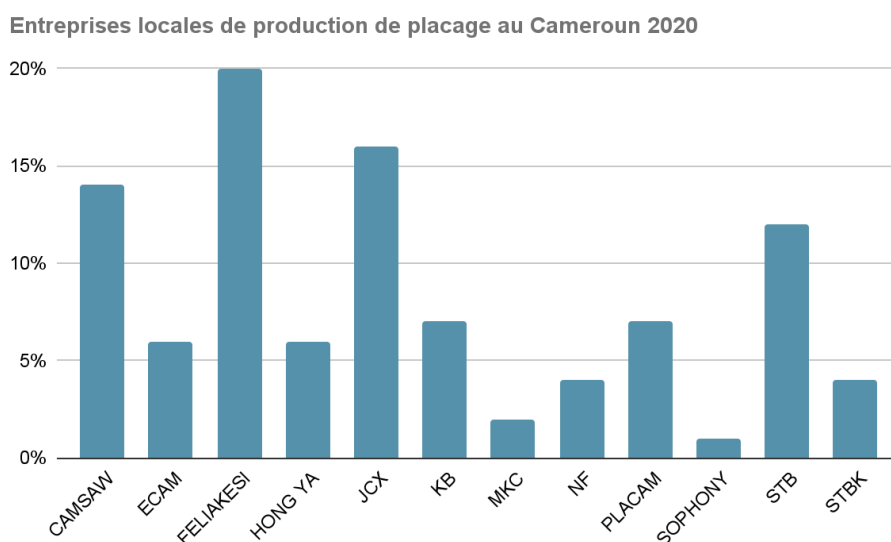
Source : (F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

Figure 23 : Répartition des unités de transformation par segment

- Acteurs clés

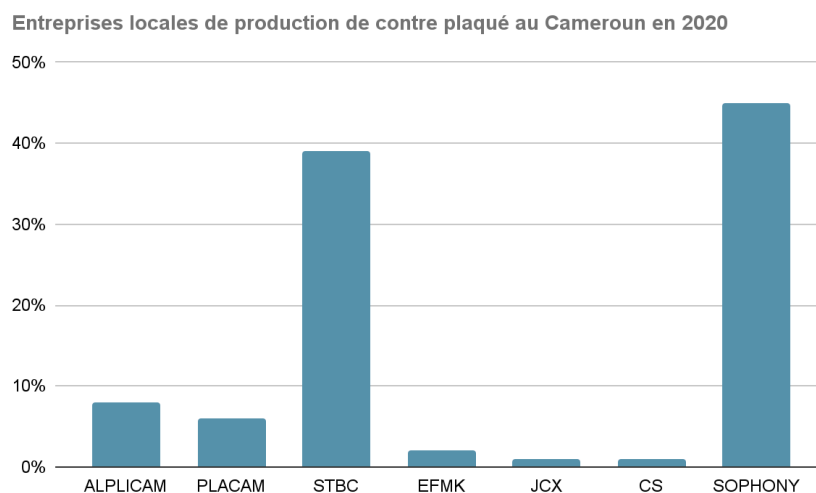
Les transformateurs de placage et de contreplaqué ne représentent que 7 % des entreprises en activité. Bien que l'écosystème forestier compte de nombreux acteurs, le segment le plus concentré est celui des grumes et du bois sciés.

L'écosystème local est constitué de plusieurs entreprises avec une majorité spécialisée dans la production des grumes. Les produits de menuiserie tels que les portes et les lits sont surtout fournis par les producteurs artisanaux (F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020). Le graphe ci-dessous présente quelques entreprises productrices locales de placage et de contreplaqué.



Source : (F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

Figure 24 : Les principaux compétiteurs locaux dans le secteur du placage



Source : (F. Hiolhiol & S. Assembe-Mvondo, 2020)

Figure 25 : Principaux compétiteurs locaux dans le secteur de contreplaqué au Cameroun.

5.9. Analyse SWOT

Le SWOT, traduit littéralement par *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (Force, Faiblesse, Opportunité et Menace), est un outil d'examen des forces et faiblesses internes d'une organisation ainsi que de ses opportunités et menaces externes. Deux approches de l'analyse SWOT prédominent aujourd'hui : la recherche de marché et le développement de la stratégie d'entreprise (Biancamaria et al., 2010). Nous l'avons appliqué dans le cadre de notre étude concernant l'implantation de Giza au Cameroun.

Tableau 4 : Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Expérience à l'international ; - Diversification des activités ; - Personnel expérimenté ; - Leader sur le plan national ; - Présence en Afrique australe et dans la CEEAC ; - Crédibilité auprès des banques ; - Accès à des réseaux d'affaires internationaux déjà établis ; - Engagement des managers ; - Monopole sur certains marchés, notamment la production des interrupteurs aériens ; - Capacité industrielle suffisante 	<ul style="list-style-type: none"> - Différence culturelle avec les pays subsahariens, y compris le Cameroun - Manque d'expérience directe sur le marché camerounais et en Afrique centrale ; - Dépendance à des partenaires ou intermédiaires locaux pour la distribution et la logistique ; - Difficultés possibles dans l'adaptation culturelle et managériale ;
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de la matière première ; - Chaîne de valeur dynamique (production de grume, transport, transformation...) - Prix de la matière première abordable ; - Marché ouvert ; - Accessibilité du pays par plusieurs voies (maritimes, aériennes) ; - Position du pays dans la sous-région ; - Écosystème bancaire accessible ; - Disponibilité de la main d'œuvre et des personnes qualifiées (existence de plusieurs écoles de formation en métiers du bois) ; - Rapport de coopération entre le Cameroun et l'Égypte ; - Appartenance des deux pays à la zone de libre-échange ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Situation sécuritaire ; - Accès réduit à l'électricité ; - Élection présidentielle à venir ; - Instabilité réglementaire et complexité administrative (risque de corruption) ; - Concurrence locale et internationale ; - Concurrence avec les entreprises illégales ; - Différence de traitement entre les entreprises étrangères et les entreprises locales concernant la fiscalité et la douane - Pressions environnementales et internationales sur l'exploitation forestière ; - Volatilité des prix internationaux

<ul style="list-style-type: none"> - Forte croissance démographique et urbanisation au Cameroun ; - Politiques gouvernementales incitatives à l'investissement étranger ; - Existence des zones industrielles aménagées ; - Plusieurs projets en cours dans le domaine de l'électricité, du BTP ; - Coût de production acceptable ; - Harmonisation des prix de grumes sur le marché ; - Organisation des chaînes de valeur du secteur du bois au Cameroun ; - Interdiction de l'exportation de certaines essences forestières en grume ; 	
---	--

5.10 Vérification des propositions

- **Proposition 1 : L'attractivité perçue du marché camerounais (taille de la demande, stabilité institutionnelle, infrastructures) exerce une influence positive sur la probabilité d'entrée de Giza Group.**

l'attractivité du Cameroun repose sur sa position géographique qui permet un accès par voie marine ou aérienne, ainsi que le développement des infrastructures d'accès telles que les ports. Son attractivité repose également sur sa position dans la sous-région, ce qui lui permet d'être une plateforme d'échange et partant, une voie d'accès à d'autres pays comme le Tchad, et la République Centrafricaine. Il est également important de prendre en compte sa croissance économique et ses différents partenariats économiques (CEMAC, ZLECAF, OHADA, CEEAC). Selon O'Farrell & Wood, (1994) et Sakarya *et al.*, (2007) , ces différents atouts placent le Cameroun au premier rang des marchés attractifs dans la sous-région. Ainsi cette proposition est vérifiée.

- **Proposition 2 : La possession d'avantages compétitifs significatifs (technologies, savoir-faire, ressources financières) accroît la tendance de Giza Group à privilégier des modes d'entrée offrant un contrôle plus élevé (coentreprise ou filiale) plutôt qu'une simple exportation ;**

Sakarya *et al.*, (2007) postulent que la concurrence pourrait également être favorable pour l'entreprise qui compte s'internationaliser dans le sens où, si le pays est industrialisé, l'entreprise qui s'implante pourrait avoir facilement accès à certains matériaux. En effet, le marché du bois au Cameroun compte environ 278 opérateurs formels. Après analyse, nous nous sommes rendu compte que seulement 7% sont spécialisés dans la production de placage. Le reste est spécialisé dans la gestion forestière et la production des grumes. Cet

écosystème fournit un environnement propice à Giza, qui sur la base de ses avantages comparatifs peut facilement se positionner dans la transformation du bois et la production des placages et des contreplaqués. Cette proposition est aussi vérifiable.

- **Proposition 3 : Une distance psychique importante entre l'Égypte et le Cameroun (écarts culturels, institutionnels et linguistiques) favorise le recours à un partenariat local ou à une coentreprise comme modalité initiale d'internationalisation.**

Abdellatif *et al.*, (2010) reconnaissent dans le cadre de leurs travaux que la distance psychique et géographique joue un rôle déterminant dans la prise de décision et le comportement des entreprises dans le cadre de l'internationalisation. Dans le cas du Cameroun, un atout particulier est la disponibilité de la matière première, qui n'est pas présente dans les mêmes proportions en Égypte. Au vu de la distance géographique et culturelle entre le Cameroun et l'Égypte, il serait coûteux d'importer la matière première, de la transformer, puis de l'exporter à nouveau. Cette proposition semble vérifiable. Il serait plus bénéfique pour Giza de s'installer durablement au Cameroun.

5.11. Recommandation en vue de l'optimisation de l'implantation de Giza Group au Cameroun

Sur la base de notre analyse du marché camerounais et des capacités de Giza en termes de personnels, de moyens financiers, techniques et technologiques, et de son expérience dans l'internationalisation, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'optimiser la stratégie d'implantation de Giza Group au Cameroun. Ces recommandations porteront sur le choix du mode d'entrée, le positionnement dans la chaîne de valeur, la gestion des risques, l'optimisation logistique et industrielle et l'expansion stratégique et régionale.

- **Le choix du mode d'entrée.** L'analyse du marché et de l'entreprise montre que Giza possède les trois avantages principaux OLI pour s'implanter durablement au Cameroun. Afin de minimiser les effets de la distance psychique, ainsi que le poids de la fiscalité, Giza devrait faire le choix de la création d'une filiale en s'associant avec un partenaire local, cogérer dans une proportion égale ;
- **Positionnement dans la chaîne de valeur.** Malgré une forte présence des concurrents dans le secteur forestier et de la transformation du bois au Cameroun, très peu disposent la technologie et du matériel nécessaires pour une transformation poussée, qui d'ailleurs sont des transformations à grande valeur ajoutée. Cet état de choses crée un gap dans le marché local qui est une opportunité pour une entreprise ayant suffisamment de capacités comme Giza. Nous recommandons ainsi un positionnement de l'entreprise dans le secteur du placage, du contreplaqué et des produits industriels finis comme les meubles et les portes ;

- **la gestion des risques.** Giza fera face aux risques financiers, au taux de change, aux risques liés à la qualification de la main-d'œuvre, aux risques politiques.... La solution la plus plausible pour son implantation demeure un partenariat avec une entreprise locale afin de faciliter la collaboration avec les banques locales, de bénéficier des avantages fiscaux. Pour la main-d'œuvre, nous recommandons à Giza de miser sur l'expatriation d'un noyau d'experts. En revanche, le recrutement d'une partie de la main-d'œuvre est possible sur place car il existe des écoles spécialisées en métiers du bois ;
- **l'optimisation logistique.** En plus de la disponibilité des ressources, le Cameroun offre une position stratégique pour la sortie des produits et l'accès aux pays de la sous-région. La région la plus propice pour l'implantation de Giza au Cameroun serait la région économique à cause de la proximité des ports et de l'aménagement des zones industrielles, en plus de la présence des concurrents spécialisés dans d'autres chaînes de valeur du bois.
- **Intégration des réseaux économiques et institutionnels.** Le Cameroun est membre de plusieurs organisations économiques et institutionnelles, notamment la CEMAC, l'OHADA, la CEEAC, la ZLECAF. Ces réseaux visent à réduire les coûts d'échange entre les pays, et à harmoniser les coûts douaniers afin de faciliter les échanges entre les différents pays. Les échanges commerciaux prévoient des procédures d'adhésion et de certification des provenances des produits afin d'appliquer les coûts recommandés pour les entreprises des pays membres.

CONCLUSION

Ce travail a été mené dans l'intention de comprendre la stratégie d'internationalisation de Giza, de voir dans quelle mesure l'entreprise intègre les différentes stratégies d'internationalisation dans le cadre de son expansion dans les différents marchés étrangers, afin de lui proposer une démarche ou des recommandations pour le cas de son implantation au Cameroun. Pour mener ce travail, nous avons passé en revue les différentes stratégies d'internationalisation, les motivations, les risques, les différents modes d'entrée, les critères de sélection des marchés. Nous avons ensuite fait un diagnostic de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise et un diagnostic du marché camerounais.

Il ressort que Giza est une entreprise avec de l'expérience dans l'internationalisation. L'entreprise peut compter sur un personnel qualifié, sur l'engagement des managers pour l'internationalisation et sur une stratégie hybride combinant plusieurs modes d'entrée. Giza se distingue également par son monopole pour certains produits et son innovation régulière pour s'adapter sur les différents marchés. Le Cameroun se présente comme un marché attrayant, de par sa position géographique, ses attributs logistiques, la disponibilité des matières premières, une chaîne de valeur dynamique, et des coûts d'opération acceptables.

Sur la base de ces résultats, nous adressons un avis positif à l'implantation de Giza Group au Cameroun. Toutefois, afin de réussir cette implantation, nous leur recommandons de miser sur un investissement direct avec une filiale en partenariat avec une entreprise locale, afin de réduire les risques et l'impact de la distance psychique. Nous leur recommandons également de s'intégrer dans les réseaux économiques et institutionnels dont le Cameroun est membre, afin de faciliter l'accès aux marchés de la sous-région et de l'Afrique en général.

Nous émettons par contre quelques limites à notre étude, notamment celle liées aux nombres de personnes ayant passées l'entretien. Nous avons limité le nombre de personnes à six à cause de la spécialisation et du nombre de cadres impliqués directement dans le processus d'internationalisation. Nous pensons qu'il aurait été bien dans la mesure du possible d'étendre nos entretiens à d'autres entreprises afin de faire une analyse comparative et de proposer des solutions sur la base des leçons apprises.

Le Cameroun présente également de grands potentiels hydrauliques et électriques combinés à une urbanisation galopante et la croissance démographique. Le Cameroun vise également une émergence d'ici 2035 et pour cela, le pays s'est inscrit dans une dynamique de développement alignée avec des plans stratégiques internationaux tels que l'agence 63, les ODD ou encore la mission 300 de la Banque Mondiale qui vise l'électrification des pays africains. Dans ce contexte, le Cameroun se présente comme une opportunité pour Giza dans d'autres domaines, notamment l'électricité et le bâtiment.

RÉFÉRENCE

Abdellatif, M. (2007). *Organisation et contrôle des filiales des multinationales : Une approche en termes de risque* [Thèse de doctorat, Université de Pau]. <https://theses.fr/2007PAUU2008>

Abdellatif, M. (2013). L'impact du risque pays perçu sur le contrôle des filiales à l'étranger. Une étude qualitative sur le cas des multinationales françaises. *Management & Avenir*, 62(4), 14-31. <https://doi.org/10.3917/mav.062.0014>

Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). International firm strategies: Is cultural distance a main determinant? *Transition Studies Review*, 17(4), 611-623. <https://doi.org/10.1007/s11300-010-0177-8>

Abila, M. (2007). *L'internationalisation des firmes : Fondements théoriques et analyse critique*.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>

BAD. (2018). *Vision stratégique et industrialisation de la filière bois en Afrique centrale – Horizon 2030* (p. 59). Banque africaine de développement.

Banque africaine de développement. (2025). *Perspectives économiques en Afrique 2025 : Tirer le meilleur parti du capital de l'Afrique pour favoriser son développement*. Banque africaine de développement. ISBN 979-8-9925925-3-5

Banque de France. (2023). *Monographie du Cameroun*. Banque de France.

Barbat, V. (2007). Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises. *Décisions Marketing*, 47(3), 61-77. <https://doi.org/10.3917/dm.047.0061>

Bastable, C. F. (1900). *La théorie du commerce international*. V. Giard & E. Brière. <https://www.google.com/books?hl=fr&lr=&id=rfEpAAAAYAAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=Theories+du+commerce+international&ots=PhGKdlfeOR&sig=RqGF-XQsbuB3Ueg-4Lmzmlc2o7U>

Benyetho, K. (2014). Rôle de l'innovation dans l'amélioration de la qualité du management et de l'organisation des PME internationales marocaines. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 2, 485-503. <https://doi.org/10.12816/0030899>

Berthélemy, J.-C. (2005). Commerce international et diversification économique. *Revue d'économie politique*, 115(5), 591-611.

Biancamaria, S., Lettenmaier, D. P., & Pavelsky, T. M. (2010). The SWOT mission and its capabilities for land hydrology. *Proceedings of the IEEE*, 98(5), 766-779.

Blancheton, B. (2008). *Histoire de la mondialisation*. De Boeck.

Bosáková, L., Kubák, M., Andrejkovič, M., & Hajduová, Z. (2015). Doing business abroad: Utility function model for country selection in preliminary screening phase. *Central European Journal of Operations Research*, 23(1), 53-68. <https://doi.org/10.1007/s10100-013-0328-1>

Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C., & Saoudi, L. (2020). Risques et internationalisation des PME: Proposition d'un cadre d'analyse. *Revue internationale PME*, 33(1), 147-175. <https://doi.org/10.7202/1069286ar>

Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 81-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400076>

Buitelaar, E. (2008). *The cost of land use decisions: Applying transaction cost economics to planning and development*. John Wiley & Sons.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-g](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-g)

Campenhout, L. van, Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e éd. entièrement revue et augmentée). Dunod.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise*. Business Expert Press.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2019). *International business: The new realities* (Global ed.). Pearson.

Chalençon, L., & Dominguez, N. (2014). John H. Dunning: Le paradigme éclectique de l'internationalisation. In *Les grands auteurs en management international* (pp. 105-126). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0105>

Cheriet, F. (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires: La présence de Danone en Algérie. *Revue française de gestion*, 36(201), 45-64. <https://doi.org/10.3166/rfg.201.45-64>

Cockburn, J., Decaluwé, B., & Dostie, B. (1998). Les leçons du mariage entre les modèles d'équilibre général calculable et la nouvelle théorie du commerce international: Application à la Tunisie. *L'actualité économique*, 74(3), 381-413.

Coggan, A., van Grieken, M., Boullier, A., & Jardi, X. (2015). Private transaction costs of participation in water quality improvement programs for Australia's Great Barrier Reef: Extent, causes and policy implications. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 59(4), 499-517. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12077>

Coissard, S. (2013). Chapitre I. La nouvelle théorie du commerce international. In *Paul Krugman, un économiste engagé* (pp. 13-32). Presses universitaires de Grenoble. <https://shs.cairn.info/paul-krugman-un-economiste-engage--9782706115424-page-13>

Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 625-631. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.07.002>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4e éd.). SAGE Publications.

Delamotte, É. (1993). La formation comme lieu d'une industrialisation. *Études de communication*, 14(1). <https://doi.org/10.4000/edc.2726>

Deng, P. (2004). Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications. *Business Horizons*, 47(3), 8-16.

Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 17(2), 74-98.

Dunning, J. H. (1970). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.

Dunning, J. H. (1973). The determinants of international production. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289-355.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2e éd.). Edward Elgar Publishing.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-470.

Elzinga, A. (2001). Science and technology: Internationalization. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (pp. 13633-13638). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/03166-1>

Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), 25-49. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00039-1)

GFBC. (2021). *Mémo sur l'interdiction de l'exportation des bois en grumes*. Groupement de la filière bois du Cameroun.

Gaur, A., & Kumar, V. (2010). Internationalization of emerging market firms: A case for theoretical extension. In T. Devinney, T. Pedersen, & L. Tihanyi (Eds.), *Advances in international management* (Vol. 23, pp. 603-627). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1571-5027\(2010\)00000230031](https://doi.org/10.1108/S1571-5027(2010)00000230031)

George, G., Corbishley, G. C., Khayesi, N. O., Haas, M. R., & Tihanyi, L. (2016). Bringing Africa in: Promising directions for management research. *Academy of Management Journal*, 59(2), 377-393.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.

Goxe, F. (2013). Communautés d'affaires et réseaux sociaux: Facteur de développement stratégique pour l'internationalisation des entreprises? Cas des entrepreneurs de PME françaises en Chine. *Vie & sciences de l'entreprise*, 193(1), 53-77. <https://doi.org/10.3917/vse.193.0053>

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

GUIDE DES AFFAIRES. (2024). *Guide des affaires*.

Håkansson, M. M. (2017). *The international market selection process of multinational enterprises expanding to transition economy markets* [Thèse de master, Université de Göteborg].

Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods*. SAGE Publications.

Harvey, M., Griffith, D., Kiessling, T., & Moeller, M. (2011). A multi-level model of global decision-making: Developing a composite global frame-of-reference. *Journal of World Business*, 46(2), 177-184. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.006>

- Hashai, N., & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing 'born global' firms: An oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465-483. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.004>
- He, X., & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20(5), 535-546. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.10.003>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- HRAZI, A. (2025). Le discours publicitaire: Entre standardisation et ancrage local. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15663478>
- International Monetary Fund. (2009). *Balance of payments manual* (6e éd.). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781589068155.069>
- Jansen, S. T. G. (2013). *Factors in international market selection: The influence of international experience on the decision making* [Thèse de master, University of Twente]. <https://essay.utwente.nl/63059/>
- Jean-Amans, C., & Abdellatif, M. (2014a). L'influence du risque pays et de la distance culturelle sur les modes de présence et de contrôle des PME à l'étranger. *Management international*, 18(1), 73-86. <https://doi.org/10.7202/1022221ar>
- Jean-Amans, C., & Abdellatif, M. (2014b). Modes d'implantation des PME à l'étranger: Le choix entre filiale 100 % et coentreprise internationale. *Management international*, 18(2), 195-208. <https://doi.org/10.7202/1024203ar>
- Jeremy, A. H., & Ovcina, D. (2010). The dynamics of market entry and expansion strategy in emerging markets: The case of Wal-Mart in Latin America.
- Johnson, H. G. (1969). La théorie du commerce international. *L'Actualité économique*, 44(4), 621-648. <https://doi.org/10.7202/1002890ar>
- Kasmaoui, F. Z., Louitri, A., & Hlady-Rispal, M. (2016). Facteurs d'émergence de la décision d'internationalisation précoce des PME.
- Kemala, P. N., & Hakam, D. F. (2025). Optimizing final investment decision with real options valuation: A case study of offshore natural gas development project in Indonesia. *Energy*, 316, 134363. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2025.134363>

Kohn, L., & Christiaens, W. (2015). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé: Apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4), 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15e éd.). Pearson.

Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: Apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*, 22(2), 52-69. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0052>

Lamsaddar, A., & Ouia, A. (2024). Étude de la relation entre l'investissement direct étranger et la croissance économique: Revue de littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(6), 450-465.

Lannoy, P. (2012). L'analyse thématique. *Recherches qualitatives*, 31(2), 335-354.

Lemaire, J.-P. (2013a). Chapitre 4. Dynamique internationale des organisations. In *Management Sup* (Vol. 3, pp. 206-271). Dunod.

Lemaire, J.-P. (2013b). Chapitre 7. Diagnostic et formulation de la stratégie d'internationalisation. In *Stratégies d'internationalisation* (3e éd., pp. 365-415). Dunod. <https://shs.cairn.info/strategies-d-internationalisation--9782100563555-page-365>

Lemaire, J.-P. (2013c). Introduction. In *Stratégies d'internationalisation* (3e éd., pp. 1-12). Dunod. <https://shs.cairn.info/strategies-d-internationalisation--9782100563555-page-1>

Lemaire, J.-P. (2013d). *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.lemai.2013.01>

Léo, P.-Y., Moulins, J.-L., & Philippe, J. (2006). Profils d'internationalisation pour les services. *Revue française de gestion*, 32(167), 15-32. <https://doi.org/10.3166/rfg.167.15-32>

Mataloni, R. J. (2011). The structure of location choice for new U.S. manufacturing investments in Asia-Pacific. *Journal of World Business*, 46(2), 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.004>

McCann, L., Colby, B., Easter, K. W., Kasterine, A., & Kuperan, K. V. (2005). Transaction cost measurement for evaluating environmental policies. *Ecological Economics*, 52(4), 527-542. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.08.002>

Mehdaoui, H., & Moufdi, N. (2023). La relation internationalisation-performance: Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 4(2-1), 163-177.

Meier, O., & Meschi, P.-X. (2011). Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes: Les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche « international new ventures » et aux théories de la firme. *Management international*, 15(1), 11-18.
<https://doi.org/10.7202/045621ar>

Mercier-Suissa, C. (2011). *Entre délocalisations et relocalisations: Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*. KARTHALA Éditions.

Mériade, L. (2015). Le rôle de l'État dans les stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises: Une approche géoéconomique. *Management & Avenir*, 79(5), 51-74.
<https://doi.org/10.3917/mav.079.0051>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2e éd.). SAGE Publications.

Moen, Ø., Sørheim, R., & Erikson, T. (2008). Born global firms and informal investors: Examining investor characteristics. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 536-549.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00255.x>

MOR DIOP. (2023). Gestion des risques associés à l'internationalisation des PME du secteur de la transformation des ressources maritimes: Étude de cas multiple.

Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2e éd.). SAGE Publications.

Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 220-235). SAGE Publications.

NACHOUI, M. (2021). Présentation du Cameroun: Potentialités à rentabiliser, défis à surmonter et ambitions à réaliser.

Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.003>

Nyahoho, E., & Proulx, P.-P. (2006). *Le commerce international: Théories, politiques et perspectives industrielles*. Presses de l'Université du Québec.
<https://www.google.com/books?hl=fr&lr=&id=zaXYLzfibH4C>

Obadia, C., & Vida, I. (2019). Distance psychique: Une revue de la littérature sur les relations export (2007-2016). *Management international*, 23(1), 138-147. <https://doi.org/10.7202/1060068ar>

OCDE. (2010). *Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux 2008* (4e éd.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264048768-fr>

O'Farrell, P. N., & Wood, P. A. (1994). International market selection by business service firms: Key conceptual and methodological issues. *International Business Review*, 3(3), 243-261. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90004-3](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90004-3)

Ohlin, B., Hesselborn, P.-O., & Wijkman, P. M. (Éds.). (1977). *The international allocation of economic activity*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-03196-2>

Oliveira, J. S., Hultman, M., Boso, N., Hodgkinson, I., Hughes, P., Nemkova, E., & Souchon, A. (2023). Decision-making in international marketing: Past, present and future. *International Marketing Review*, 40(3), 413-428. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2022-0249>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd., pp. 13-36). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-13>

Pantin, F. (2006). L'internationalisation: Un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME. *Gestion*, 31(1), 77-87. <https://doi.org/10.3917/riges.311.0077>

Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51. <https://doi.org/10.1108/eb008357>

Paulin, E. (1998). L'effet de taille dans les théories du commerce international. *Revue Région et Développement*, 8, 151-171.

Perroux, F. (1971). Le théorème Heckscher-Ohlin-Samuelson, la théorie du commerce international et le développement inégal. *Cahiers Vilfredo Pareto*, 9(24), 169-195.

Phan, D.-L. (2025). Les théories du commerce international: État actuel des connaissances et controverses. *Économie rurale*, 226, 18-23.

Philippe, J., Leo, P.-Y., & Deymier, C. (2009). Relations de service et stratégies d'internationalisation. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação da Comunicação e da Cultura*, 11(1). <https://ufs.emnuvens.com.br/eptic/article/view/155>

Pierre-Damien Kamisse-Ngaba. (2022). Gestion de risques d'internationalisation des entreprises manufacturières en Chine: Une étude de cas [Thèse de doctorat, Université du Québec à Rimouski].

Project Management Institute. (2021). *Le standard pour le management de projet et guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) (7e éd.)*. Project Management Institute. ISBN 9781628256673

Rainelli, M. (2003). Fondements et limites de l'approche traditionnelle. In *Le commerce international* (11e éd., pp. 7-25). Repères, La Découverte.

Rainelli, M. (2015). Les grandes théories du commerce international. In *Le commerce international* (11e éd., pp. 45-80). La Découverte.
<https://shs.cairn.info/le-commerce-international--9782707185464-page-45>

Ravix, J. T., & Sautel, O. (2007). Comportements des firmes et commerce international. *Revue de l'OFCE*, 100(1), 175-199. <https://doi.org/10.3917/reof.100.0175>

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>

Rive, J., & Roger, A. (2014). Edward T. Hall: La communication interculturelle. In *Les grands auteurs en management international* (pp. 375-390). EMS Éditions.
<https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0375>

Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-12. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000007>

Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238. <https://doi.org/10.1108/02651330710741820>

Schweizer, R., & Vahlne, J.-E. (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research*, 140, 583-592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.025>

Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: Revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 1-28. <https://doi.org/10.3917/entre.061.0002>

Shahab, S. (2022). Transaction costs in planning literature: A systematic review. *Journal of Planning Literature*, 37(3), 403-414. <https://doi.org/10.1177/08854122211062085>

Silva, W. N., Henrique, L. F., Silva, A. F. P. D. C., Dias, B. H., & Soares, T. A. (2022). Market models and optimization techniques to support the decision-making on demand response for prosumers. *Electric Power Systems Research*, 210, 108059. <https://doi.org/10.1016/j.epsr.2022.108059>

Srividhya, M., & Vidya, C. T. (2024). Internationalization at inception: Insights from the Indian textile industry's born globals. *The Journal of Economic Integration*, 39(3), 688-713. <https://doi.org/10.11130/jei.2024033>

Svensson, G. (2001). "Glocalization" of business activities: A "glocal strategy" approach. *Management Decision*, 39(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005403>

Rainelli, M. (2003). Fondements et limites de l'approche traditionnelle. In *Le commerce international* (11e éd., pp. 7-25). Repères, La Découverte.

Rainelli, M. (2015). Les grandes théories du commerce international. In *Le commerce international* (11e éd., pp. 45-80). La Découverte. <https://shs.cairn.info/le-commerce-international--9782707185464-page-45>

Ravix, J. T., & Sautel, O. (2007). Comportements des firmes et commerce international. *Revue de l'OFCE*, 100(1), 175-199. <https://doi.org/10.3917/reof.100.0175>

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>

Rive, J., & Roger, A. (2014). Edward T. Hall: La communication interculturelle. In *Les grands auteurs en management international* (pp. 375-390). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0375>

Rugman, A. M. (2010). Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2), 1-12. <https://doi.org/10.1108/1525383X201000007>

Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238. <https://doi.org/10.1108/02651330710741820>

Schweizer, R., & Vahlne, J.-E. (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research*, 140, 583-592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.025>

Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: Revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 1-28. <https://doi.org/10.3917/entre.061.0002>

Shahab, S. (2022). Transaction costs in planning literature: A systematic review. *Journal of Planning Literature*, 37(3), 403-414. <https://doi.org/10.1177/08854122211062085>

Silva, W. N., Henrique, L. F., Silva, A. F. P. D. C., Dias, B. H., & Soares, T. A. (2022). Market models and optimization techniques to support the decision-making on demand response for prosumers. *Electric Power Systems Research*, 210, 108059. <https://doi.org/10.1016/j.epsr.2022.108059>

Srividhya, M., & Vidya, C. T. (2024). Internationalization at inception: Insights from the Indian textile industry's born globals. *The Journal of Economic Integration*, 39(3), 688-713. <https://doi.org/10.11130/jei.2024033>

Svensson, G. (2001). "Glocalization" of business activities: A "glocal strategy" approach. *Management Decision*, 39(1), 6-18. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005403>

Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 5-8. <https://doi.org/10.22215/timreview/532>

Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2024>

Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00277-x>

Valentinov, V., & Iliopoulos, C. (2024). The idea of adaptation in transaction cost economics: An application to stakeholder theory. *Society and Business Review*, 19(3), 473-495. <https://doi.org/10.1108/SBR-03-2023-0072>

Very, P., & Tournois, N. (2019). Introduction au dossier spécial: Théories d'internationalisation, ouverture et connaissance. *Management international*, 22(1), 11-16. <https://doi.org/10.7202/1062490ar>

ViDũng, N., Janssen, F., & Jacquemin, A. (2013). Influence du contrôle comportemental et de la distance psychique sur le choix du mode d'exportation de PME vietnamiennes. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 85-109. <https://doi.org/10.3917/entre.113.0085>

Vrontis, D., Hulland, J., Shaw, J. D., Gaur, A., Czinkota, M. R., & Christofi, M. (2022). Guest editorial: Systematic literature reviews in international marketing: From the past to the future and beyond. *International Marketing Review*, 39(5), 1025-1028. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2022-390>

- Welch, L. S. (2015). The emergence of a knowledge-based theory of internationalisation. *Prometheus*, 33(4), 305-317. <https://doi.org/10.1080/08109028.2016.1207874>
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.09.006>
- Williams, C., & Lee, S. H. (2011). Entrepreneurial contexts and knowledge coordination within the multinational corporation. *Journal of World Business*, 46(2), 253-264. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.001>
- Williamson, O. E. (1989). Transaction cost economics. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Éds.), *Handbook of industrial organization* (Vol. 1, pp. 135-182). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01006-X](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01006-X)
- World Bank. (2024). *Travailler pour échapper à la pauvreté: Renforcer la croissance inclusive et la résilience pour l'avenir du Cameroun* (p. 164). Banque mondiale. <http://www.worldbank.org/>
- World Bank Group. (2016). *Doing business 2017: Equal opportunity for all*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-4>
- World Bank Open Data. (2025). *World Bank open data*. <https://data.worldbank.org>
- Xu, M. (2020). Les stratégies d'expansion des firmes transnationales: Le cas des entreprises françaises en Chine. [Thèse de doctorat, Université Paris-Saclay].
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4e éd.). SAGE Publications.
- Zhang, M., & Tansuhaj, P. S. (2007). Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firms. *Multinational Business Review*, 15(3), 43-78. <https://doi.org/10.1108/1525383X200700012>

Liste des illustrations

Figure 1 : Apport de l'innovation sur le cycle de vie des produits	28
Figure 2 : Étapes du U-Model et engagement des ressources en fonction des risques perçus	31
Figure 3 : niveau théorique et opérationnel du modèle (Modèle Uppsala 1977)	32
Figure 4 : Choix des modes d'entrée par types d'avantages détenus	36
Figure 5 : Inventaire et taxonomie des approximations statistiques pour la sélection des marchés internationaux	39
Figure 6 : Carte de localisation du Cameroun	53
Figure 7 : Quelques prévisions pour 2026	54
Figure 8 : Exportation de bois et pays concernés	55
Figure 9 : importations et pays concernés	56
Figure 10 : Contribution du Cameroun au PIB de la sous-région CEMAC	56
Figure 11 : Prévisions démographiques du Cameroun	58
Figure 12 : Principaux opérateurs de télécoms au Cameroun	59
Figure 13 : Unités de transformation de bois au Cameroun par catégorie	62
Figure 14 : Unité de transformation de bois par degré de transformation	63
Figure 15 : Répartition des unités de transformation de bois au Cameroun par catégorie	64
Figure 16 : Principaux flux commerciaux : bois tropical scié en 2021	66
Figure 17 : Les exportations de placage en 2023	67
Figure 18 : Les importations de placage en 2023	67
Figure 19 : Les exportations de contreplaqué en 2023	68
Figure 20 : les exportations de contreplaqués en 2023	68
Figure 21 : Les importations des portes en 2023	69
Figure 22 : Répartition des entreprises forestières par segment	70
Figure 23 : Répartition des unités de transformation par segment	70
Figure 24 : Les principaux compétiteurs locaux dans le secteur du placage	71
Figure 25 : Principaux compétiteurs locaux dans le secteur de contreplaqué au Cameroun.	72

Liste des tableaux

Tableau 1 : Résumé des risques liés à l'internationalisation des entreprises	18
Tableau 2 : Comparaison du U-Model initial et du U-Model revisité	33
Tableau 3 : présence internationale de Giza	50
Tableau 4 : Analyse SWOT	72
Tableau 5 : Réponse au guide d'entretien	91

ANNEXE

Guide d'entretien semi-structuré

Optimization of Giza Group's internationalization strategy in emerging markets: the case of the Cameroon project

Dear members of GIZA, and more particularly the International Business Department,

As part of the internship we began within GIZA in April 2025, we are preparing a final thesis. In order to collect the necessary data for this research, we have designed an interview guide which we hereby submit to you.

This interview aims to better understand:

- The criteria guiding the choice of foreign markets;
- The factors determining the selection of entry modes (subsidiary, joint venture, exportation, etc.);
- The challenges and opportunities encountered during market entry;
- The strategic adjustments implemented after entering the market.

Your responses will be used exclusively for academic purposes. The interview is strictly confidential: no personal data will be mentioned in the thesis and your statements will be fully anonymized.

The estimated duration of the interview is approximately 30 minutes.

We sincerely thank you for the time you devote and for your valuable contribution to this study.

1. History of internationalization

- Since when have you been operating internationally? _____

- What were the first markets? _____

2. Criteria for choosing foreign markets

- What factors influence the choice of a market? _____

- Are the priorities economic, political, or demand-related? _____

3. Chosen entry modes

- Which entry modes have you used (subsidiary, JV, export, licensing)?

- Why this choice?

4. Evolution of entry modes over time

- Have you changed your mode in some markets? Why?

5. Reasons behind strategic choices

- What criteria weigh most in the decision?

- Advantages/disadvantages?

6. Stages of the internationalization process

- Can you describe the steps followed?

- Is there a standardized process?

7. Challenges encountered

- What difficulties did you face in Cameroon?

- How did you overcome them?

8. Opportunities identified

- What opportunities does Cameroon offer?

9. Strategic adjustments

- What changes did you make after entering the market?

10. Current methods of internationalization

- What methods do you prioritize today?

- Why?

11. Future perspectives

- Which markets are being considered?

- What strategic changes are planned?

Le tableau ci-dessous reprend les réponses obtenues auprès des différents répondants. Nous avons repris les réponses sans toutefois nommer les différents répondants. les répondants ont été codifiés en R1 pour le répondant 1.

Tableau 5 : Réponse au guide d’entretien

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l’internationalisation	Historique d’internationalisation et présence à l’international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d’entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d’entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l’entreprise
R1	1 an six mois	L'entreprise a commencé son internationalisation en 2020. Actuellement elle possède des agences au Rwanda, au Burundi, en Tanzanie, au Mali. Les prochains pays d’implantation sont l’Algérie, la Lybie,	Expansion du marché, accès à de nouveaux marchés, accès aux ressources	stabilité politique, existence de demande, facilité d’intégrer un réseau (par exemple pour le cas, du Maroc, c’est un hub pour les pays de l’Afrique de l’ouest, et c’est facile de combler les gaps, de proposer nos produits et d’intégrer le réseau)	Réponse aux appels d’offres, participation aux évènements d’exhibition et business B to B	Instabilité politique, faible qualification des partenaires, lenteur des procédures dans le pays d’accueil pour les autorisations Mitigations Recherche des partenaire locaux, suivi des procédures	Étude de marché (connaissance du marché), recherche de partenaires, mise en place d’un réseau, exploration, implantation

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l'internationalisation	Historique d'internationalisation et présence à l'international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d'entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d'entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l'entreprise
R2	12 ans	L'entreprise à commencé son internationalisation en 2020, aujourd'hui elle est présente en chine, en Arabie saoudite, Rwanda, Burundi, Chine, en Jordanie, en Palestine,	Accès aux nouveaux marchés, accès aux ressources, agrandissement de l'entreprise, recherche du profit	Stabilité politique, existence de la demande, existence des gaps, Taille du marché, accès, croissance économique, solvabilité du pays,	Réponse aux appels d'offres, exportation, ouverture des agences, implantation, construction des industries	<p>Réalités des marchés locaux, notamment les réalités fiscales, niveau technologique, qualification de la main d'œuvre, différences culturelles, différence sur le plan administratif et procédure de création des entreprises.</p> <p>Mitigations Comme mesure de mitigation, nous recherchons des partenaires locaux, nous expatrions les</p>	<p>Étude de marché en vue de la préqualification du pays/marché, approbation de l'internationalisation en interne, recherche d'un partenaire local, intégration des réseaux existants. En fonction des marchés, on peut exporter. Par exemple au Maroc, il est facile d'exporter à cause de la distance géographique qui n'est pas très élevée, mais en Arabie saoudite, il est impératif de s'implanter et de produire sur place à cause de la distance</p>

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l'internationalisation	Historique d'internationalisation et présence à l'international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d'entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d'entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l'entreprise
						personnes qualifiées pour certaines tâches, nous recherchons de bonnes compétences au niveau local, intégration des réseaux existants en lien avec les activités de l'entreprise.	géographique qui est très grande. Par contre la distance culturelle ne cause pas beaucoup de problèmes car nous sommes présents dans plusieurs pays culturellement éloignés (Rwanda, Tanzanie, Ouganda, Burundi, Nigéria, Maroc)
R3	8 ans	Giza s'est internationalisée en Libye et au Maroc (exportation), puis au Rwanda, en Tanzanie, en Ouganda, au Togo, en Chine, en Arabie saoudite, au Koweït, à Oman, en Jordanie, en Palestine,	Accès aux ressources, recherche de bénéfices,	Solvabilité du pays, taille du marché, demande, existence de gaps dans les domaines couverts par Giza, similarité des marchés, accès aux	Les modes d'entrée sur les marchés dont Giza fait usage sont : l'exportation, la création des agences, l'implantation. Comme autres modes	Nouvelle régulation, mobilisation des équipes, procédures administratives parfois très lentes, réalité fiscale différente et parfois désavantageuse,	Étude de marché, étude de la concurrence, exportation, création des agences, implantation

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l'internationalisation	Historique d'internationalisation et présence à l'international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d'entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d'entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l'entreprise
				marchés, langue, culture, technologie, climat des affaires, possibilité de partenariat (réseautage)	d'entrée, il existe des macro-expositions auxquelles l'entreprise participe (Congo, Ouganda, Burundi, Rwanda). Ces macroexpositions permettent d'intégrer les réseaux, de présenter les produits, de pénétrer directement le marché du pays hôte.	normes du pays d'accueil, qualification des partenaires pour les activités à mener; existence de la technologie dans le pays, taux de change des devises Mitigation Recherche des partenaires locaux, mobilisation des informations sur le marché, collaboration avec les agences locales de création d'entreprise, collaboration avec les banques locales	

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l'internationalisation	Historique d'internationalisation et présence à l'international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d'entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d'entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l'entreprise
R4	3 ans d'expérience	présence de Giza dans le monde depuis 2020 Ouganda, Oman, Koweït, Lybie, Chine, Maroc, Togo, en Jordanie, en Palestine,	Recherche de bénéfice, accès aux nouveaux marchés, accès aux ressources, accès aux nouvelles technologies, expansion de l'entreprise	stabilité politique, demande,	appels d'offres, exportation, représentation par des agences, implantation,	lenteur des procédures, normes des pays d'accueil, taux de change des devises, partenaires locaux qualifiés, Mitigations collaboration avec les banques locales, adaptation des produits aux normes locales	Étude de marché, préqualification des marchés après études, sélection en fonction de la stabilité politique, de la taille du marché et de la croissance économique, exportation, création des agences, implantation.
R5	5 années d'expérience	Giza s'est internationalisé en Irak, au Maroc, en Algérie, en Oman, en Arabie saoudite, en Lybie, au Togo, en Chine, au Koweït, au Rwanda, en Ouganda, en	Accès aux marchés, échanges, recherche de bénéfice, mise en place des réseaux	Taille du marché, existence des gaps, stabilité politique, population, croissance économique, position du	Les premiers marchés d'internationalisation de Giza étaient les marchés des pays proche car il était plus facile	Taux de change, politique d'entreprise (fiscalité, procédure de création d'entreprise), barrière culturelle, accès à la matière	Étude et analyse de marché, évaluation des risques, plan de mitigation, étude légale, étude financière, exploitation des partenaires possibles,

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l'internationalisation	Historique d'internationalisation et présence à l'international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d'entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d'entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l'entreprise
		Tanzanie. Giza s'est internationalisée par exportation ou en construisant des agences. Toutefois, des procédures pour l'implantation définitive sont en cours en Chine, en Lybie, et dans les pays de l'UAE (Oman, Arabie saoudite) et des études pour le Cameroun, Sénégal, Algérie, en Jordanie, en Palestine,		pays, accessibilité, langue, distance géographique, culture, similarité des marchés, coûts des opérations dans le pays, disponibilité de la matière première, position géographique	d'exporter, et les coûts de logistique étaient moins élevés. Autres modes d'entrée : participation aux grands événements afin de construire des réseaux, présenter les produits et découvrir le marché, construction des agences, implantation (construction des industries)	première, concurrence locale, qualification des entreprises locales pour des collaborations (création des filiales, joint-venture) Mitigations Partenariat avec les entreprises locales, collaboration avec les banques locales, expatriation du personnel qualifié,	
R6		Giza s'est internationalisée	Accès aux nouveaux	Taille du marché,	Exportation, création des	Normes des pays d'accueil,	Étude des marchés, préqualification, étude

Identification	Fonction actuelle, expérience dans l'internationalisation	Historique d'internationalisation et présence à l'international	Motivation	Critères de choix de marchés	modes d'entrée	Risques/challenges et mesures de mitigation	Étapes d'entrée sur les nouveaux marchés utilisés par l'entreprise
		<p>première en répondant à des appels d'offres, puis en exportant notamment en Libye, au Nigéria, en Irak. À travers des expositions, Giza s'est internationalisée au Rwanda, en Ouganda, au Malawi, en Tanzanie, et des les pays du golf (Arabie saoudite, Oman, Koweït), en Jordanie, en Palestine,</p>	<p>marchés, recherche des bénéfiques, agrandissement de l'entreprise,</p>	<p>population, spécification des produits, absence des produits de Giza sur les marchés, existence des gaps, demande, stabilité politique, solvabilité, culture, climat des affaires, disponibilité de la matière première</p>	<p>agences, participation aux expositions technologiques, implantation,</p>	<p>qualification des partenaires et entreprises locales dans certains pays, taux de change, lenteur des procédures, barrière culturelle,</p> <p>Mitigations Collaboration avec les banques locales, expatriation des personnes qualifiées, recrutement sur place,</p>	<p>financière, évaluation des risques, choix du mode d'entrée</p>