

## **Les Stratégies d'internationalisation des PME marocaines dans les pays émergents : Etude par un cas unique**

### **Internationalization Strategies of Moroccan SMEs in Emerging Countries: Study by a unique case**

**MLLAUCHE Ahmed**

Doctorant en sciences de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Groupe de Recherche sur Les Entreprises Familiales et Stratégie des Organisations  
(GREFSO)

[Ahmed.mllaouche@gmail.com](mailto:Ahmed.mllaouche@gmail.com)

**EL ABJANI Abdelaziz**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales

Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Groupe de Recherche sur Les Entreprises Familiales et Stratégie des Organisations  
(GREFSO)

[aelabjani@gmail.com](mailto:aelabjani@gmail.com)

**Date de soumission :** 02/02/2020

**Date d'acceptation :** 09/03/2020

**Pour citer cet article :**

MLLAUCHE. A. & EL ABJANI A. (2019) « Les Stratégies d'internationalisation des PME marocaines dans les pays émergents : Etude par un cas unique », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 348 - 373

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732657>

## Résumé

L'environnement économique international a connu au cours des dernières décennies des mutations profondes, à la faveur de la dynamique de la mondialisation. De même le Maroc a entamé une ouverture de son économie, cependant, les résultats n'ont pas été au niveau des attentes, le déficit commercial et la perte de la part de marché du Maroc face aux concurrents constituent de parfaites illustrations, vu que l'offre de notre pays est principalement concentré sur l'union européenne, d'ailleurs, les marchés traditionnels connaissent une certaine récession, alors que, les marchés émergents constituent une dynamique en termes des conditions macro-économiques, ce qui a conduit le Maroc à diversifier ses destinations à l'export.

L'objectif de cette article est de déceler la place des PME à partir d'un cas unique, des dans les marchés émergents, le choix de cette catégorie d'entreprise se justifie empiriquement par l'importance des PME dans le tissu productif marocain 95%, et pourtant ils participent uniquement à hauteur de 31% de la valeur ajoutée des exportations, et méthodologiquement par le fait que le champ des PME reste peu exploré.

**Mots clés :** « Internationalisation des PME » ; « Cas unique » ; « Marchés traditionnels » ; « Marchés émergents » ; « Stratégie à l'export » ;

## Abstract

The international economic environment has undergone profound changes in recent decades, driven by the dynamics of globalization. Similarly, Morocco has begun an opening of its economy, however, the results have not been at the level of expectations, the trade deficit and the loss of Morocco's market share against competitors are perfect illustrations, given that the offer of our country is mainly concentrated on the European Union, moreover, the traditional markets are experiencing a certain recession, while, emerging markets constitute a dynamic in terms of macro-economic conditions, which has led Morocco to diversify its export destinations.

The objective of this article is to identify the place of SMEs from a single case, in emerging markets, the choice of this category of enterprise is justified empirically by the importance of SMEs in the Moroccan productive fabric 95%, and yet they participate only up to 31% of the added value of exports, and methodologically by the fact that the field of SMEs remains little explored.

**Keywords:** "Internationalisation of SMEs"; "Unique case"; "Traditional markets"; "Emerging markets"; "Export strategy";

## Introduction :

Depuis plusieurs années, et au regard des changements dans l'environnement des affaires internationales et de la reconfiguration de l'économie mondiale, on assiste à la montée en puissance des pays émergents et des processus de libéralisation et de privatisation économique dans de nombreux pays. La plupart des défis se produisent dans les marchés émergents et la plupart des opportunités viendront de là. Le centre de l'activité économique et de la dynamique se déplace vers l'est et le sud vers les économies émergentes. La croissance s'est déplacée vers l'Asie, l'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Afrique. Le système commercial mondial actuel est un carrefour complexe qui relie parfois des individus qui ne se rencontrent jamais, ne parlent pas la même langue, sont géographiquement distants et n'ont pas les mêmes Cultures. Le monde, y compris les marchés émergents, est plus connecté que jamais avant par le commerce et par les mouvements de capitaux, de personnes et d'informations (Dobbs, et al., 2015).

En effet, L'environnement économique international a connu au cours des dernières décennies des mutations profondes en faveur de la dynamique de la mondialisation, que ce soit par l'ouverture croissante des économies, ou par la mobilité accrue des facteurs de production, ou également par internet. Les entreprises notamment marocaines évoluent donc dans une économie mondialisée. Pour accompagner cette tendance, plusieurs recherches traitant le thème de l'internationalisation des PME (qui constituent aujourd'hui un champ thématique distinct et bien vivant) ont été effectuées ces dernières décennies. (Torrès, 1999 ; McDougall et Oviatt, 2000 ; Lu et Beamish, 2001; Hutchinson et al. 2005 ; Chtourou, 2006 ; Ruzzier et al. 2006).

Cependant, la crise récente a conduit à des changements profonds dans l'environnement des affaires internationales, et de la reconfiguration de l'économie mondiale, ainsi que par la montée en puissance des économies émergentes. De ce fait, les marchés traditionnels connaissent une maturité en terme de croissance, alors que de l'autre côté, les marchés émergents connaissent une dynamique en termes des conditions macro-économiques, ce qui a entraîné une repense de la stratégie du Maroc vis-à-vis des échanges commerciaux.

L'Afrique subsaharienne est l'une des rares régions à avoir enregistré une hausse des entrées des investissements directs étrangers (IDE) en 2012 et 2013, alors que les flux mondiaux baissaient sur la même période. Le continent a, en effet, enregistré un taux d'accroissement annuel moyen de ses flux d'IDE de 11% sur la période 2004-2014, alors que le niveau mondial se situait à 8% sur la même période, et que pour les pays développés, ce taux était

seulement de 4%. L'attractivité de l'Afrique est donc sans équivoque. En témoigne le volume des IDE entrants sur le continent, qui a dépassé les 56 milliards USD en 2013, confirmant ainsi l'intérêt croissant des investisseurs internationaux pour le continent.

Dans ce sillage, le Maroc s'est engagé dans un processus de libéralisation graduelle de son commerce extérieur en vue de réussir son intégration dans l'économie mondiale, à travers notamment la signature d'un ensemble d'accords de libre-échange et des efforts considérables en faveur de la promotion du commerce extérieur (adoption du code du commerce, amélioration de l'environnement des affaires, adoption des plans Maroc Export Plus, Emergence,...) ont été déployés en parallèle.

Les résultats n'ont pas été, cependant, au niveau des attentes. L'aggravation du déficit commercial avec la plupart des partenaires et la stagnation de notre part de marché en constituent de parfaites illustrations.

Ces résultats défavorables de l'ouverture croissante de l'économie marocaine, ont conduits à revoir la compétitivité de l'offre marocaine sur les marchés étrangers, ainsi que la stratégie marocaine vis-à-vis des échanges commerciaux avec les différents partenaires, en revanche, cette ouverture a été inéquitable, puisque, dans la plupart des cas, les importations dépassent les exportations, ce qui a entraîné un déficit récurrent de la balance commerciale pour plusieurs années jusqu'à aujourd'hui.

La réaction des pouvoirs publics face à cette situation, était bien évidemment une repense de la stratégie marocaine des échanges commerciaux, par des stratégies sectorielles dans un premier temps, et par des politiques dédiés exclusivement à la dynamisation des exportations de plusieurs secteurs, dans un deuxième temps. Cette stratégie nationale à l'export inclut la diversification des destinations de l'offre marocaine à l'export, vu que les marchés traditionnels du Maroc connaissent une certaine stabilité, avec une concurrence accrue que ce soit locale ou étrangère, dans ce contexte, la compétitivité du Maroc est mis en doute.

Dans cette perspective de diversification des destinations, le Maroc a essayé de faire de ces pays émergents, les principaux clients du Maroc, par plusieurs visites officielles et d'accords bilatéraux. Ce qui témoigne de l'engagement sincère du royaume en faveur du continent africain et dans plusieurs pays, puisque ces marchés connaissent une croissance soutenue depuis plusieurs années, ainsi plusieurs opportunités qui vont permettre aux produits marocains de se démarquer et de trouver de nouveaux débouchés à l'export.

Même si l'internationalisation des PME a attiré un nombre croissant de chercheurs, il y a encore un manque de connaissances (Agdal, 2004), en particulier dans un contexte de marché

émergent (Fang, 2010; Jansson, 2007a, b; Meyer et Gelbuda, 2006; Salmi 2000 ; Yamakawa et al, 2008).

L'ouverture des marchés émergents a entraîné le développement de l'économie mondiale; Il a eu lieu par un processus de libéralisation et de privatisation depuis les années 1980. Elle a conduit à la croissance économique rapide et le développement dans ces zones émergentes qui sont maintenant considérées comme les points chauds du monde (Peng et Meyer, 2011).

L'objectif principal de notre communication est d'explorer le phénomène d'internationalisation des PME dans un contexte des marchés émergents. Tout en essayant de présenter une revue de littérature adaptée à ce sujet, nous chercherons à identifier les principaux résultats de cette stratégie dans les marchés émergents, à s'interroger sur les spécificités des nouveaux marchés, et à déterminer les opportunités et les risques pour les PME désireuses de s'implanter dans ces nouveaux marchés, notamment sur le volet culturel, par un cas unique.

L'internationalisation des PME a reçu une attention particulière de la part des chercheurs durant les dernières décennies, suite à l'augmentation de la présence des PME sur les marchés matures et les marchés émergents, entraînée par la mondialisation (Gjellerup, 2000). Avec un monde des affaires en évolution rapide, les théories traditionnelles sur la façon dont les entreprises s'internationalisent sont contestées (Forsgren, 2002). Cependant, à ce stade, les recherches antérieures sur l'internationalisation des PME n'ont pas été en mesure d'expliquer ce phénomène entièrement et surtout dans le contexte marocain, ce qui est une faiblesse théorique. Par conséquent, il y a des problèmes de recherche empiriques et théoriques à traiter dans cette communication.

Empiriquement, des préoccupations sont soulevées en ce qui concerne le type de marché que constituent les marchés émergents, qui sont différents des marchés matures fréquemment étudiés. En outre, en ce qui concerne le type d'entreprise que constituent les PME, elles disposent d'un ensemble de ressources et d'expériences différentes de celles des grandes entreprises. Ces développements empiriques remettent en question les théories existantes, car la plupart d'entre elles ont été développées principalement à la suite de recherches sur les multinationales dans un contexte de marché mature. En outre, les perspectives théoriques traditionnelles ont été élaborées au cours des années 1960, 1970 et 1980. Il a donc été discuté si elles devenaient obsolètes car peu de développements ont été faits pour les adapter à l'environnement commercial mondial actuel (Axinn et Matthyssens, 2002). Ainsi, des

préoccupations sont soulevées quant à savoir si les théories existantes sont applicables lors de l'étude des processus d'internationalisation des PME dans un contexte de marché émergent<sup>1</sup>.

Ce sujet est d'autant plus important dans les pays comme le Maroc où les PME présentent des particularités au regard de la littérature existante.

En comparaison avec les perspectives théoriques traditionnelles, la dernière théorisation sur les petites entreprises est principalement axée sur les nouvelles entreprises de plus petite taille, rapidement internationales. Ils sont souvent high-tech et gérés par un fort entrepreneur. Avec cet axe de recherche, la perspective de l'entrepreneuriat international néglige les entreprises âgées, de taille moyenne, ou de basse technologie déjà établies au niveau international qui seront les plus étudiées dans cette communication. Lorsqu'on recherche un cadre théorique approprié, on voit qu'il est difficile de trouver une seule perspective théorique qui seule peut expliquer les processus d'internationalisation des PME (Coviello et McAuley, 1999, Elo, 2005, Rialp et Rialp, 2001).

Ces constats nous amènent à poser la question sur la place des PME marocaines dans les marchés émergents, leurs comportements, leurs modalités d'internationalisation, et plus particulièrement les facteurs clés de succès dans les marchés émergents, ce qui constitue l'objectif de cette recherche.

Une chose est sûre, les grandes entreprises marocaines ont bien réussi leur internationalisation sur les marchés émergents surtout dans les marchés africains, vu leurs ressources et leurs expériences, alors, qu'en est-il des PME marocaines qui représentent plus de 90% du tissu productif marocain ? Sachant que les PME souffrent de plusieurs anomalies notamment en termes de ressources financière.

Dans un tel contexte, où marché émergent constitue une opportunité de développement international des PME et l'export constitue un enjeu de survie et d'évolution pour les entreprises. D'où la problématique principale à laquelle nous souhaitons apporter des éléments de réponse, à travers la revue de la littérature et la partie empirique :

---

✓ <sup>1</sup> SANDBERG, Susanne. (2012) *Internationalization processes of small and medium-sized enterprises: Entering and taking off from emerging markets*, Linnaeus University Dissertations No 78/2012. ISBN: 978-91-86983-35-2.

## ***Quels sont les facteurs clés de succès à l'international des PME marocaines dans les marchés émergents?***

Cette question de recherche globale portera sur trois sous-problèmes: (1) les Facteurs clés de succès (interne et externe) dans les marchés émergents; (2) les principales caractéristiques du processus d'internationalisation des PME dans un contexte de marché émergent ; et (3) différences et similitudes entre les FCS des marchés matures/ marché émergent

Pour y répondre, il convient de mettre en lumière plusieurs questionnements (ou sous-questions), entre autres :

- Quels sont les facteurs de succès internes et externes à la réussite d'export des PME marocaines dans les marchés émergents ?
- Comment les ressources à disposition des PME marocaines peuvent expliquer la réussite à l'export dans les marchés émergents ?
- Compte tenu des contraintes spécifiques aux marchés émergents, quelle est la Perception de risque des PME marocaines de ces nouveaux marchés ? Dans quelle mesure la bonne connaissance des nouveaux marchés permet-elle de faire face au risque ? (information)
- Comment le réseau peut contribuer à la réussite des PME marocaines dans les marchés émergents ?

Afin de traiter l'ensemble de ces sous questions, nous allons présenter dans un premier lieu une revue de littérature adaptée à notre problématique, ainsi que les études en relation avec notre sujet, dans un deuxième lieu, nous allons étudier un cas d'une PME exportatrice à la fois vers des marchés développés, mais aussi vers des marchés émergents.

### **1. LE CADRE THEORIQUE :**

#### **1.1. Cadrage conceptuel de la recherche**

##### **1.1.1 L'internationalisation des PME :**

Mercier-Suissa .C (2007), définit l'internationalisation, communément comme une action, qui se passe entre plusieurs nations. L'internationalisation correspond à l'action de s'internationaliser, c'est-à-dire de généraliser l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations. Néanmoins, l'internationalisation des entreprises prend plusieurs formes, en effet, elle est multiforme en l'occurrence l'export, qui est un mode d'entrée « léger »

(Lendrevie et al., 2003), il constitue souvent un premier pas vers l'internationalisation (Leonidou et al., 2002 ; Akrouf et Samet, 2003). Généralement, il est la formule d'implantation privilégiée des petites et moyennes entreprises (PME) (Leonidou et al., 2002). Toutefois, l'opération d'exportation est considérée comme un processus difficile, complexe et dynamique (Leonidou, 1995a ; Le et Luong, 2009). En effet, la décision de s'implanter et de vendre les produits dans un pays déterminé sont liés aux coûts et aux risques perçus (Morgan et Katsikeas, 1997b ; Leonidou et al., 1998 ; Lendrevie et al., 2003 ; Bourcieu, 2005).

Dans une telle économie de plus en plus concurrentielle, qui a tendance à s'internationaliser, les petites entreprises doivent plus que jamais être gérées par des dirigeants qui connaissent le milieu et agissent en toute connaissance de cause (Boukar, 2009). En effet, la nouvelle économie pousse de plus en plus les PME à une opérationnalisation de leurs processus, à un passage d'une logique managériale vers un style plus entrepreneurial ouvert à l'innovation, à la prise de risque et à la pro-activité nécessaire à l'atteinte d'une performance meilleure (Ayed, Boujelbene, 2014).

Chronologiquement, la littérature a traité de l'internationalisation des grandes entreprises, en tant qu'acteurs économiques majeurs puis, des moyennes entreprises parce que celles-ci se sont développées en insistant sur leurs spécificités managériales et organisationnelles. Aujourd'hui, l'importance des petites entreprises dans le tissu économique mondial, en termes d'emplois, particulièrement, est telle qu'elles suscitent nombre de nouvelles approches théoriques.

Nous avons retenu dans cette communication la définition d'internationalisation proposée par Johanson et Vahlne (1977): le processus moyennant lequel une entreprise augmente sa présence sur les marchés extérieurs. Les entreprises interrogées ont soit une implantation industrielle à l'étranger, soit une implantation commerciale, soit les deux. Par « présence commerciale » nous entendons des dispositifs allant du simple agent commercial à l'existence d'un bureau de représentation/bureau de ventes.

L'internationalisation est une orientation qui demande de nombreuses compétences managériales, qui peuvent dans la phase de démarrage s'avérer antinomiques de la logique entrepreneuriale qui semble généralement caractériser les phases de création et/ou de démarrage (Sammot et Torres, 1997).



### 1.1.2 Les Marchés émergents :

L'ouverture des marchés émergents a entraîné le développement économique du monde ; Les Marchés émergents ont apparu suite à un processus de libéralisation et de privatisation depuis les années 1980. Elle a conduit à la croissance économique rapide et le développement dans ces zones émergents que maintenant sont considérés comme les points chauds du monde (Peng et Meyer, 2011). Plusieurs concepts sont utilisés, outre les marchés émergents, et les pays en transition ou en développement. Le terme des marchés émergents est préféré dans cette communication, et on le définit comme suit : *«Les pays émergents sont des pays en développement présentant un fort taux de croissance du PIB, un niveau relativement élevé d'industrialisation et d'exportation de produits industriels, un fort taux d'ouverture à l'extérieur et un marché intérieur en expansion»*. En outre, La notion de pays émergent ne correspond à aucune définition économique précise, elle correspond plutôt à une notion assez floue qui peut varier d'un auteur à un autre et surtout dans le temps.

Un certain nombre d'événements critiques se sont produits au cours des dernières décennies ce qui a touché énormément la façon dont l'économie mondiale semble aujourd'hui. Le principal déclenchement d'une économie mondiale élargie était lorsque la Chine a ouvert pour l'étranger les investissements par le biais de la «politique de la porte ouverte» introduite dans les années 1980. Un autre était quand l'Inde a commencé à réformer dans la même époque que la Chine; les dérégulations des industries indiennes au début des années 1990, ont stimulés les établissements des investisseurs étrangers résultant en une croissance économique accélérée dans le pays. Par ailleurs, les pays d'Amérique latine comme l'Argentine, le Brésil et le Mexique ont supprimés leurs frontières au milieu des années 1980. En 1991, nous avons vu l'effondrement de l'Union soviétique, ce qui a entraîné l'indépendance des pays baltes: Estonie, Lettonie et Lituanie. Elle a été suivie par la chute du mur de Berlin en 1989, Plus récemment, les élargissements de l'Union européenne en 2004 et 2007 ont été vus pour unifier un certain nombre de marchés émergents de la communauté européenne. Un autre événement récent a également été l'ouverture des marchés en Afrique; cependant, pas jusqu'à la fin des années 2000 quelques pays africains ont commencé à approcher les taux de croissance des puissances de l'Asie, étant la Chine et de l'Inde. En moyenne, Peng et Meyer (2011) indiquent que les marchés émergents dans le monde compte pour 84 pour cent de la population mondiale, 26 pour cent dans le produit intérieur brut (PIB) mondial, et que les marchés émergents en général ont des taux de croissance économique très élevés. Cela indique un

énorme potentiel du marché, qui a été prévu de poursuivre également au cours de la première décennies du 21e siècle (Cavusgil et al., 2002).

## **1.2. Les Stratégies d'internationalisation des PME : un cadrage théorique classique**

Dans la littérature en Sciences de Gestion, il existe tout un champ de recherche étudiant le concept d'internationalisation des PME et ses différents types.

En analysant les différentes descriptions et analyses fournies par la littérature sur le processus d'internationalisation des PME, on peut déterminer trois grands courants dominants. Elles sont apparues successivement sans qu'une nouvelle approche ne se substitue aux explications antérieurs : on trouve d'abord une interprétation de type économique et assez globale. Ensuite, un point de vue beaucoup plus adaptée aux PME a été pris en compte qui repose sur l'idée d'une progression par étapes à l'international. Enfin, plus récemment l'intégration des PME dans des réseaux a été présentée comme étant capable d'expliquer les différents comportements des PME à l'international (Gankema *et al.*, 2000; Khayat, 2004; Li *et al.*, 2004; Rutashobya et Jaensson, 2004; Hutchinson *et al.*, 2005; Pantin, 2006 ; Ruzzier *et al.*, 2007).

La revue de littérature sur ce thème est abondante, dans ce sens plusieurs théories et modèles peuvent être mobilisés, on note entre autres:

- **L'approche économique (IDE).**
- **L'internationalisation par étapes :**
  - ✓ Modèle de Vernon
  - ✓ Modèle Uppsala (u model)
  - ✓ Modèle Innovation (I model)
- **L'approche par les réseaux**
- **L'approche par les ressources et compétences**

Ces différentes théories permettent de servir de cadre théorique d'études pour les stratégies d'internationalisation où il est question de mobiliser des ressources à la fois matérielles et immatérielles pour une meilleure internationalisation des entreprises.

Ces dernières années avec l'accélération de la mondialisation, une nouvelle théorie complétant les différents modèles est née, il s'agit bien de l'entrepreneuriat international, qui a été lancé dans les années 1990 à la suite de la recherche de l'identification des petites

entreprises de haute technologie qui ne suivent pas les étapes mêmes traditionnellement proposées par l'internationalisation, C'est pourquoi ces entreprises sont différemment nommées notamment comme *Born Globals* (Knight et Cavusgil, 1996), *Global Start-Ups* (Oviatt et McDougall, 1994), ou *International New Ventures* (McDougall et Oviatt, 1996). En gros, ce sont des entreprises qui sont internationales depuis leurs créations puisque la part des exportations dépasse 25% dans les trois ans d'initiation.

Face à la multitude des approches théoriques que chacune d'entre elles tentent d'expliquer le comportement d'internationalisation des PME, il semble indispensable de construire un cadre théorique unique permettant d'intégrer les apports de ces différentes approches tout en prenant en compte les particularités de la sphère des PME (Khayat, 2004 ; Li et al, 2005).

Dans la mesure où l'internationalisation d'une entreprise nécessite la mobilisation de l'ensemble des ressources et compétences d'une entreprise, **le concept de ressources** et compétences apparaît comme fédérateur de différentes approches traditionnelles (Laghzaoui 2009). Chacune d'entre elles repose plus ou moins implicitement sur ce concept en privilégiant certaines ressources et compétences par rapport aux autres.

### **1.3. Les stratégies d'internationalisation des PME dans un contexte de marché émergent :**

#### **1.3.1 Stratégie Océan Bleu et la redéfinition du domaine:**

Plutôt que de maintenir le statu quo grâce à la force de son inertie, on peut être tenté de profiter de la turbulence pour infléchir les règles concurrentielles établies afin de proposer un repositionnement inédit. Il s'agit alors de déployer une stratégie construite (également appelée *shaping strategy* (6)) : être le premier à proposer de nouvelles offres et de nouveaux modèles économiques, de manière à découvrir un « océan bleu » vierge de concurrents<sup>2</sup>.

La redéfinition du domaine fait référence au phénomène entrepreneurial selon lequel l'entreprise « crée de manière proactive une nouvelle zone de marché que d'autres n'ont pas reconnue ou activement exploitée » (Covin & Miles, 1999, p.54). Grâce à la redéfinition des domaines, les entreprises se tournent vers des marchés incontestés, ou ce que Kim et Mauborgne (2005) appellent les « océans bleus ». Ce sont des arènes de produits dans lesquelles de nouvelles catégories de produits sont représentées. Une catégorie de produits fait

---

<sup>2</sup> FRERY Frédéric, « Les postures stratégiques face à l'incertitude », *L'Expansion Management Review*, 2009/2 N° 133, p. 20-27.

référence à un groupe de produits que les consommateurs considèrent comme substituables les uns des autres mais distincts de ceux d'une autre catégorie de produits. Ces nouvelles catégories de produits peuvent soit créer des industries complètement nouvelles, soit redéfinir les marchés à desservir pour les entreprises internationalisées. La redéfinition du domaine rend la concurrence actuelle d'une entreprise plus avantageuse, au moins temporairement, dans la mesure où cette activité entrepreneuriale se déroule dans un espace concurrentiel inoccupé. L'espoir de la firme entrepreneuriale est que son statut de premier joueur créera une base pour un avantage compétitif durable quand et si les concurrents suivent. Le phénomène de redéfinition du domaine est discuté dans la littérature commerciale sous divers labels, y compris la stratégie de contournement (Fahey, 1989), le pionnier du marché (Golder & Tellis, 1993), le marketing des espaces (Maletz & Nohria, 2001) & Mauborgne, 2004, 2005). Contrairement aux autres formes d'entrepreneuriat stratégique, la définition de domaine entraîne nécessairement la création de nouveaux débouchés.

Selon Kim et Mauborgne, une stratégie océan bleu consiste à proposer une offre tellement différenciée par rapport à celle des concurrents qu'elle inaugure un nouveau marché encore vierge. Par opposition à l'océan rouge résultant de l'affrontement sanglant entre les concurrents établis, l'océan bleu permet à celui qui le découvre de s'abstraire de la rivalité ambiante. La création d'un océan bleu implique généralement de supprimer certains attributs dévalorisés de l'offre existante, les économies obtenues permettant d'introduire des innovations attractives pour les clients. Reste cependant à s'assurer que les concurrents ne pourront pas à leur tour envahir l'océan bleu nouvellement découvert, ce qui suppose la construction de barrières à l'imitation (technologie, marque, création d'un écosystème, etc.)

Pour la comprendre, le mieux est de la comparer à la stratégie de l'Océan Rouge. L'Océan Rouge est l'approche traditionnelle : l'environnement du marché est connu, les entreprises s'y font la guerre (jusqu'au sang rouge...) pour gagner des parts de marché, les unes par rapport aux autres, face à une demande existante. L'aspect concurrentiel y est omniprésent.

La stratégie Océan Bleu vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande.

Ce concept, est apparemment applicable au domaine de l'internationalisation des entreprises, comme déjà cité, on distingue entre deux concepts :

- Océan rouge : des pays où le niveau de concurrence est très acharné, ce qui rend difficile l'internationalisation dans ces marchés, rythme d'innovation élevé, marché saturé.  
⇒ Exemple : la France, l'Allemagne, les Etats unies.
- Océan bleu : des pays qui présentent beaucoup d'opportunités, c'est un nouveau marché où l'entreprise va pouvoir s'épanouir sans crainte de la concurrence.  
⇒ Exemple : le moyen orient, l'Afrique, la Russie et une partie de l'Asie.

### 1.3.2 La place de Risque pays dans les marchés émergents :

L'incertitude à laquelle fait face l'entreprise lors d'une entrée sur un marché étranger est associée à plusieurs déterminants tels que le risque pays ou encore la distance. Dans la littérature traitant de l'internationalisation des entreprises, plusieurs recherches intègrent la distance pour expliquer certains aspects dans le processus d'internationalisation.

Un travail pionnier traitant de la distance revient à Beckerman (1956) qui a examiné l'importance de la distance dans les échanges intra-européens. Face à l'incertitude et au manque de connaissance des nouveaux marchés, l'entreprise préfère, dans une phase initiale, s'implanter dans des marchés proches au niveau psychique. Selon le modèle d'Uppsala, la distance psychique est donc une variable importante dans la compréhension de la dynamique du processus d'internationalisation, et qui peut empêcher les entreprises de pénétrer un nouveau marché.

Déjà évoqué dans les années 1970 par des économistes américains tels que Sargen, le concept de risque pays est revenu au devant de la scène économique suite aux crises financières des années 1990. La notion de risque pays n'est pas nouvelle dans la mesure où elle est inhérente aux échanges financiers entre deux entités économiques de pays différents. Le risque pays se manifeste dès lors que le remboursement normal de la créance étrangère est contrarié du fait des conditions économiques, politiques, sociales et financières sévissant dans le pays du débiteur.

Parallèlement à la sensible diminution du risque pays traditionnel (risque souverain, vulnérabilité externe), trois nouveaux risques ont fait leur apparition dans les pays émergents :

l'instabilité politique, le protectionnisme et le développement du crédit bancaire. Ces nouveaux risques à surveiller sont présentés par la Coface dans son panorama « risque pays ». Concernant les PME exportatrices, ils sont exposés au risque pays via ses ventes de biens et/ou de services à l'étranger. Il s'agit principalement du risque commercial. La PME exportatrice de produits peut voir sa créance non payée par l'importateur de manière temporaire ou définitive, afin de faire face à une telle situation, l'exportateur peut recourir à des couvertures de risque appropriées auprès des assureurs-crédit ou à des techniques telles que le crédit documentaire ou le forfaiting<sup>3</sup>. L'absence du risque commercial (Le bon déroulement du remboursement des sommes dues) peut, en effet, être empêchée par des conditions internes défavorables – modification du taux de change, conflit dans le pays, guerre avec un pays voisin, ... tout cela peut entraîner le non-recouvrement des créances, qui peut sérieusement mettre en péril la capacité financière voire même la pérennité de l'entreprise qui ne serait pas couverte. Le processus de l'exportation peut aussi être annulé soudainement alors qu'une partie ou l'ensemble des produits est prête pour l'exportation. Ces cas de figure correspondent à une perte de marché à l'international qui a pour conséquence un manque à gagner indéniable soit sous forme d'opportunité de marché – perte de part de marché sur un pays étranger –, soit en termes de coût de stock des quantités invendues.

## 2. LE CADRE EMPIRIQUE

### 2.1 Méthodologie de recherche :

L'objet de cette étude, comme déjà signalé, est d'explorer le phénomène de l'internationalisation des PME dans un contexte de marché émergent, l'exploration par une approche qualitative, répond parfaitement à nos orientations de recherche. Explorer<sup>4</sup> en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication et la recherche d'une compréhension.

---

<sup>3</sup> La technique du forfaiting permet de transférer le risque inhérent à une opération internationale. Il est aussi appelé escompte sans recours à forfait. Il s'agit en fait du rachat au comptant de créances à terme concernant les exportations. Le forfaitier – l'acheteur de la créance – acquiert la créance de l'exportateur pour un montant diminué du disagio – correspondant à la décote de la créance. L'exportateur voit donc son opération à terme transformée en une opération au comptant. Il ne supportera plus de risque de non-paiement et économise une prime d'assurance qu'il aurait dû payer à son assureur crédit.

<sup>4</sup> Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné.

La complexité du phénomène de l'internationalisation est aussi en faveur de l'adoption de cette démarche qualitative, car elle offre une qualité d'informations pour comprendre le phénomène.

Notre recherche s'inscrit dans un cadre interprétativiste, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit pas d'expliquer cette réalité ou de la construire mais tout simplement de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs. Comprendre le phénomène de l'internationalisation au sein de la PME dans un contexte de marché émergent revient donc à en cerner la réalité à travers les interprétations qu'en font les individus au sein de l'organisation.

Comprendre, donner des interprétations, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnant, c'est-à-dire des significations situés (dans l'espace) et datées (dans le temps). cela nous permet de nous situer épistémologiquement. Il est clair que nous sommes dans l'interprétativisme beaucoup plus qu'autre chose, du fait que l'objet de notre recherche implique d'appréhender le phénomène de l'internationalisation dans la perspective des individus participant à sa création. Donc ; en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propre (Hudson Et Ozanne, 1988 ; Hirshman, 1986). Ainsi, afin de répondre adéquatement à notre question de recherche, il est indispensable d'adopter la méthode des cas uniques, pour les qualités de flexibilité et de polyvalence, qu'ils représentent.

La collecte des données a été réalisée par le biais d'une méthode à travers :

- Un entretien semi-directif face à face d'une durée de plus d'une heure avec un responsable d'une PME exportatrice ayant une ancienneté pour avoir des informations sur la stratégie de l'entreprise suivie dans les marchés émergents.

## **2.2 Présentation de l'entreprise X :**

La société X résulte de fusions et rapprochements successifs opérés depuis plus de 50 ans, mais ses origines remontent à 1947.

1947 : Créée par Mr. M C, la société X est inscrite pour la première fois au registre de commerce de Marrakech. Elle a pour activité la production de confiture d'abricot qu'elle commercialise dans la région de Marrakech.

1965 : La société X fusionne par apports d'actifs avec la société X, appartenant à la famille D et opérant dans la production de petits pois et de concentrés de tomate.

1966 : Forte d'une plus grande envergure, X développe son activité de conserves d'abricot et d'oreillons d'abricot destinés au marché pâtissier à l'exportation et se diversifie dans la conserve d'olive.

1970 : Le tour de table de X s'élargit pour intégrer son client B et permet à la société d'assurer les débouchés et le développement de ses exportations d'olives. Cet élargissement consacre l'activité de l'olive au sein des métiers de X.

1990 : Les actionnaires investissent dans une nouvelle unité de production plus moderne et plus vaste située au quartier industriel de Sidi Ghanem à Marrakech.

1998 : X entame son transfert vers ce nouveau site de production où elle y produisait l'olive en conserve, la pulpe d'agrumes et d'abricot. En parallèle, X démarre l'activité de distribution de ses produits X au Maroc et crée à cet effet Fine Food Distribution International SARL.

2002 : X achève le transfert de ses activités vers son nouveau site de production de 24 000 m<sup>2</sup> à Sidi Ghanem, et qui sera certifié ISO 9001 version 2000 en 2004. 2004 : La filiale Fine Food Distribution International SARL fusionne avec la société Y, spécialisée dans l'importation et la distribution de produits alimentaires importés, et étend ainsi son activité et sa gamme de produit.

2006 : introduction en Bourse de la PME X

La PME est une entreprise spécialisée qui opère dans le secteur agroalimentaire, les deux produits (olives et abricots) sont des produits à caractère saisonnier, apparemment, les olives contribuent le plus à la performance de X.

La production est principalement destinée à l'export avec 95%.

*Ampleur de la zone d'exportation* : Par zone d'exportation, on a voulu dire les pays destinataires de l'entreprise exportatrice et par ampleur on entend le nombre de pays desservis.

X commercialise ses produits tout en diversifiant les destinations, elle est présente dans plus de trente pays, elle est présente en France, Angleterre, les Pays-Bas, L'Australie, les Etats unies, le Moyen Orient, et en Afrique.

La part des nouveaux clients se hisse à 14% du chiffre d'affaires de l'exercice 2014/2015.

Sur la base d'une communication financière publiée par X, coté perspectives de l'année 2015/2016, X poursuivra son développement en s'appuyant sur les 5 axes stratégiques suivants:

- L'amélioration de la productivité et la réduction des coûts par la réalisation d'économies d'échelle;
- La diversification commerciale à l'export vers les marchés à fort potentiel de croissance;
- La satisfaction client par la mise en marché de nouveaux produits innovants et de qualité;



- La sécurité alimentaire par la consolidation des différentes démarches qualités et des diverses certifications obtenues.
- Le respect de l'environnement

### **2.3 Résultats et discussion :**

#### **2.3.1 Stratégie de diversification des destinations :**

Le PIB a connu une croissance remarquable depuis 2002, néanmoins le modèle de croissance marocain fortement consommateur de produits importateurs, a conduit à une aggravation de déficit de la balance commerciale à 200 milliards de DHS, jusqu'à 2012, ceci est dû principalement à l'offre du Maroc qui est concentrée sur l'Union européenne. Cette concentration s'est, toutefois, atténuée passant de 74,1% des exportations globales du Maroc en 1998 à 57,5% en 2012, pour laisser place à d'autres destinations comme l'Asie 21% l'Amérique 12% ou récemment l'Afrique 7% (L'émergence de nouvelles destinations à l'export).

D'un point de vue économique, le Maroc a entamé une stratégie de diversification de ses destinations qui entre en contradiction avec les enseignements de la théorie pure du commerce international.

#### **2.3.2 Stratégie d'export et croissance :**

L'export constitue un levier incontournable pour les PME, surtout au cas où le Marché national reste limité et saturé, ainsi, l'export permet en générale de gagner de nouvelles parts de Marché à l'international, et par conséquent, améliorer le chiffre d'affaires et contribuer à la croissance nationale.

Concrètement la croissance du Maroc via les exportations des PME marocaines, se réalise d'un côté par les devises, c'est-à-dire que, une fois on exporte, on augmente les réserves de change pour le Maroc en ramenant plus de devises. D'un autre côté, les exportations des PME qui représentent plus de 90% de l'économie, permettent de réduire le déficit de la balance commerciale surtout, que notre pays est un pays importateur par défaut.

#### **2.3.3 Place des PME marocaines dans les marchés émergents :**

Il est clair que les grands groupes marocains, sont très présents sur les marchés africains, comme il confirme Mr. M : « *Avant de parler place de la PME marocaine dans les marchés émergents, parlons de la place des grandes entreprises dans ces nouveaux marchés ; par exemple, dans le Marché africain, il y a une forte présence des grandes entreprises surtout*

*dans le domaine financier (banque et assurance), le secteur des télécoms, et le secteur de BTP dont les entreprises travaillent également avec des PME marocaines. »*

Toutefois, on constate que certaines grandes entreprises surtout dans les secteurs de BTP ont permis également à des PME de s'internationaliser, principalement pour les PME qui font de la sous-traitance, on parle ici d'une internationalisation imposée (le preneur d'ordre suit le donneur d'ordre).

D'après, la connaissance et l'expérience de Mr. M, à l'heure actuelle, les PME sont faiblement présents dans les marchés émergents, surtout en Afrique, mais il est optimiste par rapport au futur pour une forte présence des PME, il annonce : *« la présence des PME dans les marchés émergents reste faible, et concerne des secteurs comme le notre « agroalimentaire », l'électrification, et service. Mais dans les années à venir, avec le contexte actuel je crois qu'il y'aura plus de PME dans les Marchés émergents »*

Si bien que les PME marocaines sont faiblement présentes sur les marchés émergents notamment africains, actuellement, plusieurs PME envisagent d'attaquer les nouveaux marchés par les caravanes organisés par Maroc export depuis plusieurs années afin d'assurer une forte présence de la PME dans les marchés émergents.

#### **2.3.4 Les contraintes spécifiques aux marchés émergents :**

En réponse à la classification des contraintes spécifiques à l'exportation dans les marchés émergents, et en plus des contraintes générales à l'export déjà présentés, Mr. M ajoute deux grands axes de difficultés : *« En plus de la forte concurrence étrangère sur ces marchés, la logistique notamment avec le coût de transport, constitue un grand problème, autrement dit, le coût de transport reste très cher. »*

Mr. M signale qu'il ne faut pas omettre que ces marchés sont également très concurrentiel, notamment de la Chine ou de la Turquie par exemple, qui ont des produits avec des coûts très compétitif, en revanche, il y'a certains entreprises qui gèrent mal leurs implantation dans ces marchés, en venant avec des préjugés que sur ces marchés il y'a absence de la concurrence, alors, que ce n'est pas le cas, ce qui montre que les marchés émergents ne sont plus des *océans bleus, mais ils commencent à devenir avec le temps des océans rouges.*

Deuxième principal contrainte reste la logistique, en effet, le continent africain dispose de modestes moyens et d'infrastructures, ce qui constitue une entrave pour la distribution et la commercialisation de produits exportés dans de bonnes conditions, et dans les délais prévus, certes, ils y'a certains pays qui ont des ports et des moyens logistiques développés tels que le

Cote d'ivoire ou le Sénégal, donc, ça dépend, les situations diffèrent d'un pays à un autre dans le même continent. Mr. M affirme que : *« mais, ça dépend des situations, il y a des pays qui sont directement liés par des liens maritimes comme la Cote d'ivoire, avec des ports très développés, par contre, il y a des pays enclavés qui sont au centre de continent comme le Niger, Centre Afrique, ..., et dans ces cas, nous sommes obligés de prendre à la fois les lignes maritimes et recourir par la suite au transport ferroviaire ; on se retrouve finalement avec des coûts de transport plus élevé et également des ruptures de charge ce qui augmente le risque de casses ou d'avarie de produits. »*

Ajoutons à cela, il faut prendre le faible pouvoir d'achat des africains, afin d'adapter le produit aux clients africains.

En somme deux grandes contraintes à l'export sont spécifiques aux marchés émergents, d'un côté il y'a la concurrence locale et internationale, et de l'autre côté le coût logistique qui est très élevé. En outre, il y'a des risques qui caractérisent les marchés émergents des autres marchés, c'est l'objet de la question suivante.

### **2.3.5 Le Risque pays dans les marchés émergents**

Lors du survol de la littérature dans la partie théorique, on a parlé de risque pays, et on a bien précisé que la majorité des chercheurs qualifient les marchés émergents, surtout les marchés africains, comme des marchés très risqués vu plusieurs facteurs.

Mr M affirme ce constat, puisque X est présente à la fois dans les marchés émergents et dans les marchés traditionnels, il s'explique : *« En général, le risque et l'incertitude dans les pays émergents reste plus élevé par rapport à des pays développés et mieux structurés surtout sur le volet politique. Par exemple, des pays comme la Côte d'ivoire, la Tunisie, qui ont connus des tournants politiques extrêmes restent des pays très risqués »*. Donc l'essentiel de risque pays concerne des risques politiques surtout avec le dernier printemps arabe.

En plus de risque pays, X doit faire face au risque de recouvrement (risque client) comme il nous explique Mr. M : *« Ajoutons à ce risque pays, le risque de recouvrement des clients, ici le problème de solvabilité des clients africains se pose, puisque nous ne savons pas le client si il est solvable ou non, et même l'assurance ne sait rien à propos de client, la solution qui reste c'est l'assurance crédit, cependant le coût de cet assurance est très élevé. »*

Selon la note d'information de la CDVM, il stipule que comme toute société commerciale, le groupe X fait face à des risques de défaillances et d'impayés de la part de ses clients. Pour se prémunir contre ce risque la société adopte une politique qui vise à :

- Répartir, autant que possible, ses ventes sur un nombre plus large de clients afin de mieux amortir les effets d'une éventuelle défaillance ;
- Suivre de près les créances commerciales, au Maroc et à l'étranger, afin de relancer et d'écourter les factures impayées et d'interrompre les livraisons aux clients défaillants ;
- Choisir rigoureusement les clients à l'export et recourir à des crédits documentaires pour les nouveaux clients étrangers.

Comme les marchés émergents sont plus risqués que les marchés traditionnels, il convient de déterminer la perception des PME des marchés émergents.

### **2.3.6 La perception de X des nouveaux marchés :**

La perception du Business Development Manager est que malgré le risque élevé dans les marchés émergents, il ne cache pas que ces marchés comportent plusieurs opportunités à saisir, il s'exprime en ces mots : *« Ma perception vis-vis des marchés émergents est en générale positive, surtout que le schéma des échanges commerciaux a changé dans les dernières décennies, autrement dit, la tendance actuelle c'est les marchés émergents. Il faut noter que les marchés africains sont des marchés en pleine croissance, et des marchés très attractifs, en même temps, ils sont difficiles et complexes pour les PME marocaines. »*

Dans le même ordre d'analyse, on se demande sur les marchés cibles de X, Mr. M affirme que les marchés cibles sont principalement des marchés subsahariens, et en moyen orient, dans ce cadre, il entame une tournée en Afrique, sous la tutelle de Maroc export et de la banque populaire, il enchaîne : *« D'ailleurs, la semaine prochaine, j'entame une tournée en Afrique avec une centaine d'entreprises exportatrices marocaines pour chercher de nouveaux clients initié par Maroc export et la banque populaire ».*

Lors de cette mission, les chefs d'entreprises marocaines, qui sont accompagnés de représentants du ministère délégué chargé du commerce extérieur devront s'enquérir du climat d'investissement aux pays africains, nouer des contacts avec leurs homologues, tout en examinant les voies de coopération existantes. Cette mission vise notamment à positionner les entreprises marocaines sur des marchés porteurs du continent, avec un produit et un financement compétitif.

Il s'agit de la deuxième mission « B to B » organisé par Maroc export et la Banque Populaire avec l'objectif d'ouvrir de nouvelles opportunités aux entreprises marocaines en leur permettant de rencontrer les opérateurs clés et d'intensifier les échanges entre le Maroc et les pays visités.

La conclusion s'impose de dire que, X s'est investi dans les réseaux, afin de booster ses exportations, puisque l'entreprise est membre à l'ASMEX, et ce genre de caravane permet à l'entreprise de trouver de nouveaux clients ce qui confirme l'approche par les réseaux.

### **2.3.7 Risque de change à l'export dans les marchés émergents :**

Etant donné que X est une entreprise exportatrice à hauteur de 95%, le risque de change constitue un enjeu qu'il faut gérer avec vigilance, puisque l'entreprise peut soit gagner de l'argent (gain de change) en gérant le risque, soit perdre de l'argent (perte de change) dans le cas contraire.

Lorsque nous avons demandé l'avis de Mr. M, il affirme que malgré les moyens limités de la PME, X arrive à bien gérer le jour au jour avec les possibilités de couverture permis par la loi, le risque de change. Il affirme : *« Oui étant une PME exportatrice par excellence, nous sommes tout à fait exposés au risque de change, alors, quand le taux de change correspond à nos besoins, c'est-à-dire qu'il ya aucune perte et aucun risque, nous ne faisons appel à aucune techniques. Dans le cas contraire, nous utilisons des techniques et des produits simples permis par la législation et les banques marocaines, comme toute PME avec les moyens que nous avons. Donc, nous avons deux types de couvertures. Une fois l'exportation réalisée, nous procédons à une couverture au cours du jour avec une maturité connue; sinon nous utilisons aussi largement un produit appelé le Flexi Terme qui nous permet de couvrir un montant en sa totalité tout en nous engageant à le rapatrier dans un délai de six à douze mois. Pourtant, le choix de ces techniques dépend des situations, et c'est le département financier qui prend charge de la décision. »*

D'après les réactions de Mr. M, on constate que X, essaie de gérer le risque de change avec les moyens qu'elle a, alors que plusieurs PME exportatrices marocaines trouvent beaucoup de difficultés à gérer cette problématique de risque de change. Quant aux grands groupes marocains qui font de l'export, ils gèrent en général le risque de change avec des moyens plus développés pour se couvrir contre le risque.

Prenons l'exemple de l'OCP, pour montrer l'importance de risque de change pour une entreprise, seulement 10 centimes de variation défavorable du dollar face au dirham ont un impact direct sur le résultat net de 500 millions de DH, pour cela le groupe a mis en place sa propre salle de Marché à Casablanca, avec des traders très qualifiés pour faire les bonnes décisions afin de se couvrir contre le risque de change, ainsi, de maîtriser les flux financiers de l'entreprise.

Bien que le risque de change soit un fait imposé pour une entreprise exportatrice, nous aimerions savoir si le risque de change diffère d'un marché émergent à un marché traditionnel, Mr. M affirme que pour le cas de son entreprise, « *Le risque de change ne diffère pas qu'on soit dans un marché émergent ou un marché traditionnel, puisque nous faisons appel à des devises références stables qui sont l'euro et le Dollar* ». Effectivement, le recours à des devises stables comme c'est le cas pour l'ensemble des entreprises, permet de mieux anticiper le risque, bien que, Mr M avec son expérience, connaît des cas d'entreprises qui font de l'export pour la Russie, et qui ont opté pour le Rouble (devise de la Russie) comme moyen de transaction, ce qui a entraîné des pertes énormes pour les entrepreneurs marocains.

### **2.3.8 L'aspect culturel dans les marchés émergents :**

Au cours des discussions, on se rend compte qu'il y'a également un élément crucial qui est l'élément culturel qu'il ne faut pas oublier pour réussir les implantations dans ces nouveaux marchés, notamment africain, Mr. M s'explique : « *Chaque culture impose un comportement différent, du coup, il faut adapter notre plan d'action à chaque destination* ».

On ne cessera jamais de le répéter, les nouveaux marchés ont des spécificités culturelles propres à chacun et face auxquelles il faut s'adapter si l'on veut y réussir. Les entreprises doivent systématiquement prendre le soin de s'enquérir de la réalité du pays : informations sur la géographie, sur les us et coutumes, la culture, etc. Cette connaissance permet d'éviter de choquer et de mieux adapter son approche de développement commercial dans la phase de prospection et son style de management dans la phase de réalisation.

Il ajoute : « *Pour moi, le marché africain est culturellement difficile selon mon expérience, les comportements des acteurs est différent de nos comportement, donc, il faut bien connaître ces cultures pour une pérennisation des relations. Par contre, les pays de Moyen Orient sont plus proches culturellement du Maroc vu plusieurs raison : la langue commune (Arabe), et la religion (Islam)* ».

## Conclusion

Depuis plusieurs années, de nombreuses recherches ont été réalisées sur la stratégie d'internationalisation des PME et sur leur organisation. Cependant, à notre connaissance, peu de recherches se sont intéressées à la stratégie dans un contexte de marché émergent. C'est cette problématique que nous avons choisi de développer.

Notre état de l'art nous a permis d'avancer certains éléments de réponse à ces différentes questions. Néanmoins, la littérature par rapport à ce sujet reste insuffisante, ce qui montre l'importance des résultats obtenues, qui peuvent être un point de départ pour les autres recherches, notamment avec une méthode quantitative.

La recherche, à vocation exploratoire, avait pour objectif de vérifier sur le terrain l'ensemble des propos relevés dans la littérature. Pour ce faire, on a mené des entretiens guidés dans l'entreprise X afin de mieux cerner notre problématique.

A travers cette conclusion, nous allons faire le point entre les résultats obtenues dans la partie empirique, et les principales théories traitées dans la partie théorique :

- ✓ L'approche économique presque absent, sauf pour certaines PME qui sous-traitent et exportent à des grandes entreprises dans le marché d'Afrique subsaharienne, surtout dans le secteur du BTP.
- ✓ Selon le cas étudié, le réseau paraît comme un facteur incontournable de pénétration et de réussite dans les marchés émergents, par la participation à des salons et des foires professionnels, ce qui va de pair avec l'approche Réseau, en outre, les ressources à disposition des PME, jouent un rôle de performance sur ces marchés, par exemple, les ressources humaines de la PME ont des compétences internationales, l'innovation, et l'engagement à l'export qui dépassent 95% de CA à l'export, ce qui permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'allocation des ressources, et de renforcer la satisfaction concernant la performance à l'export, ce qui confirme, l'approche par les ressources.
- ✓ Les marchés émergents ne sont plus des océans bleus, mais ils tendent à être plus concurrentiels, avec la pénétration de nouveaux concurrents, tels que la Chine, la Turquie et l'Espagne,...etc., de même que, le risque pays paraît fort dans ce contexte de Marché émergent.

Notre travail présente quelques limites méthodologiques communes à toute étude de cas unique, et qui ont trait à sa validité externe. Nous l'avons indiqué dans la section

méthodologique, le choix d'étudier une seule entreprise ne saurait prétendre à une quelconque représentativité au sens statistique du terme.

Autre limite de notre recherche, le choix des niveaux d'analyse. Il aurait été plus intéressant et plus significatif d'analyser le phénomène de l'exportation vers les marchés émergents de manière plus opérationnel. Malheureusement les contraintes de délai et de moyens nous en ont privés.

Une autre limite majeure est une limite bibliographique. En effet, on ne relève que peu de travaux de recherche qui ont évoqué les spécificités de l'internationalisation des PME orientées vers les marchés émergents. et d'autre part, ces travaux ne sont pas disponibles, d'où on a travaillé pour la majorité des références avec des ressources de seconde main, à savoir des thèses de doctorat ou des articles de recherche qui ont cité les travaux pionniers.

Une autre insuffisance a trait à la variable temporelle. On estime que la période de quatre ou cinq mois de recherche, à la fois théorique et empirique, et qui contient des déplacements afin d'effectuer la recherche sur le terrain, avec toutes les considérations que la recherche exige, ne nous permet pas d'effectuer un travail qui soit satisfaisant à tous les niveaux. En effet, l'une des restrictions est la nature même de l'objet de recherche. L'accès à une PME afin de l'interroger sur leur propre essor et sur leur état actuel ne s'avère pas une tâche aisée, chose qui a occasionné des rendez-vous reportés, un cas annulé et des déplacements en vain, ce qui a contribué à écourter la plage de temps qui nous a été dédiée pour effectuer ce travail.



## BIBLIOGRAPHIE

- ✓ ABOUKAY M. (2006), « *performance à l'international de la PME marocaine, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales* » 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse
- ✓ ALAOUI A. EL MAKRINI H. (2014) « *Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines* », Management & Avenir, 2014/6 N° 72, p. 15-33.
- ✓ ALLALI B. (2003), « *vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaires* », 2003, Thèse de Doctorat à l'université de Montréal.
- ✓ Axinn C. N. et Matthyssens P. (2002), « *Limits of internationalization theories in an unlimited world* », International Marketing Review, vol. 19, n° 5, p. 436-449.
- ✓ BASLY S. (2005), « *L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance* ». Business administration, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2005.
- ✓ BEKOLO EBE B. (2000) « *L'Afrique ne va-t-elle pas vers une diminution de ses avantages comparatifs ?* », Africa development, XXV, Nos, 3&4, 2000.
- ✓ BERMAN J. (2014), « *Ces entreprises qui réussissent en Afrique* », les éditions Diateino, 2014.
- ✓ BIZAGUET A. (1992), « *Les petites et moyennes entreprises* », PUF, que sais-je ? P.24
- ✓ CESEM (2014), « *Le Maroc économique dans les échanges sud sud* », les dossiers ECONOMIA, centre de recherche de HEM, 2014.
- ✓ CHAN K. MAUBORGNE R. (2005), « *Stratégie Océan Bleu* », Harvard Business School Press, 2005.
- ✓ Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (2014), « *L'évolution du risque pays dans le monde* », 2014
- ✓ COVIELLO N. E et MC AULEY A. (1999): « *Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research* », Management international review, vol 39, N°3, 1999, pg: 223.
- ✓ DEFARGES M. MONTBRIAL P. (2014), « *le défi des émergents* », institut français des relations internationales, Dunod, 2014.
- ✓ ERNST & YOUNG (2012), « *Building Bridges - Ernst & Young's 2012 attractiveness survey* », Africa, 2012.
- ✓ FRERY F. (2009), « *Les postures stratégiques face à l'incertitude* », L'Expansion Management Review 2009/2 (N° 133), p. 20-27.
- ✓ GAUTRIEAUD S. (2006), « *Le risque pays : approche conceptuelle et approche pratique* », 2006, ATER – Centre d'Economie du Développement – Université Montesquieu Bordeaux
- ✓ GDOURA A. (2006), « *Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie* », 2006
- ✓ HOURMATALLAH H. (2009), « *Les facteurs de contingence dans la stratégie d'internationalisation des PME familiales marocaines cas du secteur de la pêche* » Thèse de Doctorat à l'université de CADI AYYAD. ,2009.
- ✓ JOHANSON J. et VAHLNE J. (1977): « *the internationalization process of the firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments* », Journal of international business studies, vol8, N°1, 1977, pp: 23-32.

- ✓ JUILEN P.A. (2008), « *l'internationalisation des PME* », Rapport OCDE, Paris, octobre 2008, p.12
- ✓ KHAYAT I. (2004) : « *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative* », 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004
- ✓ KOENIG G. (1999), « *les ressources au principe de la stratégie* », in de Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle, Economica, 1999, p.200.
- ✓ LAGHZAOU S. (2009), « *Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences* », *Management & Avenir* 2/2009 (n° 22), p. 52-69
- ✓ LE PENNEC E, SERVAL S. (2012), « *Le rôle du réseau relationnel territorial pour faciliter l'implantation de PME étrangères : le cas de la région de Kalouga en Russie* », III<sup>ème</sup> états généraux du management, *Nouvelles frontières du management* P : 1-12.
- ✓ LECERF M. (2007), *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, 2007.
- ✓ MBALOUA M. (2011), « *La problématique de l'émergence économique des pays en voie de développement* », *Revue Congolaise de Gestion* 2011/2 (Numéro 14), p. 107-118.
- ✓ MBARKI M. BOUSLAMA N. (2008), « *L'internationalisation de la PME : Une revue de la littérature* », 2008.
- ✓ MERCIER-SUISSA C. BOUVERET-RIVAT C. (2007), « *L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises* », Editeur: Gualino, Publication: 2007.
- ✓ MOALLA E. (2011), « *La distance et le développement international des entreprises* », *Management & Avenir* 2011/6 (n° 46), p. 35-52.
- ✓ PACITTO J. (2006): « *l'internationalisation des pme : une tentative d'état des lieux* », 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, octobre 2006.
- ✓ PISAREK W. (2011), « *Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus* ». Economies and finances. 2011.
- ✓ PORTER, M.E. (1990), « *The competitive advantage of nations* », Londres, 1990.
- ✓ Rapport de la commission européenne (2003), « *L'internationalisation des PME* », 2003.
- ✓ SEVERINO J. (2008), « *La situation des pays en voie de développement* », *Les Tribunes de la santé* 2008/4 (n° 21), p. 31-39.
- ✓ THIETART R.-A (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999.