

L'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest : L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires

Salih SABIRI

Doctorant

Laboratoire LRMD

FSJES-Settat

0669300092

sabirisalih@gmail.com

Résumé

L'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest : L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires.

La mondialisation offre aux pays exportateurs, une opportunité de développement économique, absolument unique, les barrières qui empêchaient autrefois toute promotion à l'échelle mondiale d'un produit ou d'un service, tombent désormais les unes après les autres. Face à cette réalité, il faut distinguer deux types d'entreprises : celles qui subissent cette nouvelle concurrence et quelquefois disparaissent, faute d'avoir su réagir à temps, et celles qui ont choisi d'anticiper la demande et d'innover, afin de tirer profit de cette fabuleuse opportunité, pour diffuser leurs produits et leur savoir-faire au niveau mondial. C'est dans ce contexte de mondialisation, où les informations circulent de plus en plus vite et où les technologies disponibles se perfectionnent sans cesse, seules les P.M.E. qui font le choix d'innover et de s'internationaliser très tôt dans leur phase de commercialisation via la pratique de l'intelligence économique, peuvent atteindre des taux de croissance forts et une valorisation financière exceptionnelle. Cette recherche a pour objectif d'analyser les raisons pour lesquelles les P.M.E Marocaines constituent autant de freins endémiques et de démontrer qu'elles sont en grandes parties erronées. C'est ainsi que malgré une bonne santé financière et connaissance technique de l'exportation, constituant des atouts non négligeables ; cela demeure insuffisant pour permettre à une PME de se développer internationalement et de gagner une majorité de son chiffre d'affaires à l'étranger.

Mots clés : Intelligence économique, PME, Internationalisation, Mondialisation – Exportation

Abstract

The internationalization of Moroccan-SMEs to West Africa: The extent of the practice of economic intelligence on the consolidation of business networks.

Globalization offers exporting countries a unique opportunity for economic development, and the barriers that once prevented any global promotion of a product or service are now falling one after the other. In the face of this reality, we must distinguish two types of companies: those who suffer this new competition from elsewhere and sometimes disappear because they have not been able to react in time, and those who have chosen to anticipate demand and innovate to take advantage of this. Fabulous opportunity to spread their products and their know-how around the world.

In this context of globalization, where information is circulating more and more rapidly and where available technologies are constantly improving, only SMEs that choose to innovate and internationalize very early in their commercialization phase

through practice economic intelligence, can achieve strong growth rates and an exceptional financial valuation.

The purpose of this paper is to analyze the reasons why the SMEs Moroccan constitute so many endemic brakes and to demonstrate that they are in large parts erroneous. Thus, while good financial health and technical knowledge of exports are not insignificant assets, they are still insufficient to enable an SME to become international and achieve, in just a few years, the majority of its turnover abroad.

Keywords : Economic intelligence-SME- Internationalization-Globalization -Export

Introduction

Nombreux sont les auteurs qui stipulent que l'arrivée des entreprises étrangères peuvent avoir un impact positif sur le plan économique et industriel du pays accueillant, au contact de ces entreprises, les PME du pays en question pourraient tirer des bénéfices d'un apport considérable en, matière de gestion et de savoir-faire technologique, (Fernandez, Noël, 1993).

Les pratiques des stratégies d'internationalisation, renforce l'idée que, l'innovation et la possession de l'information stratégique sont des facteurs clés de la compétitivité, ce défi est d'autant plus d'actualité que le champ des compétences entrepreneuriales, selon J.SCHUMPETER, l'esprit entrepreneurial ne se limite pas seulement à la création d'une entreprise, mais il s'agit de l'aspect innovateur au niveau des options stratégiques envisagées face aux différentes contraintes et menaces et le manque d'information par l'environnement international.

Par ailleurs, à côté des multinationales, déjà largement déployées géographiquement et coordonnées sur la base de procédures dûment muries, d'une expérience et d'une pratique de l'international bien établies, l'analyse du développement international des PME s'appuyait essentiellement sur une vision export (commerce international ou marketing international), elle se concentrait sur un certain nombre d'outils et de fonctions propres à faciliter les ventes hors frontières¹.

Commencer à exporter et franchir le pas vers l'international pour profiter de la croissance mondiale et mieux exploiter les fruits de l'information stratégique issue de la mondialisation, n'est pas très difficile, mais pour multiplier et augmenter les chances de réussite dans la durée, quelques changements culturels, au sein même de l'entreprise, s'avèrent nécessaires et indispensables.

Le secret de la réussite des stratégies d'internationalisation, pour les marchés caractérisés par le manque d'information et par la forte innovation, réside dans l'humilité et l'intelligence du chef d'entreprise, il doit, en effet, dans sa phase de lancement, savoir faire le choix judicieux d'une niche de marché très ciblée qui lui permette d'acquérir ses premières références clients : un seul produit ou service pour un seul marché. Rien ne l'empêchera ultérieurement d'enrichir son offre en proposant une gamme complète d'innovations².

Une PME qui s'ouvre à l'international pour exporter est logiquement confrontée à de nombreuses interrogations. Malgré le gigantesque potentiel que représente le marché international pour les PME-Marocaines, un chef d'entreprise peut encore hésiter à faire le premier pas vers l'international, souvent par manque d'expérience, et par manque de l'information stratégique, d'où la nécessité d'accéder à la pratique de l'intelligence économique, pour assurer une meilleure efficacité des stratégies d'internationalisation.

¹ LEMAIRE Jean « Stratégies d'internationalisation », page : 5

² Rauscher, PME Réussir à l'international p : 167

Il est bien évident que, les PME sont une composante principale du tissu économique de la plupart des économies, qu'elles soient développées ou en voie de développement. Au Maroc, le paysage économique et industriel ne peut être dissocié celui des PME qui constituent environ 95% de son tissu productif selon les statistiques de la confédération de la PME.

La PME constitue le centre névralgique de l'économie marocaine, puisqu'elle est présente dans tous les secteurs de l'activité économique tels que : l'agriculture, l'industrie, l'artisanat, le secteur du bâtiment et travaux publics « BTP », le commerce, le secteur des services qui incluent le tourisme, les communications, les transports et les services financiers, etc. Ajoutant que les PME-marocaines sont essentielles au développement économique et social du fait qu'elles jouent un rôle important dans la dynamique économique et sont de véritables facteurs de promotion de l'emploi et de la création de la richesse.

Dans cette veine, les PME qui ont déjà une expérience sur le plan national sont mieux préparées à confronter la concurrence acharnée existant sur les marchés africains toute en appuyant sur l'aspect informationnel à travers l'adoption dans les stratégies structurelles, l'art de l'intelligence économique., dans la mesure où les stratégies d'internationalisation, sont considérées comme l'un des processus complexe et multidimensionnel, qui touche à plusieurs aspects, divers enjeux et multiples acteurs, et dont l'information stratégique occupe une place primordiale. C'est une décision qui doit être mûrement réfléchie et fondée non seulement sur des aspects commerciaux, mais également sur des aspects organisationnels et structurels, et cela pour permettre aux PME de disposer d'outils d'adaptation et d'action permettant d'atteindre le niveau de « stabilité dynamique » considéré comme catalyseur de la performance. Cette « stabilité dynamique » issue de l'expérience accumulée, de recueil et de traitement de l'information stratégique sur le marché international, permet aux PME de s'adapter aux exigences des marchés internationaux.

Les difficultés de communication et le manque de savoir-faire dans le domaine des activités internationales, l'identification des partenaires appropriés ou l'évaluation du potentiel de marché sont autant d'obstacles qui se dressent devant le chef d'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai si l'entrepreneur est « multifonctionnel » au sein de la PME, s'occupant à la fois des aspects techniques, commerciaux et financiers. La stratégie d'internationalisation vient alors se rajouter en rendant plus complexe les activités de développement de la PME. Le développement de la PME au-delà de son marché local ne se traduit pas exclusivement par une hausse du chiffre d'affaires, mais également par l'effet d'apprentissage, qui améliore ses performances en accédant au savoir-faire et la technologie dont disposent les partenaires étrangers³.

³ Bouveret et Catherine PME Conquérir des parts de marché à l'international Comment profiter des opportunités de développement, Céline page : 3

En parallèle, et dans le cadre de la production de l'information et de la consolidation des liens et des réseaux d'affaires avec le continent africain, le Maroc s'est imposé en Afrique en tant qu'acteur majeur d'investissement, à travers, une politique d'ouverture des marchés envers le continent africain, qui est adoptée, au cours des dernières années, a poussé les groupes nationaux, qui travaillent dans plusieurs domaines d'activités, tel que, le secteur bancaire, d'assurances, de bâtiments et de télécommunications, etc., à franchir le pas vers l'Afrique.

Tout cela dans une perspective de consolider la coopération sud-sud, d'une part et de préparer un marché attractif en faveur de la PME-Marocaine, à travers le soutien, l'accompagnement et la diffusion de l'information pertinente par les groupes nationaux.

Selon les données de l'office des changes et de l'ASMEX « Association Marocaine Des Exportateurs », environ 150⁴ PME ont franchi le pas vers le continent africain. Ce nombre devrait être plus intéressant si les PME arrivent à faire face aux problèmes liés au manque d'information, à l'absence d'une démarche de prospection structurée, à la faible compétitivité et aux problèmes de financement, qui contraignent leur expansion dans le continent.

Après cette vision générale sur la stratégie d'internationalisation des PME-Marocaines, nous allons nous intéresser plus particulièrement, dans cette communication, aux défis de l'implantation des PME-Marocaines en Afrique via les stratégies d'internationalisation. Ainsi, la problématique que nous cherchons à traiter dans le cadre de cette communication, suscite sur :

- ✓ Une réflexion sur l'étude des opportunités de des contraintes de l'internationalisation des PME-Marocaines en Afrique de l'ouest en se référant à la consolidation des réseaux d'affaires, et le rôle de la pratique de l'intelligence économique dans ce processus complexe.
- ✓ Il s'agit de s'interroger sur, ce que peut apporter l'implantation des PME-Marocaines à l'économie nationale, toute en utilisant un esprit purement entrepreneurial via la consolidation des réseaux d'affaires et en pratiquant l'intelligence économique, comme des facteurs essentiels de la production, de l'analyse et de traitement de l'information stratégique :
- ✓ Les PME-Marocaines seront-elles à la hauteur d'exploiter les opportunités offertes par l'Afrique de l'ouest ?
- ✓ Le traitement de cette question principale peut se décliner en un ensemble de questions secondaires que nous avons regroupées comme suit :
- ✓ Quel est l'état des lieux, des échanges commerciaux entre l'Afrique et le Maroc ?
- ✓ D'où vient-elle l'idée de l'internationalisation ? et quel est le rôle et/ou la place de l'entrepreneuriat dans cette stratégie ?
- ✓ Dans quelle mesure la politique du consortium des PME contribue à la réussite de l'internationalisation des PME-Marocaines ?

⁴Association Marocaine Des Exportateurs « Rapport moral » 2018

- ✓ Quelles sont les composantes de l'information stratégique liée aux stratégies d'internationalisation ?
- ✓ Dans quelle mesure l'intelligence économique, permet aux PME-marocaines de mieux s'implanter dans les pays africains ?
- ✓ Comment les banques Marocaines accompagnent les PME en Afrique, dans la production et le traitement de l'information ?
- ✓ Comment les PME, avec autant de spécificités parfois « contraignantes », peuvent-elles se développer à l'international pour améliorer l'équilibre commercial du Maroc ?

La méthodologie de recherche englobe à la fois l'esprit de recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit (Gauthier, 1984), de cela, notre travail de recherche s'inscrire dans un paradigme positivisme, appui d'une démarche hypothético-déductive qui consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour réfuter ou appuyer les hypothèses.

Cela nous amène à poser a priori les hypothèses d'une relation entre différentes variables à savoir l'information issue des pratiques de l'intelligence économique et la consolidation des réseaux d'affaires d'une part et d'autre part de la relation entre les groupements d'intérêt économique et la compétitivité des PME marocaines en Afrique, et d'appliquer ces hypothèses ensuite à l'étude d'un certain nombre d'observations.

1. La revue littérature : Définitions et Théories mobilisées

Avant d'entamer la revue littérature, nous avons essayé d'abord de donner, quelques définitions, qui portent sur les concepts de base de notre communication, à savoir l'intelligence économique et l'internationalisation :

1.1 Internationalisation :

« L'internationalisation est un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision » Johanson et Vahlne, 2009

« Un processus par lequel les entreprises grandissent et se développent à l'international, établissent et gèrent leurs activités à l'étranger, augmentent leurs expositions aux transactions internationales, établissent et développent des relations et des réseaux qui s'étendent au-delà des frontières et qui se manifestent et s'identifient à travers les modes d'entrée spécifiques, dans des lieux en relation avec le temps » Jones (2007, p 182).

« Le processus par lequel les entreprises accroissent leurs vigilances de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir, et établissent et effectuent des transactions avec des entreprises dans d'autres pays. » Beamish (1990, p. 77)

De ces définitions, nous constatons que l'information se trouve au cœur des stratégies d'internationalisation :

Les analyses classiques du choix des modes d'entrée à l'international mettent en avant l'impact de la distance entre le marché hôte et le marché d'origine. Le

développement d'opérations commerciales nécessite un accès à l'information qui peut être coûteux pour les entreprises (J.Johanson et J.Vahlne, 1977, 2009)⁵.

1.2 L'intelligence économique :

La définition de l'intelligence économique, n'est pas d'actualité, dans la mesure où cette intelligence est conçue comme une épine dorsale de la réussite de toutes les stratégies, ce qui nous avons vu, au niveau de management militaire, au plutôt dans les stratégies militaires, le général chinois⁶, a bien mentionnée cette intelligence en se référant, au rôle de l'information stratégique, dans la guerre, « Qui connaît son ennemi comme il se connaît, en cent combats ne sera point défait, qui se connaît mais ne connaît pas l'ennemi sera victorieux une fois sur deux. Que dire de ceux qui ne se connaissent pas plus que leurs ennemis ? » SUN TZU, L'art de la guerre, 500 av J.C.

« L'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques » (Martre, 1994)

De ces définitions, deux approches sont à signaler, pour bien cerner la définition de l'internationalisation via l'intelligence économique, la première est le caractère qui porte sur l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers au plutôt, il s'agit de la première étape de la construction des réseaux d'affaires, qui génère des informations susceptibles d'optimiser les décisions de chef d'entreprise, cependant la deuxième est celle de la spécificité relationnelle économique et de l'importance de l'intelligence économique ou des réseaux d'affaires pour l'entreprise.

Pour traiter la problématique que nous avons posée, nous allons se baser sur les courants de pensée qui ont développés les théories portant sur l'internationalisation des entreprises, Il s'agit en particulier des théories suivantes :

1.3 La théorie behavioriste :

Les premiers modèles d'internationalisation des entreprises trouvent leur fondement dans la « théorie behavioriste de la firme », élaborée principalement par Cyert et March (1963, 1970), cette théorie, postule que l'internationalisation est le produit d'une série de décisions incrémentales.

Le modèle auquel les recherches sur l'internationalisation des entreprises ont fait régulièrement référence est le modèle d'internationalisation de l'école nordique d'Uppsala élaboré par Johanson et Vahlne en 1977, au milieu des années 70, ces deux auteurs utilisent les résultats issus de l'étude empirique antérieure élaborée par (J.Johanson et P. Wiedersheim 1975) et qui est effectuée sur quatre entreprises industrielles suédoises (Volvo, Copco Sandvik, Atlas et Facit), d'après ladite étude, ils ont constaté que les stratégies d'internationalisation de l'entreprise est le produit d'une série de décisions incrémentales et cumulatives.

L'intelligence économique est depuis l'antiquité considérée comme facteur clés de succès des stratégies d'internationalisation, dans la mesure où cette pratique

⁵ Mayrhofer, Xavier et Frédéric Économies émergentes Quels enjeux pour le management international page 14

⁶ Général chinois du vie siècle av. J.-C. (544–496 av. J.-C.).

permettre, de recueillir, traiter, analyser, interpréter et diffuser l'information aux décideurs, en vue de réussir leurs objectifs stratégiques, en effet au niveau de la première phase de l'internationalisation qui se manifeste dans la délocalisation de l'activité, l'information est indispensable pour réussir cette extension d'activité.

La délocalisation, complexe et lourde parce qu'elle suppose une implantation locale, des investissements conséquents et la gestion fréquente d'équipes multiculturelles ainsi que la mise en place de systèmes d'information explicites et réguliers, semble parfaitement s'insérer dans ce besoin de connaissance approfondie et dans ce modèle d'Uppsala. Il faut du temps pour arriver à franchir tous les obstacles du processus et arriver à l'étape ultime⁷.

Autrement dit, la projection de ce modèle sur la PME, prévoit, que la PME qui désire franchir le pas vers l'international, doit suivre, une série successive d'étapes à travers un engagement pertinent avec les marchés étrangers, au départ, la PME n'a pas d'activité d'exportation régulière, l'entreprise ne possède pas d'expérience du marché, puis dans la deuxième étape de la série, l'exportation se réalise grâce à des représentants indépendants, ce qui permet d'avoir un canal d'information régulier mais plutôt superficiel est établi, ce qui facilite la tâche de la troisième étape, qui se manifeste dans l'internationalisation, qui se réalise grâce à la création d'une entité commerciale et à la production sur place, ce qui nous permet de dire que l'internationalisation de la PME est considérée comme le produit d'une série de décisions incrémentales.

✓ **Hypothèse 1 :** Le modèle fondé, nous permet de définir la première hypothèse de notre communication : La négligence de la pratique de l'intelligence économique et ses répercussions sur l'absence et le manque de connaissance sur les marchés étrangers qui se manifestent dans l'information économique, politique et sociale, constituent un frein dans l'internationalisation des PME-Marocaines vers L'Afrique de l'Ouest.

C'est dans une perspective de réduire les coûts de recherche d'information, les coûts de négociation, que nous avons, supposer en plus de degré d'accès des PME-Marocaines à l'information, que la relève de défi de l'internationalisation est tributaire de leur organisation en groupement d'intérêt économique, en se basant sur une approche en consortium et une démarche collective et d'alliance afin de mutualiser et de partager les moyens industriels et commerciaux.

1.4 La théorie des réseaux d'affaires via l'internationalisation :

Dans le cadre de l'amélioration des défaillances de modèle élaboré par J. Johanson et J. Vahlne en 1977, et pour faire face aux critiques, Jon et Mattsson en 1988 ont procédé à l'utilisation le modèle réseau pour mieux expliquer l'internationalisation des entreprises, cette approche théorique des réseaux trouve ses bases dans la théorie de dépendance par les ressources.

⁷ Josée, Marie, Monnoyer et Boutary « Les PME à l'ère de la mondialisation Démystifier la délocalisation et la multi localisation », page : 222

Selon, Pfeffer et Salancik (1978), la théorie de dépendance par les ressources, renforce l'idée que les entreprises ne peuvent pas construire toutes les ressources à l'interne pour accéder à des ressources concurrentielles, ce qui l'oblige de s'orienter vers d'autres organisations dans leur milieu.

Le modèle réseau, préconise de renforcer et consolider les réseaux d'affaires et les liens professionnels entre deux entreprises, qui deviennent de plus en plus interdépendantes, par suite, les frontières entre les ressources internes et externes s'estompent, c'est dans ce cadre-là que l'intelligence économique de chef de la PME, doit faire preuve, pour arriver à décortiquer les manques d'information, pour pénétrer les autres marchés étrangers.

A ce stade, pour produire, vendre et accéder à des ressources, les PME-Marocaines se trouvent dans la nécessité d'échanger avec d'autres opérateurs étrangers, d'accéder à des partenariats et des coopérations, ces réseaux d'affaires impliquent des engagements pour les PME, qui peuvent avoir un caractère technique, économique, sociale, ou juridique.

Ce modèle, réseau de l'internationalisation, suppose la durabilité des relations, c'est la raison pour laquelle nous avons mentionné l'aspect d'engagement dans ces relations, de même pour la PME qui veut s'assurer sur la pérennité de sa stratégie d'internationalisation, doit créer des nouvelles relations, dès son entrée dans un nouveau marché, tout en favorisant les relations internationales avec le pays en question, la projection, de ce modèle au cas marocain, suppose, l'intervention de l'Etat pour consolider et assurer la durabilité de ce réseau, avec le pays ciblé en vue de renforcer la fiabilité des informations issues de ces réseaux d'affaires.

- ✓ **Hypothèse 2** : C'est dans cette logique de consolidation des réseaux d'affaires et des relations avec l'Afrique de l'Ouest, que nous avons formé notre deuxième hypothèse, qui dispose que, l'internationalisation de la PME-Marocaine en Afrique, n'est pas une fin en soi, car malgré son importance dans le co-développement sud-sud, elle n'est qu'un acteur de coopération Maroc-Afrique si les autres composantes de la coopération internationale ne suivent pas « Diplomatie économique, rencontre B to B,,Etc. ».

1.5 Théorie de l'entrepreneuriat international:

Nul ne peut nier, que chaque processus d'internationalisation réside en grande partie sur la possession d'un esprit purement entrepreneurial, même que la taille de l'entreprise ne permet pas d'atteindre des bénéfices résultant de ces stratégies d'internationalisation, c'est d'ailleurs dans les années 80, les auteurs et les observateurs de la vie économique s'intéressent aux jeunes entreprises internationales.

En effet, depuis cette époque, un nombre croissant des entreprises de petite taille, s'internationalisent d'une manière précoce et accélérée, contrairement à ce que dit la théorie des étapes, que nous avons présentées, qui se manifeste dans une série successive des étapes d'internationalisation, ce type d'entreprises est issu suite plusieurs facteurs comme, développement de nouvelles technologies, la

globalisation du marché, mondialisation des industries, , les réseaux globaux (Danciu 2012).

Oviatt et Mc Dougall (1994) cités par Buigues et Lacoste (2011) ont défini ces nouvelles entreprises internationales comme « des organisations qui, dès leur création, cherchent à se procurer un avantage concurrentiel grâce à l'utilisation de ressources et à la vente de produits dans de multiples pays», il faut savoir, que différents termes sont utilisés pour désigner ce types d'entreprises : « International New ventures INV », « Born globals », « Instant Internationals » ou « Global Start-Ups »⁸.

La question qui se pose à ce niveau-là, est ce que ce type d'entreprises sont déjà compétitives au niveau de leur territoire, en effet ces entreprises n'ont pas nécessairement établi une position forte sur leurs territoires d'origine avant de se lancer sur des marchés étrangers.

La notion de la distance psychique préconisée par la théorie des étapes, n'est plus acceptée pour ce nouveau type d'entreprise, dans la mesure où le choix de la conquête des marchés étrangers ne se base pas sur la proximité géographique, mais sur d'autres facteurs avancés par Cabrol et Nlemvo, 2009, qui se manifeste dans « la facilité d'accès au marché, les réseaux internationaux ou encore la taille du marché potentiel ».

D'ailleurs, ce type d'entreprises, dans la mesure où elles se caractérisent par leurs petites tailles, elles ne peuvent se baser sur des économies d'échelle, pour faire l'internationalisation, leurs soucis est d'arriver à construire un avantage concurrentiel basé sur la différenciation et l'innovation, qui demeurent les seuls moyens permettant à ces entreprises de s'imposer sur des marchés étrangers et de dominer en même temps les firmes locales qui possèdent une meilleure connaissance des conditions spécifiques du marché local (Buigues et Lacoste 2011).

- ✓ **Hypothèse 3** : C'est dans cette optique, que nous avons essayé de rapprocher, la première hypothèse, en prend en considération l'organisation des PME-Marocaines en groupement d'intérêt économique, comme atout en vue d'arriver à construire un avantage concurrentiel par ces PME, basé essentiellement sur la différenciation et l'innovation, qui vont permettre par la suite de réussir les stratégies d'internationalisation et de confronter les firmes locales qui ont déjà installées leurs marques au niveau de l'Afrique de l'ouest.

En suivant la logique schumpetérienne, qui avance que l'esprit entrepreneurial ne se limite pas à la création de l'entreprise, mais réside dans la capacité de l'extension des nouveaux marchés, nous avons supposé, que l'organisation des PME en groupement d'intérêt économique, n'est pas une fin en soi, car malgré

⁸ BENYETHO « Rôle de l'innovation dans l'amélioration de la qualité du management et de l'organisation des PME internationales marocaines » Revue de dossier de recherches en économie et gestion p : 492

cette politique de consortium, il faut travailler sur la différenciation et l'innovation, pour arriver à construire un avantage concurrentiel.

1.6 La théorie éclectique de Dunning : paradigme OLI

Traiter la problématique de l'internationalisation des entreprises, sans faire recours aux travaux de Dunning 1977, semble injuste, vu que la théorie éclectique, est considérée comme l'épine dorsale de la recherche en la matière, de même, ladite théorie, constitue la première contribution majeure de l'analyse des flux d'investissements internationaux dans les années 1970, bien que les retombées de cette théorie vu le jour avec la firme multinationale « East India Company ».

Le modèle éclectique de Dunning, trouve ses fondements dans les travaux de Hirsch en 1976, qui dispose un arbitrage qui se fait par une firme, qui veut franchir le pas vers l'international, qui se trouve entre trois modalités d'exploration du marché étranger, en distinguant les différents coûts relatifs à chaque modalité, la simple comparaison entre ces coûts détermine le choix de la modalité la plus rentable pour la firme, il s'agit en effet de procéder :

- ✓ Soit l'investissement direct étranger ;
- ✓ Soit l'exportation ;
- ✓ Soit la vente de licence.

La limite de l'approche de Hirsch réside dans l'hypothèse de l'existence d'une information parfaite sur tous les coûts, ce qui ne peut être réalisé à l'échelle mondiale compte tenu de la grande asymétrie des coûts et des avantages.

C'est dans l'objectif de remédier cette situation, que Dunning dans sa théorie éclectique, a élaboré un modèle simple à deux pays dans lequel les entreprises qui désirent réussir la stratégie d'internationalisation, font le choix entre les trois modalités de pénétration du marché étranger mentionné par Hirsch, ce choix s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une entreprise doit détenir en vue de s'internationaliser, comme le montre le paradigme OLI. Il s'agit de :

- Ownership advantage (O) : Comme son nom l'indique cette option, se manifeste dans la détention d'un actif spécifique et/ou un avantage spécifique de l'entreprise, il peut être un produit ou une technologie, dont les autres entreprises n'y ont pas accès, C'est à ce stade, que l'intelligence économique trouve sa justification, pour chercher les secrets d'affaires, et de y procéder au traitement et à l'analyse de ces secrets.

- Location advantage (L) : C'est un avantage de la localisation à l'étranger, qui signifie que l'entreprise doit assurer la durabilité de l'avantage spécifique, d'où la nécessité de rechercher les modalités qui minimisent les coûts de production, de commercialisation, pour exploiter cet avantage dans les marchés étrangers plutôt que dans les marchés nationaux.

- Internalization advantage (I) : L'objectif de cet avantage, c'est de se situer dans la situation de quasi-monopole le plus possible, en vue de ne pas s'exposer à la concurrence et de contourner ou d'éviter le risque lié à la vente de technologie aux autres firmes.

La pratique de l'intelligence économique, est indispensable dans la mesure où le choix de la modalité de pénétration du marché étranger, est tributaire à la conjecture entre ces trois avantages.

La réussite de ce modèle passe par la réunion des trois avantages, autrement dit, franchir le pas vers l'international par le biais des IDE n'est possible que si les trois avantages spécifiques sont réunis, cependant elle peut faire l'implantation par le biais de la vente de licence si elle ne détient qu'un avantage, mais ça reste focalisé seulement au niveau de l'industrie.

- ✓ **Hypothèse 4** : C'est dans cette optique, que nous avons essayé de rapprocher, la quatrième hypothèse avec, le paradigme OLI, en s'appuyant sur le premier avantage, qui porte sur les investissements directs marocains en Afrique, en essayant d'analyser ces investissements, pour savoir leur impact sur les stratégies d'internationalisation des PME-Marocaines, ladite hypothèse dispose, que le renforcement des Investissements directs Marocains en Afrique de l'Ouest est une politique efficace, pour encourager les PME-Marocaines à franchir la pas vers l'international.

A ce propos, nous aurons procéder à l'analyse et à l'interprétation des statistiques des échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique-subsaaharienne pour la période 2008-2016, ainsi d'analyser les investissements directs Marocains en Afrique de l'Ouest pour la période 2008-2015, le choix de ces deux périodes est subordonné à la disponibilité des informations authentique et certifiés par les organes compétents tel que l'office des changes et enfin d'interpréter les résultats de notre étude empirique.

2. Opportunités et contraintes de l'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest via les réseaux d'Affaires :

Avant de procéder, à l'analyse des opportunités et des contraintes offertes par l'Afrique de l'Ouest, nous devons d'abord situer la situation du Maroc, dans les huit communautés économiques de continent africain, à savoir CEN-SAD, COMESA, EAC, CEEAC, CEDEAO, SADC, IGAD et UMA⁹, dont sa présence en tant que membre se manifeste au niveau de CEN-SAD et l'UMA.

Ce qui se pose, dès le départ des défis à relever, qui se manifeste d'abord dans le changement du statut d'observateur dans certaines communautés économique africaines tel que CEDEAO, au statut membre, dans une perspective d'accéder à une source d'information, de promouvoir et de stimuler l'attractivité de Marque Maroc dans ces régions.

⁹ CEN-SAD Communauté des États Sahélo-Sahariens

COMESA Marché Commun de l'Afrique Australe et Orientale

EAC Communauté de l'Afrique de l'Est

CEEAC Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale

CEDEAO Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest

SADC Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe

IGAD Autorité Intergouvernementale pour le Développement

UMA Union du Maghreb Arabe

2.1 Echanges commerciaux- Maroc- Afrique subsaharienne

Malgré, l'absence du Maroc, en tant que membre dans certaines communautés économiques régionales, les échanges commerciaux du Maroc vers l'Afrique Subsaharienne dégagent un solde commercial excédentaire de 11,9Mds DH en 2016 au lieu de 1,3Md DH en 2008¹⁰.

Tableau 1. Echanges commerciaux Afrique-Maroc (2008-2016)

Indicateur Région	X « Mds » DH		PART en %	M « Mds » DH		PART en %	TCAM	SC	Répar tition /Régi on %
1 – Afrique de l'Ouest	2008	3,2	---	2008	0,7659	---	13,8	9,2	58,2
	2016	10	65,4	2016	1	27,7			***
2 - Afrique de l'Est	2008	0,3	---	2008	0,18	---	23,5	2,2	15,5
	2016	2,6	16,9	2016	0,347	9,5			
3- Afrique Centrale*	2008	1,7	---	2008	0,746	---	-0,1 %	1,5	12,4
	2016	2	12,3	2016	0,467	12,8			
4- Afrique Australe **	2008	0,1	---	2008	2,4	---	0,2 %	-1,4	13,4
	2016	0,7	4,9	2016	1,8	49,9			

Source : Tableau confectionné par nous-mêmes sur la base des données publiées par l'office des changes (Rapport sur l'étude Echanges-Maroc Afrique Subsaharienne 2017) et Trade MAP

Nous avons opté pour cette période pour cause de disponibilité des statistiques certifiées et authentiques d'une part, et d'autre part pour sortir avec des conclusions et des interprétations pertinentes.

X : Exportation, **M :** Importation, **SC :** Solde commercial, **TCAM :** Le taux de croissance annuel moyen, (Nous avons procédé à ajouter un seul nombre après la virgule dans les chiffres mentionnées dans le tableau ci-dessous, dans la mesure où notre objectif d'après ce travail est de déterminer la justification de choix de l'Afrique de l'Ouest comme zone privilégiée des PME-Marocaines pour faire l'internationalisation.

* : Malgré les liens de fraternité qu'existent entre le Maroc et les pays de l'Afrique centrale, le solde commercial, a diminué de l'année 2008 jusqu'à l'année 2016, ce qui montre que le Maroc et son arsenal des groupes nationaux sont orienté vers l'Afrique de l'Ouest.

¹⁰Rapport sur « Echanges Maroc-Afrique Subsaharienne » Office des changes 2017,

**** :** De sa part, l'Afrique Australe, est le premier partenaire du Maroc en termes d'importations, avec une moyenne de 1,4 Mds DH, entre la période 2008-2016.

***** :** La répartition géographique des échanges commerciaux du Maroc avec l'Afrique Subsaharienne fait apparaître l'Afrique de l'Ouest comme le premier partenaire commercial du Maroc dans la région, avec une part de 58,2% en 2016 et un TCAM de 13,8% entre 2008-2016.

De ces données, nous constatons, que le terrain est prêt, pour les PME qui désirent, franchir le pas vers l'international, surtout au niveau de l'Afrique de l'Ouest, ce qui renforce l'idée de base de paradigme OLI, Dunning.

2.2 La Part du Maroc dans le Marché de l'Afrique de l'Ouest :

Pour mieux analyser, les opportunités et les contraintes offertes par l'Afrique de l'Ouest en termes d'exportation, nous sommes obligés de situer notre pays par rapport à la concurrence dans la région concernée, pour y savoir d'abord les pays dont la marque Maroc sera vendue, puis de savoir à les produits objet d'exportation par les PME-Marocaines, et d'arrêter un avantage spécifique à ces produits, selon le modèle de base de Dunning.

Selon les données de l'office des changes, La part de marché du Maroc en Afrique de l'Ouest pendant la période 2008 et 2015, a enregistré une amélioration, pour arriver à 0,9% en 2015 au lieu de 0,5% en 2008, ce qui renforce l'idée de base, que l'Afrique de l'Ouest, est un marché attractif pour PME-Marocaines, dans la mesure où déjà les groupes nationaux qui ont déjà installé la marque Maroc, ont contribué à consolider les liens et les réseaux d'Affaires avec les pays de cette zone, même que le Maroc détient seulement le statut d'observateur de la communauté de cette zone CEDEAO.

Ajoutant que le domaine d'activité dominé par les exportations marocaines envers l'Afrique de l'Ouest, et de l'industrie chimique et alimentaire qui représentent tous les deux 54% de l'ensemble des exportations, ce qui veut dire, que le Maroc il détient un avantage spécifique dans ce domaine.

Autrement dit, La PME, avec l'accompagnement des grands groupes marocains, qui ont déjà installé leur filiale dans cette zone, peut franchir le pas en se spécialisant dans le domaine de l'industrie chimique ou l'industrie alimentaire, en appliquant l'hypothèse qui dispose d'organiser les PME-Marocaines dans un groupement d'intérêts économique, pour mutualiser les charges liées à cette internationalisation.

Ledit accompagnement, doit être caractérisé par la production de toute information utile, en faisant recours aux pratiques de l'intelligence économique, pour mieux collecter, traiter, analyser et diffuser cette information, la chose qui va sans doute, optimiser la décision aux chefs des PME, objet de groupement, dans leur développement à l'international.

Toutes, les données renforce l'idée, que le climat des affaires dans la zone de l'Afrique de l'ouest est prêt pour accueillir notre arsenal de PME, mais ceci est

tributaire à la possession de l'information issue des groupes-Marocaines installés en Afrique, de même ces derniers sont dans l'obligation d'assurer la durabilité de leur relation avec cette zone, en suivant la logique de la théorie des réseaux de l'internationalisation, pour favoriser l'insertion des PME-Marocaines dans le marché international, tout en respectant le domaine d'activité dont les PME détient une forte compétitivité et une forte demande par l'Afrique de l'Ouest. Le tableau suivant, présente en détail les principaux concurrents du Maroc dans l'Afrique de l'Ouest, ainsi que les principaux fournisseurs et clients de notre royaume.

Tableau 2. Positionnement du Maroc dans l'Afrique de l'Ouest (2008-2016)

Indicateur	La part des principaux concurrents du Maroc		Principaux Fournisseurs du Maroc en (Milliers MDh)		Principaux Clients du Maroc en (Milliers MDh)	
Afrique de l'Ouest	Afrique du Sud	1,7 %	Nigéria	353	Sénégal	1,9
				34,6%		20%
Légère amélioration 2008 -2016 de 0,5% à 0,9 %	Sénégal	1,3%	Guinée	217	Mauritanie	1,7
				21,3%		17%
	Malaisie	1,2 %	Côte d'Ivoire	104	Côte d'Ivoire	1,4
				10,2%		15 %
	Turque	0.98%	Togo	87	Nigéria	1,35
				8,6 %		14%

Source : Tableau confectionné par nous-mêmes sur la base des données publiées par l'office des changes (Rapport sur l'étude Echanges-Maroc Afrique Subsaharienne 2017)

Selon l'office des changes, La part du Maroc, par rapport aux autres pays concurrents africains, qui appartient à la zone de l'Afrique de l'Ouest, est très importante, en effet le Sénégal pays membre de la CEDEAO détient 1,3% ¹¹, cependant la grande part est détenue par l'Afrique de sud à raison de 1,7%.

Les principaux clients du Maroc en Afrique de l'Ouest, sont le Sénégal (1,9MdDH), la Mauritanie (1,7MdDH), la Côte d'Ivoire (1,4MdDH) et le Nigéria (1,4MdDH). Ces pays représentent en 2016 presque les deux tiers des exportations à destination de l'Afrique de l'Ouest. Pour les importations, le Nigéria est le premier fournisseur du

¹¹ Op, cit, Rapport sur « Echanges Maroc-Afrique Subsaharienne » Office des changes 2017,

Maroc dans cette région avec 34,6%, suivi de la Guinée, la Côte d'Ivoire et le Togo avec respectivement 21,3%, 10,2% et 8,6% du total des importations.

3.2 Les Investissements directs Marocains en Afrique-Subsaharienne : Une réflexion autour du paradigme OLI de Dunning :

Selon le paradigme, élaboré par Dunning, le passage de l'internationalisation des entreprises passe par trois étapes successives, qui commence par les investissements directs étranger, tout en respectant la possession des trois avantages mentionnés, c'est dans cette mesure que nous avons procédé à faire sortir les opportunités ainsi que les contraintes qui peuvent freiner la décision chez les PME pour franchir le pas vers l'international.

Les investissements directs marocains en Afrique, sont les principaux catalyseurs de réussir les stratégies d'internationalisation, vu leur importance, dans la concrétisation de la marque Maroc, en effet selon l'office des changes ces investissements, qui représentent une moyenne de 89,5% du total des flux des IDE sortants vers le continent et 53,1% du total des IDE marocains à l'étranger sur la période 2008 et 2015.

Tableau 3. Investissements directs marocains en Afrique Subsaharienne, Années 2008-2015 (En millions de dirhams)

Années Indicateurs	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1- Investissements directs marocains à l'étranger	4236	3839	5016	1710	3532	3019	3958	7361
2- Investissements directs marocains en Afrique	2330	3046	4625	912	1727	2050	1413	3030
Part (%) 2/1	55	79,3	92,2	53,4	48,9	67,9	35,7	41,2
3- Investissements directs marocains en Afrique Subsaharienne	2181	2795	4424	788	1611	1517	1185	2946
Part (%) 3/2	93 ,6	91,7	95,7	86,4	93,3	74,0	83,9	97,2

Source : Office des changes (Rapport sur l'étude Echanges-Maroc Afrique Subsaharienne 2017)

Les investissements en Afrique Subsaharienne ont plus que doublé en 2015 (3Mds DH contre 1,2Md DH en 2014) et représentent 40% du total des investissements directs marocains à l'étranger et 97,2% des investissements directs en Afrique¹².

¹² Op, cit, Rapport sur « Echanges Maroc-Afrique Subsaharienne » Office des changes 2017,

4.2 Analyse de la consolidation des réseaux d'affaires des PME. Marocaines avec L'Afrique de l'Ouest

Le choix de l'Afrique de l'Ouest, comme région attractive, pour les PME-Marocaines, n'est pas arbitraire, dans la mesure où cette région est en tête des pays destinataires des investissements directs marocains en Afrique Subsaharienne, avec une moyenne de 64,7% (l'Afrique Centrale 25,3%, l'Afrique de l'Est 10%), sur la période 2011-2015 selon les données publiées par l'Office des changes.

D'après, le renforcement des liens de fraternité, le nombre des visites royales aux pays de l'Afrique subsaharienne et la diplomatie économique qui se manifeste dans la consolidation des réseaux d'affaires avec ces pays, le Maroc est présent dans le continent à travers des investissements directs dans 13 pays, dont de la Côte d'Ivoire, est en première position depuis 2011.

Dans la mesure d'analyser les opportunités offertes par l'Afrique de l'Ouest en termes d'internationalisation des PME-Marocaines, via le soutien des investissements directs Marocains dans cette région, tout en suivant la logique de notre modèle de base, nous avons déjà déterminé le produit dont la demande est importante au niveau de cette région (Produits chimiques et Alimentaires), nous assistons à un paradoxe négligeable, dans la mesure où Le Maroc investit essentiellement en Afrique de l'ouest, dans le secteur bancaire, le holding, et l'immobilier, avec une participation assez modeste dans les autres secteurs.

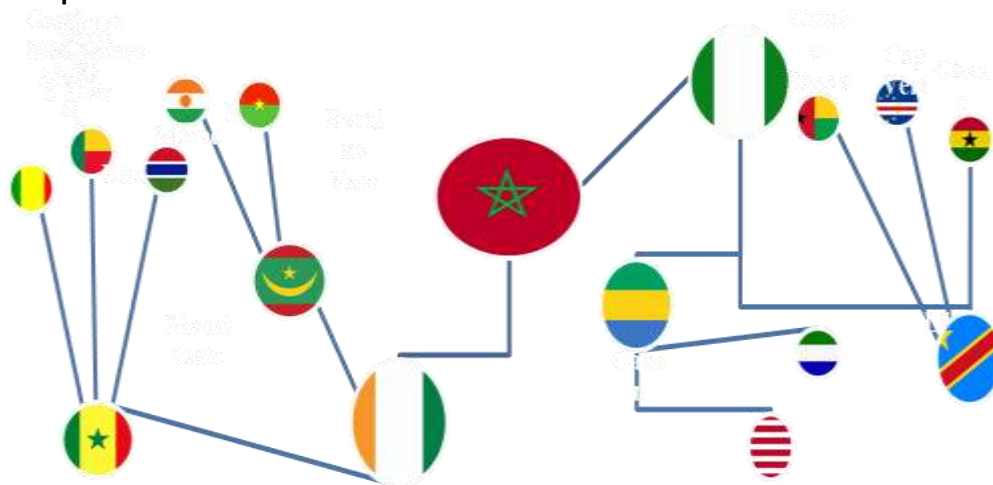
Ce qui rendent, les PME-Marocaines, face à des contraintes liées à la consolidation des réseaux d'affaires liés à l'industrie chimique et alimentaire, dans la mesure où les investissements marocains dans tout le continent africain, au niveau de l'industrie est de 5,6% en 2015.

Nous avons, qualifié ce paradoxe comme négligeable, dans la mesure où le Maroc selon l'Office des changes, détient le plus grand stock des IDE en Afrique de l'Ouest avec 79,5% du stock en Afrique Subsaharienne, dont la Côte d'Ivoire est le premier pays récepteur du stock des IDE marocains en Afrique Subsaharienne en 2015, avec 4,8Mds DH, en effet ce montant représente 10,5% du stock d'investissements directs étrangers détenu à l'étranger et 28,4% du stock d'IDE en Afrique Subsaharienne¹³.

C'est dans cette veine, que nous avons constaté d'après l'analyse des statistiques qui portent sur les investissements directs marocaines en Afrique de l'ouest, que le pays de départ pour les PME en vue de consolider ses relations, est le la côte d'ivoire suivie de la Nigeria.

¹³ Op, cit, Rapport sur « Echanges Maroc-Afrique Subsaharienne » Office des changes 2017,

Figure 1 : Modèle proposé pour la consolidation des réseaux d'affaires en Afrique de l'Ouest



Source : Figure confectionnée par nous-mêmes.

Le présent schéma, est élaboré en se basant sur l'indice des investissements directs marocaine sur les pays de l'Afrique de l'ouest, qui est considéré que le facteur clés pour savoir, le pays le plus proche en terme d'opportunité d'affaires.

De ce fait, les PME-Marocaines, en se réorganisant en des groupements d'intérêts économiques, vont commencer par l'instauration de la marque Maroc, dans les deux pays ivoirien et nigérien, et de faire la même chose avec ces deux pays, en essayant de favoriser la marque Maroc dans les pays les plus proches¹⁴ à ces derniers.

Le renforcement de l'entrepreneuriat, en tant qu'orientation stratégique clé, est devenu un objectif important pour une entreprise désireuse d'augmenter sa capacité de répondre à un environnement de plus en plus turbulent, l'entreprise ne pourra plus survivre si elle n'acquiert pas de « véritable esprit d'entrepreneur » (Drucker, 1985)¹⁵, à cause de leur taille limitée, la plupart des PME n'ont pas les compétences, le pouvoir du marché et les ressources des grandes entreprises.

D'après l'étude quantitative que nous avons effectué, par nos soins, sur les PME-Marocaines qui faisant saisonnièrement ou non, l'activité d'exportation, en vue de vérifier la confirmation ou bien l'infirmité des hypothèses avancées, par ce travail, tout en respectant la revue littérature, et le principe de la consolidation des réseaux d'affaires, nous avons obtenir ces résultats :

Le processus de collecte des données, s'est opéré principalement à travers un questionnaire soumis à des dizaines PME-Marocaines dont le domaine d'activité est principalement lié aux activités de logements et d'industriels, et vu que nous

¹⁴ Cette notion est loin de sens géographique

¹⁵ Laurice Alexandre-Leclair « Dynamiques internationales des entreprises », page : 35

avons opté à un paradigme positivisme, appui d'une démarche hypothético-déductive, l'approche est qualitative est refusée à ce point-là.

- ✓ **H1 et H2** : Pratique de l'intelligence économique et possibilité de production de l'information par d'autres facteurs « Groupes Marocaines en Afrique, Diplomatie économique, B To B,,, etc. » :

La pratique de l'intelligence économique, comme source d'information, est indispensable pour réussir la stratégie de l'internationalisation, cependant les PME-Marocaines étudiées lors de ce questionnaire, ignorent (70% de l'échantillon étudié) les plateformes mises à la disposition de cette catégorie, à savoir, le réseaux de l'association Marocaine des exportateurs (ASMEX) et le réseaux de Hub-Afrique, qui sont considéré comme les principales acteurs privés/public en matière d'organisation des rencontres d'affaires en Afrique de l'ouest.

Ajoutant, aussi que la production de l'information par les groupes Marocaines qui sont déjà présent en Afrique, est très couteuses, ce qui nécessite un accompagnement par ces groupes même avec des contrats de sous-traitance, en vue de favoriser l'insertion des PME-Marocaines dans le réseaux d'internationalisation en Afrique de l'Ouest.

Il convient de signaler, que la pratique de l'intelligence économique et l'encouragement des groupes ci-dessus dans la production de l'information et la pratique de la diplomatie économique par le secteur public, ne seront pas à la hauteur d'encourager les PME-Marocaines à s'internationaliser vers l'Afrique de l'Ouest, mais il faut arriver à absorber l'information issue de ces pratiques par les PME-Marocaines, la chose qui n'est pas disponible dans ces PME, veut qu'elles souffrent de manque de compétences humaines (17% de l'échantillon étudié, disposent d'une entité dédié à formation des salariés et à la gestion proprement dite des Ressources Humaines» capables de favoriser l'absorption de l'information.

- ✓ **H3 et H4** : De la consolidation interne « GIE » à la consolidation des réseaux d'affaires en Afrique de l'Ouest : Une réflexion autour de degré de formalisme des PME-Marocaines et de poids des investissements directs Marocaines en Afrique de l'Ouest :

L'Etude, fait ressortir une spécificité des PME-Marocaines étudiés, qui se manifeste dans la propriété de ces PME, qui revient en quasi-totalité (95% de l'échantillon étudié) au dirigeant, autrement dit la gestion de ces PME incombe entièrement à leurs dirigeant-propriétaire¹⁶, cependant, ces PME-étudiées ont exprimés positivement leurs intentions de s'organiser en groupement d'intérêt économique (90% de l'échantillon étudié), en vue de mutualiser leurs charges d'internationalisation.

Dans le même sillage, La quasi-totalité des PME étudiées (88% de l'échantillon étudié), sont prêts de s'innover et de s'orienter vers les pays les plus opportunistes en Afrique de l'Ouest, tout en favorisant, la pratique de la diplomatie économique par les pouvoirs publics et le renforcement des investissement directs Marocaines

¹⁶ En plus de caractère familial.

en Afrique de l'Ouest pour savoir les pays les plus proches, en termes d'opportunités d'affaires et pas en termes distance psychique.

Conclusion

Les chiffres et les données de l'Afrique de l'Ouest, montrent que de l'internationalisation des PME-Marocaines, est une affaire aisée, cependant, ils existent des risques liés à l'international qui peuvent être d'ordre financier, politique, fiscale, social ou culturel, et qui sont susceptibles de freiner le développement d'une PME à l'international, de ce fait, il faut bien analyser le pays dont la PME désire s'implanter.

Cette analyse, doit être profonde, et pour ce faire la PME, doit procéder à la pratique de l'intelligence économique, pour arriver à traiter d'une manière optimale l'information stratégique, vu que l'Afrique de l'Ouest est caractérisé par une forte concurrence à la fois acharnée et à la fois détenue par les pays membres dans certains communautés régionales africaines qui bénéficient de certaines dispositions fiscales, ce qui rendent leurs produits plus compétitifs, par rapport à nos produits nationaux.

De ce fait, le Maroc en tant que pays africain, doit renforcer ses liens avec les pays de l'Afrique de l'Ouest, en commençant par le changement de statut d'observateur de la CEDEAO au statut de pays membre, pour y bénéficier des avantages fiscaux et économiques offerts par cette communauté économique, de même de renforcer les réseaux d'affaires en suivant la logique de la théorie éclectique de Dunning.

Dans cette veine, la PME désirante de s'internationaliser vers l'Afrique de l'Ouest, doit profiter de l'information issue des groupes nationaux qui ont installé la marque Maroc, tout en utilisant la consolidation des réseaux d'affaires et l'intelligence économique, pour savoir quel pays privilégié et quel produit à exporter, et quelle région du pays en question, dont la fiscalité est souple, pour créer leur filiale.

En suivant la logique, du paradigme OLI, la PME qui désire franchir le pas vers l'international et notamment dans l'Afrique de l'Ouest, et d'après les données que nous avons analysées, elle doit, se spécialisé dans les produits alimentaires et chimiques, dont le Maroc déteint un avantage spécifique, et de travailler sur la durabilité de l'activité par le soutien des autres PME objet de groupement d'intérêts économiques pour mutualiser les charges afférents à cette politique d'internationalisation, et enfin de prendre le pays de la côte d'ivoire comme pays de commencement, dans l'attente de franchir vers les pays voisinages de la côte d'ivoire, pour arriver enfin à envahir l'Afrique de l'Ouest, et pourquoi pas tout le continent africain.

En guise de conclusion, la réussite de l'internationalisation, réside dans le degré d'accès à l'information stratégique ainsi que la capacité d'absorption et d'exploitation de cette information, tout en gardant la consolidation des réseaux d'affaires au niveau interne à travers la réunion des PME en groupements d'intérêt économiques, et au niveau externe à travers la consolidation des réseaux d'affaires

avec les pays de l'Afrique de l'Ouest, en commençant par la cote d'ivoire et la Nigeria jusqu'à la conquête de cette zone, mais ça reste tributaire à l'existence d'une plateforme forte qui est capable de créer des informations stratégiques, et d'un système capable de gérer tous types des risques.

En suivant la logique de la gestion des risques liés à l'international, faut rappeler que, même si les prévisions sont faites à l'échelon mondial grâce à des techniques sophistiquées, la réduction de l'incertitude ne peut être que limitée¹⁷.

Et ça nécessite, une telle confiance de manager de la PME, vu que la confiance en soi contribue au caractère décisif d'un manager, tandis que l'absence de confiance en soi contribue à l'indécision, or la vie d'une entreprise implique de prendre des décisions rapides et sans disposer de toute l'information nécessaire, sous peine de sombrer dans la paralysie. En particulier, la sur-confiance apparaît comme un ingrédient indispensable de l'entrepreneuriat, de ce fait il semble donc dangereux d'essayer de lutter à tout prix contre la sur-confiance¹⁸.

¹⁷ AVENEL Jean PEYRARD Max « L'essentiel des risques de l'entreprise à l'international », page : 7

¹⁸ CARLES Jacques « Délocaliser ou relocaliser : Quels enjeux pour les entreprises » ; page : 114.

Références bibliographiques

Livres :

Avenel, J., Peyrard, M. 2015, L'essentiel des risques de l'entreprise à l'international, Gualino.

Carles, J. 2014, Délocaliser ou relocaliser : Quels enjeux pour les entreprises, Eyrolles Paris.

Lemaire, J. 2013, Stratégies d'internationalisation, Dunod, Paris.

Laurice, A. 2017, Dynamiques internationales des entreprises, L'Harmattan.

Olivier, M. 2019, Le management interculturel Dunod, paris.

Mercier, C. Bouvert, C. 2007, L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises ? Gualino.

Mercier, C. Bouvert, C. 2010, PME Conquérir des parts de marché à l'international Comment profiter des opportunités de développement, Dunod, Paris ;

Meschi, P. Prevot, F. 2016, Économies émergentes : Quels enjeux pour le management international, Vuibert paris.

Naciri, A. 2016 Reconnexion de l'Afrique à l'économie mondiale défis de la mondialisation, CODESRIA Dakar.

Rauscher, J. 2008, PME Réussir à l'international », Groupe Express Éditions Paris.

Trepanier, M. 2013, Créer et développer une PME dans une économie mondialisée : Etudes de cas réels d'entreprises, Presses de l'Université du Québec.

Articles de revues :

Benyetho, K. 2014, « Rôle de l'innovation dans l'amélioration de la qualité du management et de l'organisation des PME internationales marocaines » Revue de dossier de recherches en économie et gestion, Numéro spécial Décembre, Oujda, Maroc P.487-494

Rapports :

Association Marocaine Des Exportateurs « Rapport moral » 2018 ;

Institut AMADEUS « Etude partenariat Maroc-Afrique 2014 » ;

Office des changes « Echanges Maroc-Afrique Subsaharienne » 2017.

Liste des tableaux

Tableau 1. Echanges commerciaux Afrique-Maroc (2008-2016)	222
Tableau 2. Positionnement du Maroc dans l'Afrique de l'Ouest (2008-2016).....	224
Tableau 3. Investissements directs marocains en Afrique Subsaharienne, Années 2008-2015 (En millions de dirhams).....	225

Liste des figures

Figure 1 : Modèle proposé pour la consolidation des réseaux d'affaires en Afrique de l'Ouest	227
--	-----