

L'internationalisation des PME marocaines dans la zone UEMOA : mise en évidence des coûts-performances cachés.

Amir Sido Ismail¹, Abdelhalim Lakrarsi²

¹ Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance Et Compétitivité Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Souissi – Rabat.

ismail.amirsido@um5s.net.ma

² Centre Interdisciplinaire de Recherche en Performance Et Compétitivité Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Souissi – Rabat.

abdelhalim.lakrarsi@um5.ac.ma

RESUME — Les investissements marocains à l'étranger se sont étoffés grâce à la politique d'ouverture de l'économie marocaine sur le reste du continent Africain. Dans le cadre de sa coopération bilatérale, le Maroc a entrepris des actions afin de développer ses échanges commerciaux et ses investissements dans les pays d'Afrique subsaharienne.

L'évolution des investissements directs étrangers du Maroc à destination d'Afrique subsaharienne plus précisément dans la zone de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) (principale zone d'accueil des investissements marocains dans le monde) montre une tendance à la progression, liée à la signature de nombreux accords de protection, de promotion réciproques et de non double imposition, ainsi qu'à l'adoucissement de la réglementation des investissements. Le concept d'internationalisation /compétitivité des entreprises englobe tous un ensemble d'aspect parmi lequel figure la nécessité de faire une veille, assurer une protection de ces données et asseoir son influence par le biais de l'intelligence économique. Mais également la maîtrise des couts de performance cachés qui ne sont pas consignés dans le plan comptable. A cela s'ajoute l'importance d'inclure le facteur humain, aspect prôné par le management socio-économique

L'objectif de notre recherche est de proposer un cadre d'analyse des déterminants de la compétitivité des PME marocaines qui s'internationalisent dans la zone UEMOA et qui sont à l'épreuve de coûts cachés dans pareil processus d'affaires.

Mots-clés— Coûts cachés, intelligence économique, management socio-économique, compétitivités.

ABSTRACT — Moroccan investments abroad have grown thanks to the policy of openness of the Moroccan economy to the rest of the African continent. As part of its bilateral cooperation, Morocco has undertaken actions to develop its trade and investments in sub-Saharan African countries.

The evolution of foreign direct investment from Morocco to sub-Saharan Africa, more specifically in the West African zone (UEMOA) (main reception area for Moroccan investment in the world) shows a trend of progression., linked to the signing of numerous reciprocal protections, promotion and avoidance of double taxation agreements, as well as the softening of investment regulations. The concept of internationalization / competitiveness of companies all encompasses a set of aspects including the need to monitor, ensure the protection of this data and establish its influence through economic intelligence. But also, the control of hidden performance costs that are not recorded in the chart of accounts. Added to this is the importance of including the human factor, an aspect advocated by socio-economic management. The objective of our research is to propose a framework for analyzing the determinants of the competitiveness of Moroccan SMEs which internationalize in the WAEMU zone and which are subject to hidden costs in such a business process.

Keywords - Hidden costs, economic intelligence, socio-economic management, competitiveness

I. INTRODUCTION

Le concept d'internationalisation correspond, au sens large, à toutes les formes coopératives d'échanges d'une économie nationale avec son environnement international (Dayan et Gorynia, 2009). L'internationalisation est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national. Elle peut s'exprimer par la conquête des marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou des partenariats internationaux.

De nos jours, l'internationalisation des entreprises à l'étranger jouent un rôle souvent décisif dans le développement qualitatif des pays récepteurs, mais aussi économique pour les pays émetteurs. (Eriksson et al, 2000)

C'est dans ce cadre que le continent Africain, continent en pleine croissance et d'un essor remarquable voient à cet effet les flux d'Investissement direct étranger (IDE) considérablement s'intensifié depuis des décennies car il a été prouvé que l'économie d'un pays est essentiellement facteur des relations que ce dernier entretient avec les autres pays. Au fil du temps, les échanges internationaux se sont multipliés et sont devenus aujourd'hui vers les pays de l'Afrique subsaharienne. Plusieurs accords ont vu le jour dans le but de faciliter ces échanges et d'assurer un plein essor.

Le Maroc, à l'instar des pays frères du continent, a su se distinguer dans les investissements directs étrangers en Afrique subsaharienne. Plaçant l'Afrique au cœur de ses choix stratégiques, le Maroc consolide

progressivement son positionnement dans le continent, à travers le renforcement et la diversification des échanges commerciaux, l'accompagnement de ses entreprises sur le continent, la conclusion d'une multitude d'accords de coopération (environ 1000 accords avec 28 pays africains) dans différents domaines (éducation, santé, formation, infrastructure, agriculture...) ... Les relations du Maroc avec le continent s'inscrivent, désormais, dans le cadre d'une nouvelle vision stratégique globale, basée sur des rapports équilibrés et mutuellement bénéfiques. Ainsi, une forte croissance des investissements marocains en Afrique est observée au cours de la dernière décennie. Le Maroc est désormais parmi les premiers investisseurs africains de l'Union économique des États de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA) et de la Communauté des États de l'Afrique centrale (CEMAC). (DEPF Policy Africa, 2018)

Tous les indices indiquent indéniablement que le royaume cherche à s'ériger en pôle de puissance régionale après avoir mis de son côté toutes les variables pour s'assurer la réussite de sa stratégie africaine. On parle à cet effet de compétitivité ou de performance des entreprises marocaines.

Toutefois la relation Internationalisation-Performance économique des entreprises est un enjeu stratégique pour les entreprises marocaines et peut revêtir différents types de coûts qu'elles supportent. Ces multiples coûts, liés à plusieurs facteurs sont pour la plupart consignés dans le plan comptable. Néanmoins, il en existe plusieurs autres, liés à des dysfonctionnements d'ordre socio-économique mais qui ne sont pas détectables avec le système établi. On les appelle « les coûts cachés ».

L'objectif de notre recherche est de proposer un cadre d'analyse des déterminants de la compétitivité des PME marocaines qui s'internationalisent dans la zone UEMOA et qui sont à l'épreuve de coûts cachés dans pareil processus d'affaires.

L'atteinte de cet objectif nous a conduits à poser la question principale de notre recherche à savoir : **Dans quelles mesures la prise en compte des coûts-performances cachés dans le processus d'internationalisation des PME marocaines dans la zone UEMOA peut contribuer à la compétitivité de ces dernières ?**

La réponse à notre question de recherche passe par la vérification des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le processus d'internationalisation des PME marocaines dans la zone UEMOA obéit à la logique du modèle développé par l'école d'Uppsala (modèle séquentiel du processus d'internationalisation).

Hypothèse 2 : Les marchés des pays de la zone UEMOA présenteraient des conditions socio-économiques semblables quant à l'implantation des PME marocaines.

Hypothèse 3 : Le degré d'internationalisation des PME marocaines (et par conséquent leur compétitivité) varierait essentiellement en fonction des informations à caractère économique dont elles disposent sur les marchés des pays de la zone UEMOA.

Hypothèse 4 : Il existerait une relation décroissante non linéaire entre le niveau des coûts-performances cachés des PME marocaines et leur degré d'internationalisation dans la zone UEMOA.

Il s'agit d'apporter une contribution conceptuelle permettant d'enrichir la littérature sur les modèles d'internationalisation des entreprises, particulièrement du modèle d'Uppsala. Empiriquement, il s'agit de tester la validité de ce modèle et la pertinence de son pouvoir explicatif dans le contexte marocain

Notre travail s'apparente au modèle de recherche intervention qualimétrique établissant la dialectique entre le contingent (cas étudié) et le générique (généralisation).

L'architecture de l'article se déploie en trois points. Dans un premier temps, nous présenterons une revue de littérature sur les différents modèles et approches d'internationalisation ayant examiné le processus d'internationalisation et les modes d'entrée des entreprises voulant s'internationaliser.

Dans un second temps, nous tenterons de démontrer l'apport de l'intelligence économique et de la maîtrise des coûts cachés sur l'amélioration de la compétitivité des PME marocaines en intégrant l'aspect humain que prône le management socio-économique.

Enfin dans un troisième temps, nous présenterons l'attractivité territoriale de la zone UEMOA par rapport aux PME marocaines à travers les caractéristiques socio culturelles tels que la religion, l'histoire et les caractéristiques socio-économique tels que la croissance démographique, le PIB ... Ainsi qu'une proposition des perspectives d'attractivité

II. DEVELOPPEMENT

1. CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

L'internationalisation 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.

C'est à cet effet que notre intérêt s'est porté à travers cet article sur la théorie d'internationalisation dot la littérature a évolué avec le temps, et le plus important, la tendance vers des approches intégrative a augmenté.

Il faut reconnaître que l'internationalisation est un concept dynamique et large pour être appréhendé par une seule école.

1.1 LA NOTION D'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation est un principe qui est en constante évolution. Plusieurs grands auteurs lui ont accordé une définition propre. L'internationalisation peut être définie comme étant un processus dans lequel la firme augmente graduellement ses implications et ses opérations à l'international. (Johanson et Vahlne, 1977).

Une définition souvent utilisée dans la littérature est celle du modèle d'Uppsala d'internationalisation. Elle présente l'internationalisation comme un processus graduel, à travers lequel les entreprises engagent des ressources et augmentent progressivement la connaissance d'un marché étranger particulier (Johanson et Vahlne, 1977).

D'autres termes sont utilisés afin de définir les activités à l'international d'une entreprise. La globalisation, souvent synonyme de mondialisation, est l'idée selon laquelle la distance représente de moins en moins un obstacle au commerce international. Le monde est alors considéré sans frontière, ce qui permet aux entreprises de commercialiser leurs produits et services partout à travers le monde (Durand, 2017). La mondialisation est donc l'échelle croissante de la disponibilité d'un objet au-delà des frontières de son territoire d'origine. L'objet en tant que tel peut être non seulement les échanges de biens et services, mais aussi l'échange de capitaux, d'informations, d'idées et de technologies (Fisher et al. 2006). Une autre définition présente la mondialisation comme le processus de transformation des phénomènes globaux entraînés par une combinaison de forces économiques, technologiques, socioculturelles et politiques (Croucher, 2003). De plus, les interrelations augmentent, ce qui entraîne la convergence des activités économiques. La mondialisation est alors un processus complexe, car elle implique un changement social rapide qui se produit dans plusieurs dimensions (économie, politique, culture, etc.) (Tomlinson, 1999).

Ainsi une définition plus complète ressort de toutes les précédentes. En effet l'internationalisation consiste pour l'entreprise à se développer en dehors de ses frontières. La nature de cette expansion géographique dépend des caractéristiques de l'industrie (homogénéité ou non de la demande) qui permet une standardisation globale de l'offre, ou au contraire nécessite une adaptation en fonction des spécificités locales. Elle prend aussi en compte le mode de présence à l'international : de l'exportation à l'investissement direct pouvant répondre à une logique d'optimisation des coûts. C'est donc la stratégie qui conduit les entreprises à se développer à l'échelle internationale, par le biais de filiales, par exemple, afin de tirer parti des avantages offerts par les différents pays.

1.2 LES DETERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION

Le but premier d'une entreprise qui exporte ses produits à l'étranger est d'augmenter ses ventes. En réalité, il arrive une période où l'entreprise croit avoir saturé le marché intérieur et donc naît son désir d'internationalisation. Il est aussi possible qu'une entreprise ait un intérêt à s'internationaliser afin de

diversifier sa clientèle et contrebalancer les effets d'un ralentissement sur le marché domestique (Kautz W., 2002). Présentons donc cela

Les entreprises qui exercent des activités économiques à l'international ou qui exportent des produits ou services à l'étranger ont plusieurs motivations. En effet s'internationaliser permet d'acquérir des ressources, que ce soit physiques (des matières premières, de l'énergie ou des composants), humaines (recherche de main d'œuvre) ou encore financières (des emprunts, un partage de capital de risque, etc. Cela favorise également les activités de production locale à bas coûts et permet une recherche de main-d'œuvre pointue et hautement qualifiée (Prime et Usunier, 2013). Par ailleurs, l'internationalisation des activités économiques permet de balancer temporairement les pertes dans quelques régions avec des gains dans différentes régions.

Tout d'abord, l'exploitation de nouveaux marchés permet de gagner de nouveaux clients. De plus, certains accords et ententes entre différents pays permettent d'éviter des barrières ou des restrictions gouvernementales. Dans une optique de concurrence, l'acquisition de marché étranger permet d'être présent dans un marché qui est occupé par la concurrence afin de protéger les marchés existants. Des avantages réglementaires peuvent aussi être une source de motivation à l'internationalisation ; dispense d'impôt sur les sociétés, conditions tarifaires d'importation exceptionnelles, environnement juridique moins contraignant, etc. De plus, l'exploitation d'opportunités commerciales à l'international permet une plus grande efficience. Pour ce faire, les entreprises peuvent se rapprocher des ressources bon marché pour en sécuriser l'accès à moindre coût et pour ainsi développer leur compétitivité dans différents domaines (Prime et Usunier, 2013). Ainsi, l'entreprise détient par l'internationalisation, une meilleure répartition géographique de l'offre. Cela assure une plus grande flexibilité et une moins grande exposition aux risques commerciaux, financiers, politiques, juridiques et culturels. Donc, dans son ensemble, l'efficience créée par des activités d'internationalisation permet de baisser les coûts de transactions des entreprises.

L'entreprise possède donc de nombreuses raisons de s'internationaliser et qu'on va répartir en deux axes à savoir :

- Les raisons stratégiques
- Les raisons liées au marché

1.3 PRESENTATION DES APPROCHES D'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation est un phénomène vaste, dynamique et ne peut être expliqué par une seule théorie (Phiri et al, 2004). D'ailleurs les recherches menées sur l'internationalisation s'inspirent de plusieurs approches à savoir béhavioriste, économiste, compétences, ressources et réseaux.

- **Approche behavioriste** : (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975), (Johanson et Vahlne, 1977, 1990) les fondateurs du modèle d'Uppsala.

Cette approche est la plus fréquemment utilisée pour l'étude du processus d'internationalisation, des petites et moyennes entreprises en particulier. Au début, les recherches en management international portaient exclusivement sur firmes multinationales ; dans un souci d'expliquer les raisons de leur existence et leur influence sur le commerce international et plus particulièrement l'intérêt était porté sur les investissements directs étrangers.

La théorie behavioriste apparaît comme une rupture avec les approches traditionnelles de la firme. En se positionnant sur la rationalité et la satisfaction, elle abandonne les principes de maximisation du profit. Elle privilège également le processus de décision au sein de l'entreprise.

L'esprit de la théorie behavioriste considère que l'entreprise réagit en réponse des opportunités ou des menaces émanant de l'extérieur.

- **Approche économique**

L'école économique a examiné le processus d'internationalisation des PME en empruntant les grandes lignes de la théorie de commerce international notamment les investissements directs étrangers. Cette approche fait appel aux sciences économiques essayant d'expliquer le développement et le comportement des entreprises sur le marché international. On cite à ce titre quelques courants : La théorie éclectique de John H. Dunning à travers le paradigme OLI (Ownership advantage; Location; Internalization advantage) et la théorie du cycle de vie de produit de Raymond Vernon.

- **Approche par les réseaux** : (Johanson et Vahlne, 1990, 2003, 2009)

En critiquant l'approche behavioriste par le défaut de prise en considération des interférences de l'entreprise dans son environnement, l'approche par les réseaux a connu un intérêt considérable. Les lacunes appréhendées dans les premières contributions ont été en quelque sorte corrigées par l'approche réseau.

Elle explique le phénomène d'internationalisation à travers les relations d'échange tissées et développées au sein d'un réseau (Johanson et Mattsson, 1988). Selon ces auteurs, l'internationalisation est un processus dans lequel l'entreprise établit des relations et développe les connaissances en interaction avec d'autres acteurs du réseau.

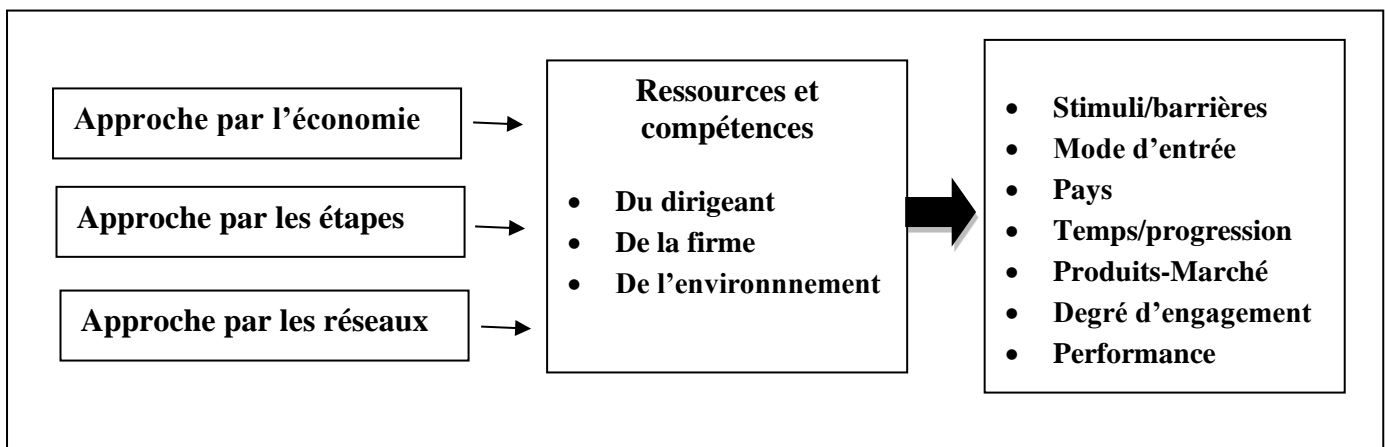
Dans cette approche, l'internationalisation est définie comme réseau qui se développe à travers les relations internationales tissées avec les pays étrangers. L'appartenance à un réseau permet aux entreprises de se développer à l'international.

- **Approche par les ressources et compétences :**

Les modèles d'internationalisation se sont orientés par la suite vers l'approche des ressources et compétences introduite par Penrose dans son livre *The theory of the growth of the firm* 1963.

L'approche basée sur les compétences et ressources apportent des réponses sur les questions posées sur le processus d'internationalisation n'ayant pas trouvé de réponses dans les autres approches théoriques. Elle apporte de réponse sur les facteurs incitant les entreprises à s'engager sur la scène internationale. L'analyse avancée par Penrose sur la croissance des firmes se présente comme une alternative à l'approche contractuelle. Ces écrits marquent l'origine de l'approche basée sur les ressources.

Fig 1. : Ressources et compétences et dimensions d'internationalisation



Source : (Laghzaoui, 2009, P 63)

2. METHODOLOGIE

2.1 L'APPORT DU MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DANS LA COMPETITIVITE DES ENTREPRISES

Le Management socio-économique, créé et expérimenté par Henri Savall, fondateur de l'ISEOR (L'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations), centre de recherche en sciences de gestion, puis développé par Véronique Zardet et son équipe, est un mode de management global et durable qui s'appuie

sur le développement du potentiel humain de l'entreprise pour améliorer sa performance sociale et économique.

Partant du principe que le fonctionnement des organisations ne peut pas se baser seulement sur les structures ou sur les comportements, l'hypothèse fondamentale sur laquelle est construite la théorie socio-économique est la suivante :

« La performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction des structures de l'organisation et des comportements des hommes qui agissent au sein de cette organisation. » (Savall et Zardet, 19995, p173). A travers cela, il relève que les organisations, trop focalisées vers la recherche de la seule performance économique, n'accordent pas assez d'importance aux personnes. L'école "classique" du management (début XX^e siècle) a encouragé les entreprises à plus de hiérarchie et plus de spécialisation dans le travail. Mais ces modèles sont aujourd'hui en bout de course puisqu'ils ont progressivement conduit à la déshumanisation du travail, et par ricochet à la démotivation et la déresponsabilisation des équipes. La méthode de management socio-économique inverse, elle, cette tendance, et permet le développement de la créativité individuelle et de la capacité de création collective.

▪ **LES OUTILS DE MANAGEMENT SOCIO-ECONOMIQUES**

La mise en œuvre du management de la qualité par la méthode du management socioéconomique comporte six outils originaux comme évoqué ci-dessus à savoir :

- **Le Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (PASINTEX)** : Il permet de clarifier et de formaliser la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme vis à vis de ces cibles externes et internes. Il est réactualisé chaque année pour tenir compte de l'évolution de ces quatre facteurs : principaux produits, marchés, technologie et ressources humaines.

- **Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP)** : Est un ensemble d'actions élaboré à travers la concertation de tous les acteurs dans un semestre, pour atteindre les objectifs prioritaires après arbitrage et test de faisabilité.

- **Le Tableau de Bord de Pilotage Stratégique (TDBPS)** : c'est un document indispensable pour chaque pilote et chaque copilote qui permet de suivre, mesurer, évaluer et surveiller les indicateurs de la mise en œuvre des activités stratégiques et opérationnelles de chaque zone responsabilité

- **La Grilles de Compétences (GC)** : c'est un outil qui permet de visualiser les compétences disponibles et l'adéquation entre la formation et l'emploi. Cela permet d'élaborer un plan de formation intégrée permettant à chaque personne de s'adapter à son poste de travail, de répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise, et de réduire les zones de compétences non exploitées.

- **La Grilles D'auto Analyse de la Gestion du Temps (GDT)** : est un outil permettant de structurer d'une manière efficace l'emploi du temps, et de développer la programmation individuelle et collective, ainsi que la délégation concertée.
- **Le Contrat d'activité Périodiquement Négociable (CAPN)** : il est un outil qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition, pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés) au travers un dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la transformation des coûts cachés en valeur ajoutée, et corrélativement leur réduction.

2.2 L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE, ET LA MAITRISE DES COUTS POUR UNE INTERNATIONALISATION REUSSIE

Le processus d'internationalisation étant très délicat et très important, il est nécessaire pour l'entreprise voulant se lancer dans ce processus, d'avoir le maximum de d'informations possible afin de ne pas se lancer dans l'inconnu mais surtout, de réussir son internationalisation. C'est dans ce sens que l'intelligence économique trouve ses fondements car il permet pour les entreprises de rechercher l'information et maîtriser son environnement, mais également de se garantir une protection de l'information et une gestion du risque sans oublier l'influence et le positionnement sur son marché pour renforcer son efficacité. Cependant on observe malgré cela la présence des couts cachés qui sont dissimulés dans les coûts que considère le plan comptable général, mais qui peuvent constituer un réel frein de compétitivité des entreprises.

C'est dans ce cadre qu'une enquête sur le terrain serait nécessaire afin de recueillir auprès des acteurs économiques étatiques et des dirigeants d'entreprises marocaines qui internationalisent leurs activités dans les pays de la zone UEMOA, les informations nécessaires à la mise en évidence des dysfonctionnements qu'ils peuvent rencontrer. Pour cela nous avons commencé par déterminer les similitudes entre le Maroc et la Zone UEOMA.

3. L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DE LA ZONE UEMOA ET PERSPECTIVES

Sur la base d'une confrontation de plusieurs documents tels que le rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OECD) et des données de la Banque africaine de développement (BAD)

et de La Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF) du Maroc, nous avons pu relever des caractéristiques socio-culturel et économiques communes.

3.1 UN SOCLE SOCIO-CULTUREL COMMUN EN AFRIQUE

Nous avons d'abord commencé par une rétrospection, depuis l'histoire de l'Afrique avant l'arrivée des Européens. A travers cela il ressort que l'ensemble des pays africains partage les séquelles et les effets de la traite négrière :

- **La traite saharienne** est liée à la pénétration arabe ; elle est ancienne et durable, et institue une mobilité contrainte vers le Maghreb et le Moyen-Orient.
- **La traite atlantique** est pratiquée du XVI^e au XIX^e siècle par les Portugais puis les Hollandais, les Anglais et les Français

Mais également les effets du partage colonial (Le commerce de l'or, des esclaves, de l'ivoire, de l'huile de palme..., le développement des comptoirs commerciaux, les guerres, jalonnent trois siècles d'histoire aboutissant à la Conférence de Berlin (1885) qui définit les règles de la conquête et du partage formel du territoire. Et qui laisse également derrière elle la formation des trois aires politiques et linguistiques majeures (anglophone, francophone, lusophone).

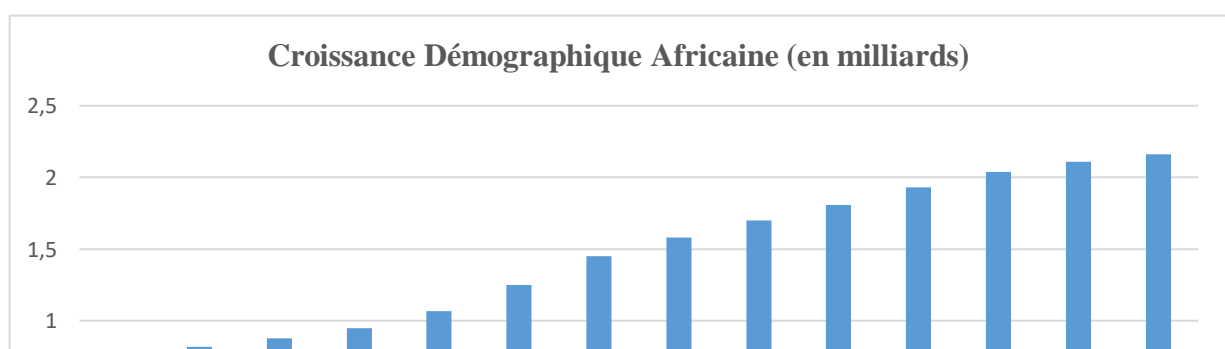
3.2 RECENSEMENT DES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES

Les variables utilisées ont été choisies soit de façon conventionnelle, tel que le taux de perte de croissance démographique africaine, la croissance du PIB africain.

Selon les données fournis par la BAD et la DEPF

- Dans la plupart des économies africaines, la hausse de la demande intérieure est naturellement alimentée par le dynamisme démographique du continent. La population africaine a quasiment triplé entre 1980 (478 millions d'habitants estimés) et 2015 (1,2 milliard d'habitants estimés) et pourrait atteindre 2,1 milliards habitants à l'horizon 2050. (DEPF 2022)
- Le taux de croissance démographique annuel du continent s'est élevé, à 1,6 %, sur la période 1980-2022, et devrait se maintenir à 2,5% au cours des 10 prochaines années (DEPF 2022)

Fig 2 : Croissance Démographique Africaine



Source : Données BAD, Elaboration DEPF 2022

- L’Afrique se caractérise également par une urbanisation accélérée, qui amène à la fois de nouveaux modes de consommation et de nouveaux besoins pour les populations africaines. Le nombre des citadins africains a, ainsi, quasiment quadruplé au cours de ces trente dernières années, passant de 127,8 millions de personnes en 1980 à 471,6 millions de personnes en 2015. Le taux de croissance moyen de la population urbaine a atteint 3,7 %, et devrait se maintenir à 2,6% sur la période 2025-2050 (DEPF 2022).

3.3 RECENSEMENT DES CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES

Les signaux positifs qui parviennent aux investisseurs sont :

- **Une gouvernance régionale qui se consolide**, à travers des organismes comme L’OHADA, l’Organisation pour l’harmonisation en Afrique du droit des affaires, dont la mission est l’intégration juridique des 17 États membres, garantissant ainsi des conditions d’investissement favorables pour les entreprises ;
- **Une fiscalité de plus en plus attractive**. À titre d’exemple, le Kenya a promulgué plus de 140 lois favorables aux investissements ces dix dernières années ;
- **Une classe moyenne en plein développement**, qui accède à un pouvoir d’achat augmenté et des habitudes de consommation diversifiées. La Banque africaine de développement estime ainsi que 34% de la population du continent appartient déjà à la classe moyenne, et que celle-ci atteindra 42% en 2060.

Côté pays, le Nigeria – première économie du continent en 2016 –, l’Éthiopie, la Côte d’Ivoire, le Ghana ou encore le Sénégal seront les marchés les plus valorisés par les investisseurs d’ici 2020, selon le cabinet

Havas Horizons. Un classement qui s'explique par les perspectives économiques intéressantes de ces pays et une certaine stabilité politique.

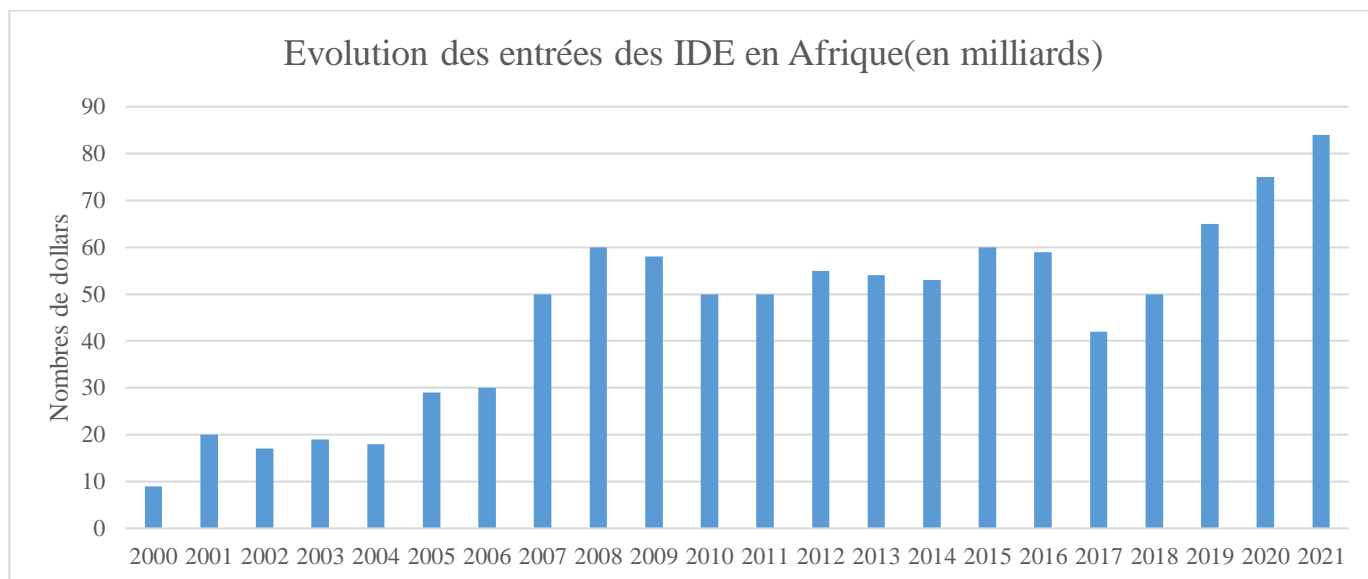
Dans un monde de plus en plus intégré, l'attractivité de l'investissement direct étranger est devenue une préoccupation centrale aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Depuis le milieu des années 80, les investissements directs étrangers connaissent une croissance sans précédent. Plus encore, les IDE sont affectés en la création d'unités de production à l'étranger ou en l'acquisition d'unités existantes, ont atteint ces dernières années des montants sans cesse record. En Afrique subsaharienne, si les créations d'unités de production ont toujours constitué la principale modalité d'implantation comme partout dans les pays en développement dans le monde, les acquisitions ont augmenté ces dernières décennies en raison des privatisations d'entreprises et des dérégulations des certains secteurs d'activité (L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel Jacques Poirot, Hubert Gérardin 2010).

Dorénavant, les pays d'Afrique subsaharienne disposent d'une réglementation très favorable aux IDE. Selon la CNUCED, entre 1991 et 2000, 1185 modifications au total ont été apportées aux régimes nationaux dans le monde réglementant les IDE, dont 1.121 (soit 95%) visaient à faciliter ces investissements (Levasseur, 2002).

Attirer les investissements étrangers ou les maintenir sur le territoire constitue en effet une préoccupation pour les autorités subsaharienne, compte tenu de leur impact sur des variables économiques clés comme l'emploi, l'investissement et par conséquent la croissance. La question que l'on se pose alors est celle de savoir si les mesures engagées par les autorités permettent d'attirer suffisamment les IDE sur le territoire Africain.

- **Climat d'investissement :** Dans le sillage de la progression de sa croissance économique, l'Afrique a vu son attractivité s'améliorer eu égard aux investissements directs étrangers. Selon la Conférence Des Nations Unies Sur Le Commerce Et Le Développement (CNUCED), les flux d'Investissement Direct à l'Etranger (IDE) vers l'Afrique se sont établi 41,8 milliards en 2017. Ces flux ont augmenté d'environ 20% en 2018 pour atteindre 50 milliards de dollars. Dans une croissance constante, ils ont atteint la somme de 83 milliards de dollars en 2021 et ne devraient cesser de croître les années à venir. Par ailleurs, l'intégration régionale croissante en Afrique devrait susciter des flux plus importants d'IDE.

Fig 3 : Evolution des entrées des IDE en Afrique



Source : Données BAD, Elaboration DEPF 2022

La performance des pays africains en matière du climat des affaires, selon le rapport Doing Business de la Banque mondiale, a contribué à l'amélioration de l'attractivité du continent pour les IDE.

III. CONCLUSION

Les relations entre le Maroc et les pays de l'Afrique subsaharienne n'ont cessé d'accroître depuis bon nombre d'années. Cela a donc suscité notre intérêt et, à travers notre travail, nous avons réfléchi au processus d'internationalisation des PME Marocaines dans la zone de l'UEMOA.

Afin de résoudre cette problématique nous nous sommes attelés à poser les bases théoriques des concepts clés de notre recherche ainsi que la méthodologie adoptée à travers les approches de l'internationalisation (théories et évolutions) ; l'attractivité territoriale de la zone UEMOA et l'apport du management socio-économique dans la compétitivité des entreprises (L'intelligence économique et coûts cachés).

Il ressort que de nombreuses approches et théories nous renseignent sur le pourquoi, le comment de l'internationalisation, les modes et la période adéquate pour s'internationaliser. Parmi ces approches on retrouve l'approche classique qui explique les raisons de l'existence et de l'influence des firmes internationales sur le commerce international et plus particulièrement porte un intérêt sur les investissements directs étrangers. L'approche économique quant à elle fait appel aux sciences économiques essayant d'expliquer le développement et le comportement des entreprises sur le marché international. L'approche par les réseaux dans laquelle l'internationalisation est définie selon ces auteurs comme un réseau qui se développe à travers les relations internationales tissées avec les pays étrangers et enfin l'approche par les ressources et compétences qui apportent des réponses sur les questions posées sur le processus d'internationalisation.

n'ayant pas trouvé de réponses dans les autres approches théoriques. Elle apporte des réponses sur les facteurs incitant les entreprises à s'engager sur la scène internationale. Mais aucune d'elles, ne nous renseignent sur le temps exact pour pénétrer un marché donné. Cependant, la littérature sur l'internationalisation a évolué avec le temps, et le plus important, la tendance vers des approches intégrative a augmenté. Il faut reconnaître que l'internationalisation est un concept dynamique et large pour être appréhendé par une seule école. L'internationalisation englobe de nombreuses représentations qui doivent être exploré avec une grande cohérence conceptuelle, empirique et méthodologique.

Ensuite, nous avons présenté que la compétitivité d'une entreprise est déterminée par les dotations en ressources de l'entreprise, la technologie, les caractéristiques du produit et le taux de change. Cette compétitivité qui représente un élément important car étant un révélateur de la performance d'une entreprise englobe également à la fois des coûts qui sont pris en compte mais dilués dans différents postes et des coûts qui ne sont pas pris en compte par la comptabilité générale et qui correspondent à des manques à gagner. C'est ce qu'on appelle les couts cachés. Cependant l'entreprise peut se servir de l'intelligence économique qui est l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion en vue de l'exploitation de l'information utile aux acteurs économiques, ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. Le management socio-économique vient ficeler tout cela en rappelant de prendre en considération un aspect très important qui est le côté humain. Il s'appuie de ce fait sur le développement du potentiel humain de l'entreprise pour améliorer sa performance sociale et économique.

Enfin avec quelque illustration nous avons présenté le fait qu'en raison du dynamisme de sa croissance et de ses importantes richesses naturelles, l'Afrique attire un nombre grandissant d'investisseurs. Cette dynamique africaine s'explique entre autres par la forte croissance démographique du continent, son urbanisation ainsi que par l'essor des classes moyennes. Principaux moteurs de la croissance africaine, la hausse de la consommation privée et de l'investissement offrent un vivier d'opportunités pour les multinationales. Les principaux critères de sélection des pays ciblés par les entreprises marocaines sont le potentiel du marché, son accessibilité, ainsi que sa stabilité. La conjonction de ces facteurs ainsi que les caractéristiques socio-culturel (la religion, la culture, l'histoire) a conduit la majorité des entreprises marocaines à se tourner dans un premier temps vers les marchés d'Afrique de l'Ouest. Cependant quel sont donc les couts cachés de cette internationalisation

Notre étude serait trouvée encore plus ses fondements à travers une étude pratique, qui consistera à mettre en évidence les dysfonctionnements liés au processus d'internationalisation au sein d'une entreprise pilote à travers une approche qualitative (guide d'entretien. Faire des entretiens semi-directifs avec une population non aléatoire des dirigeants d'entreprises marocaines qui internationalisent leurs activités dans les pays de

la zone UEMOA. Mais également faire des entretiens semi-directifs avec une population non aléatoire des acteurs économiques, étatiques et privés, des pays hôtes des investissements marocains ainsi que les intermédiaires.

Nous espérons pouvoir réaliser une descente sur le terrain dans toute la zone UEMOA pour la poursuite de l'enquête et pour émettre les suggestions adéquates.

REFERENCES

- AMANDINE SAVALL, (2014). Les facteurs endogènes de performance durable de l'internationalisation de l'entreprise familiale : cas longitudinal de recherche-intervention. Thèse de Doctorat. Paris CNAM.
- AMRANI ABDENOUR KAMAR, (2014). La problématique des ressources technologiques dans les entreprises algériennes, Edition Laboratoire Management Des Entreprises, Université De Sidi Bel Abbes.
- AFD, « La croissance de l'Afrique sub-saharienne : Diversité des trajectoires et des processus de transformation structurelle » 2015
- BAD, « Perspectives économiques en Afrique », 2022

- BANQUE CENTRALE DES ETATS D'AFRIQUE DE L'OUEST « Evolution des Investissements Directs Etrangers dans les pays d'Afrique de l'Ouest au cours de la période 2000-2011 » 2013
- ERNST & YOUNG «EY' attractiveness survey. Africa 2015 : Making Choices» 2015
- FERRAND, SANDRINE. « La Gestion Des Accidents Du Travail », 2009, 169. «François Jacobiak, L'intelligence économique - Ed. D'Organisations (2004) », s. d.
- « HARRINGTON JAMES. Le coût de la non qualité. Paris : Les éditions Eyrolles, 1990 », s. d.
- HENRI SAVALL, Reconstruire l'entreprise : les fondements du management socio-économique, Dunod, Paris 2014, 203 p.
- SAVALL HENRI ET ZARET VERONIQUE, Maitriser les coûts et les performances cachés, Economica 1995 Paris, 410
- CNUCED (2016). Le Développement économique en Afrique : Dynamique de la dette et financement du développement en Afrique.
- : UN DAES 2017, Elaboration DEPF, OECD
- JOHANSON J, VAHLENE J.E., (2011). Markets as networks : Implication for strategy-making, Journal of the Acad. Mark. Sci., P 484-491.
- JOHANSON J., MATTSSON L.G (1987). Interorganizational Relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction costs approach. International studies of management and organization, Vol. 17 No. 1, pp. 34-48.
- JOHANSON J., VAHLNE E. (2003). Business Relationship and commitment in the internationalization process », Journal of international Entrepreneurship, Vol.1, N°1, P 83-101.
- JOHANSON JAN, VAHLNE JAN-ERIK, (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, Journal of International business Studies, P, Vol.40, N°9, P 1411-1431. foreign market commitments, Journal of International Business Studies, Vol.8, N°1, P 23-32.
- JOHANSON, JAN, VAHLNE JAN-ERIK (1990). The Mechanism of Internationalization. International
- ALMODOVAR, P., RUGMAN, A.M., (2014). The M Curve and the performance of Spanish International New Ventures. Brit. J. Manage Vol.25, N°1, P 6 -23.

