

Internationalisation de la PME familiale : entre changement stratégique et adaptation

Internationalization of the family SME: between strategic change and adaptation

ASSYAKH Hicham

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir

Université IBN ZOHR.

Laboratoire De Recherche En Entrepreneuriat, Finance Et Management Des Organisations

assyakh.h@gmail.com

MESSAOUDI Abdelaziz

Enseignant habilité

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir

Université IBN ZOHR.

Laboratoire De Recherche En Entrepreneuriat, Finance Et Management Des Organisations

a.messaoudi@uiz.ac.ma

Date de soumission : 13/10/2022

Date d'acceptation : 25/12/2022

Pour citer cet article :

ASSYAKH H. & MESSAOUDI A. (2023) «Internationalisation de la PME familiale : entre changement stratégique et adaptation», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 51 - 82

Résumé

Plusieurs recherches ont examiné comment les entreprises familiales détectent et exploitent les opportunités ainsi que la manière dont l'internationalisation influence leurs entreprises. Toutefois, les recherches empiriques se sont principalement concentrées sur le contexte des pays avancés et peu de recherches ont ciblé les pays en développement. Les recherches sur l'internationalisation dans les pays de l'Afrique du nord sont rares. Par conséquent, le présent document a pour objectif d'examiner comment les entreprises marocaines utilisent l'internationalisation comme processus de changement stratégique dans leurs activités. Dans cette étude, une recherche qualitative a été élaborée pour mieux comprendre la PME familiale et le lien avec l'internationalisation, il s'agit d'une étude de cas de 8 entreprises familiales, l'analyse des études de cas décrit les différentes attitudes et approches de l'entreprise familiale en matière d'internationalisation à la région Souss Massa au Maroc. Sur la base de notre travail nous discutons des principaux résultats, dans le développement ainsi que les limites de notre recherche.

Mots clés : PME familiale ; spécificités des PME familiales ; internationalisation ; changement ; adaptation.

Abstract

A number of studies have examined how family firms identify and exploit opportunities and how internationalization affects their firms. However, empirical research has focused mainly on the context of advanced countries and little research has targeted developing countries. Research on internationalization in North African countries is scarce. Therefore, the purpose of this paper is to examine how Moroccan firms use internationalization as a process of strategic change in their operations. In this study, a qualitative research was developed to better understand the family SME and the link with internationalization, it is a case study of 8 family businesses, the analysis of the case studies describes the different attitudes and approaches of the family business to internationalization in the Souss Massa region in Morocco. On the basis of our work we discuss the main results, in the development as well as the limitations of our research.

Keywords : Family SME; specificities of family SMEs; internationalization; change; adaptation.

Introduction

Au cours des dernières décennies, nous avons assisté l'accélération de la mondialisation, qui a été tirée d'avantage le développement technologique et son impact sur les différents coûts ; les coûts de production, les coûts de transport et de communication. Quelle que soit la taille et la nature de l'entreprise, familiale ou non familiale s'intègrent plus en plus dans les processus de globalisation et de mondialisation.

L'entreprise familiale, l'élément essentiel de l'économie marocaine, est subit également à la contribution à son évolution dans un marché mondial ou il n'existe pas de frontières des flux informationnels. Cela a forcé les petites et moyennes entreprises (PME) familiales à penser à la mondialisation et la considérer comme un élément de base de différentes idées stratégiques. Autrement dit, que ce soit en amont ou en aval de leurs chaînes de valeur, les employés, concurrents, fournisseurs ou clients peuvent provenir de tous les horizons.

A la lumière de cette évolution, l'entreprise familiale est désormais objet d'intérêt pour des gestionnaires, économistes sociologues, psychologues, juristes, ethnologues ... (BENERRAMI, 2010), la PME familiale est la forme dominante au Maroc (MINIALAI, 2013) doit intervenir et gérer l'impact de cette nouvelle tendance économique qui a favorisé le développement d'un nouveau schéma géo-socio-économique au sein duquel les PME familiales marocaines doivent se positionner.

Au cours de ces vingt dernières années, au niveau national, des efforts considérables ont été déployés pour intégrer le royaume dans des circuits d'accords multilatéraux concernant le commerce et l'investissement voire même une coopération bilatérale. De même, le Maroc a atteint le statut avancé de l'Union européenne en 2008 (BELFELLAH, 2018).

L'accord a été conclu après les objectifs de la politique européenne de voisinage, visant à renforcer les liens économiques, politiques et sociaux entre les pays des deux côtés de la Méditerranée. Cela n'a pas oublié l'existence d'une coopération ciblée et la volonté de renforcer les prévisions économiques en Afrique subsaharienne (Adesina, 2019). Pour les entreprises marocaines, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, la majorité dominée par le caractère familiale, ces changements constituent une source d'opportunités (croissance, nouveaux marchés, ...), mais aussi une source de risques (concurrence, nouvelles lois, nouvelles normes, ...)

L'internationalisation est devenue impératif pour de nombreuses entreprises qui doivent survivre dans une économie mondiale de plus en plus globalisée. Il n'est donc pas

surprenant que la recherche sur le commerce international et l'internationalisation des entreprises soit devenue une discipline à part entière (Leppäaho & Metsola, 2020).

Dans la même optique, la problématique rattachée à notre revue de littérature sera résumée comme suit : **Comment les entreprises familiales perçoivent-elles les opportunités internationales ? Quels sont les obstacles qui entravent les initiatives d'internationalisation ?**

L'objectif de ce document est donc d'étudier les entreprises familiales, ses composantes, ses caractéristiques spécifiques et le style de contrôle d'une part, d'autre part comment les PME familiales marocaines s'engagent dans l'opportunité du développement stratégique à l'international. Ce faisant, notre recherche apporte une contribution originale au domaine de l'entrepreneuriat familiale à l'international. D'abord, elle fournit davantage de données sur les actions spécifiques de la PME familiale dans un pays en développement, qui est un domaine peu étudié en général. Ensuite, elle donne un aperçu des obstacles rencontrés dans ce contexte, qui est souvent négligé dans la littérature.

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté une approche qualitative en utilisant un guide d'entretien avec des dirigeants et des cadres supérieurs. Nous avons posé des questions sur la structure familiale, ses caractéristiques et les processus d'internationalisation, ainsi que sur les obstacles à la stratégie d'internationalisation.

Le reste de ce document est structuré comme suit ; la littérature existante sur l'entreprise familiale et l'esprit d'adopter une stratégie à l'international. Cette revue de la littérature a permis d'identifier notre principale question de recherche. Ensuite, nous décrivons la méthodologie utilisée pour l'analyse de l'étude de cas. Ensuite, nous présentons les principaux résultats de l'enquête sur l'étude de cas dans la section suivante. Enfin, les conclusions et les implications découlant de l'étude sont examinées dans la dernière section.

1. Revue de littérature

1.1. L'entreprise familiale

1.1.1. Définitions

Le point de départ de toute recherche sur l'entreprise familiale est peut-être sa définition. L'une des questions les plus débattues dans ce domaine aujourd'hui est celle de la définition d'une entreprise familiale. Il n'existe pas de définition unique de l'entreprise familiale, mais il existe quelques définitions des travaux antérieurs qui ont évolué au fil des ans.

Nous proposons ci-dessous un panorama des définitions présentées dans les travaux académiques français recensés depuis 2000 (Tableau 1 pour une approche synthétique) :

Tableau 1 : Définitions de l'entreprise familiale (Bessière & Walliser, 2017)

		Auteurs	Conclusions
Définitions mono-critère	Propriété	Daumas (2002) ; Trébucq (2002) ; Germain (2006)	Les entreprises détenues par une famille (ou plusieurs familles) ou par un membre de la famille, en position d'actionnaire principal
	Management (direct ou indirect)	Croutsche et Ganidis (2008, 2009)	Est familiale toute entreprise dont le contrôle de droit ou celui de fait est détenu par les membres d'une ou plusieurs familles
	Pouvoir d'influence	Arrègle et Mari (2010) ; Cadiou et Cadiou (2014)	« La différence essentielle qui distingue une entreprise familiale d'une non familiale tient à l'influence de la famille sur le comportement de l'entreprise » (Arrègle et Mari, 2010, p. 99)
Définitions pluri-critères	Propriété management (contrôle direct)	Lobet (2006) ; Poulain-Rehm (2006) ; Labardin et Robic (2008) ; Masmoudi et Ben Bouhaker Gherib (2008) ; Azoury et al. (2010) ; Bégin et Chabaud (2010) ; Coeurderoy et Lwango (2012) ; Schier (2014)	Le contrôle du capital est détenu à au moins 20 % par au moins un membre de la famille

	<p>Propriété et/ou management (contrôle direct et/ou indirect)</p>	<p>Turki et Omri (2008) ; Charlier et Lambert (2009) ; Azoury et al. (2010) ; Charlier et Du Bois (2011) ; Coeurderoy et Lwango (2012) ; Charlier et Lambert (2013)</p>	<p>La famille possède la majorité des droits de vote et est dirigée par la famille</p> <ul style="list-style-type: none"> - Et/ou l'entreprise est contrôlée par la famille et est dirigée par un professionnel extérieur - Et/ou l'entreprise est dirigée par la famille mais n'est plus l'actionnaire principal
	<p>Propriété management (contrôle direct et/ou indirect) Transmission</p>	<p>Allouche et Amann (2002) ; Cadieux et al. (2002) ; Miller et al. (2004) ; Bazika (2005) ; Cadieux (2005) ; Koffi et Lorrain (2005) ; St-Cyr et Richer (2005) ; Karray (2006) ; Robic (2007) ; Colot et Mpasinas (2007) ; Barrédy (2008) ; Bughin et Colot (2008) ; Carella et al. (2008) ; Fattoum et Fayolle (2008) ; Hirigoyen (2008) ; Batac et Barrédy (2009) ; De Freyman et Richomme-Huet (2009) ; Bégin et Chabaud (2010) ; Berger-Douce (2010) ; Constantinidis (2010) ; De Freyman et Richomme-Huet</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La famille contrôle le capital. -Participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise. -Transmission de l'entreprise à la prochaine génération effectuée ou intention de transmettre. -La nouvelle génération doit conserver le contrôle

		(2010) ; Koffi et Lorrain (2011a, 2011b) ; Mzid Ben Amar et Mezghan (2012) ; Richomme-Huet et d'Andria (2012) ; Barrédy et Batac (2013) ; Beldi et al. (2014) ; Berrada El Azizi et al. (2014) ; Charlier (2014) ; Cisneros et Deschamps (2014) ; Deschamps et al. (2014) ; Robic et Antheaume (2014) ; Bauweraerts et Colot (2015)	
	Propriété management (direct ou indirect) pouvoir d'influence	Hirigoyen et Poulain-Rehm (2000), Poulain-Rehm (2006) ; Miller et al. (2009) ; Le Vigoureux et Aurégan (2010) ; Bauweraerts et Colot (2014)	La famille possède au moins 20 % du capital et exerce une influence décisive sur le pouvoir de direction de l'entreprise et sur ses orientations stratégiques
	Propriété management pérennité	Mignon (2000) ; Mahieu et Kibler (2008) ; Bon (2007) ; Mzid Ben Amar et Mezghani (2010) ; Hirigoyen (2014) ; Mignon et Mahmoud-Jouini (2014) ; Robic	Capital contrôlé par la famille, impliquée dans la gestion de l'entreprise et volonté de pérenniser l'entreprise Perspective sur le long-terme contribuant à assurer la stabilité et la pérennité de l'entreprise La pérennité se définit quant à la façon dont les EF parviennent à construire sur la durée leur avantage concurrentiel

		et al. (2015)	
	Propriété management pouvoir d'influence transmission	Comblé et Colot (2006) ; Colot et Croquet (2007) ; Meyssonnier et Zawadzki (2008) ; Fayolle et Bégin (2009) ; Bughin et al. (2010) ; Robic et al., (2014) ; Thévenard-Puthod (2014)	Au moins deux personnes d'une même famille détiennent au minimum 50 % du capital et exercent une influence considérable sur l'activité en occupant des postes clés de management La famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise à la prochaine génération
	Propriété management pouvoir d'influence Capital social	Arrègle et al. (2004) ; Mahmoud-Jouini et al. (2010) ; Lwango et Coeurderoy (2011) ; Berger-Douce et Deschamps (2012) ; Blondel (2012) ; Coeurderoy et Lwango (2012, 2014) ; Lanoux (2015)	Concentration du pouvoir et de la propriété au sein de la famille Les membres cherchent à maintenir des influences au sein de l'organisation et des liens sociaux Le capital social est défini comme un réseau de relations

Source : Bessière & Walliser, 2017

De toute évidence, il existe diverses définitions de l'entreprise familiale qui s'inspirent des traditions anthropologiques et sociologiques (Brännbach, 2012). Pour de nombreux chercheurs et prestataires de services aux entreprises familiales, une définition traditionnelle comprendrait une organisation à but lucratif dans laquelle "deux ou plusieurs membres de la famille élargie influencent la direction de l'entreprise par l'exercice de liens de parenté, de rôles de gestion ou de droits de propriété" (Allouche & Amann, 2000).

1.1.2. Principales caractéristiques de l'entreprises familiale

Les entreprises familiales présentent un ensemble de caractéristiques étendu et souvent divergent, mais les recherches dans le domaine de l'entreprise familiale ont démontré que, malgré toutes leurs différences, les entreprises familiales ont tendance à partager un ensemble de caractéristiques essentielles. En effet, ces caractéristiques peuvent jouer - et jouent souvent - un rôle majeur dans le détournement de l'exploitation du succès ou de l'échec des entreprises familiales dans le monde entier.

La résilience, l'optimisme et la vigilance sont considérés comme des caractéristiques des entreprises familiales depuis des décennies. Ce sont des qualités qui peuvent aider les entreprises familiales et leur stabilité à court et à long terme, et qui auront un effet sur la situation économique mondiale à long terme.

En fait, les entreprises familiales ont de bons antécédents. Selon des recherches effectuées au milieu des années 80, environ 30 % de toutes les entreprises familiales survivent jusqu'à la deuxième génération. Cependant, des recherches plus récentes, utilisant des modèles entrepreneuriaux, peuvent aboutir à des statistiques différentes et plus optimistes concernant la longévité de la famille dans l'entreprise par rapport à la longévité de l'entreprise.

L'entreprise familiale n'est pas en corrélation avec les "petites entreprises ou les entreprises peu performantes". "Un tiers des entreprises du S&P 500 sont des entreprises familiales et, selon Business Week et The Journal of Finance (John Wiley & Sons, 2015) elles sont plus performantes que les entreprises non familiales. Voici quelques exemples de grandes entreprises familiales : Wal-Mart, Cargill, Ford Motor Company, Motorola, Nordstrom, News Corp et Ferragamo.

Une partie du succès des entreprises familiales est attribuée à leur traits. Il s'agit notamment de :

- ■ Optimisme : La majorité des familles qui possèdent des entreprises familiales pensent que la même famille contrôlera l'entreprise familiale dans cinq ans.
- ■ Loyauté : Le sang est plus épais que l'eau
- ■ Vigilance : Personne ne surveille votre argent comme vous le faites.
- ■ Compétitivité : Analyser le marché pour voir ce que font les concurrents et investir dans les technologies de l'information, les ventes et le marketing. Selon l'étude 2007/2008 de PricewaterhouseCoopers, plus de 86 % des entreprises familiales interrogées déclarent que

leur principale priorité d'investissement est l'infrastructure informatique (John Wiley & Sons, 2015).

■ ■ Innovation : Bien que financièrement conservatrices, les entreprises familiales ont montré leur capacité à se débarrasser des anciennes coutumes et traditions et à créer de nouveaux produits et services. La réinvention des entreprises familiales est souvent vitale pour leur survie.

■ ■ Agilité : Les familles qui ont vécu et travaillé ensemble pendant des années peuvent se déplacer rapidement et sont flexibles dans les nombreux rôles qu'elles jouent.

■ ■ Héritage et engagement : Les familles dont le nom figure sur la porte indiquent que leur entreprise est bien plus qu'un simple emploi. C'est leur héritage, un engagement envers la communauté, les employés qui y travaillent et leurs familles.

1.2. Internationalisation : processus de changement stratégique

Après avoir analysé la description de l'entreprise familiale dans la littérature. L'internationalisation s'entend ici comme toute opération mettant en contact avec des étrangers, quelle que soit la voie, par la création de filiales ou par des prises de participation et la coopération internationale, les importations directes ou indirectes de matières premières, d'équipements, de technologies, ou de l'investissement direct. Elle est donc couverte par le terme "internationalisation" (Basly, 2015).

1.2.1. Élément de définition

En effet, l'importance de parler des entreprises nationales et internationales devient moins important. Aujourd'hui, chaque entreprise doit désormais comprendre ses activités et ses marchés à l'échelle mondiale et inscrire sa stratégie dans une perspective globale dès le départ. Cependant, pour de nombreuses entreprises, notamment familiales, s'ouvrir et se débarrasser de l'environnement local semble toujours être une aventure complexe.

La contribution théorique a rarement cerné le problème de comportement international de l'entreprise familiale. L'étude de l'internationalisation des entreprises ne définit généralement pas la structure de propriété comme élément marquante, et ne distingue pas l'impact possible de cette structure sur le processus d'internationalisation. Les schémas de propriété sont souvent confus et aucune attention n'est accordée à l'identification.

L'émergence d'un intérêt pour la recherche dans la nature particulière de l'internationalisation des entreprises familiales remonte à la dernière décennie. Le premier facteur explicatif concerne la mondialisation des marchés et la concurrence qui affectent

tous les types d'entreprises (Leppäaho & Metsola, 2020). Évidemment lié aux changements dans l'environnement actuel. Le marché en aval de la société s'est développé et gagner des parts de marché mondiales est non seulement facultatif, mais crucial. Le marché en amont de l'entreprise se mondialise également.

Toutefois, les entreprises ne peuvent pas se contenter d'une expansion internationale rapide et étendue avec des conditions internes et externes optimales. Il existe également la possibilité d'un processus d'internationalisation progressive que décrit le modèle traditionnel d'Uppsala, ce dernier s'oppose donc par définition au courant selon lequel les entreprises peuvent avoir une dimension internationale dès leur origine, ces entreprises étant regroupées sous la terminologie –born globals- ou –international new ventures-

Pour intégrer la perspective traditionnelle d'Uppsala et la perspective plus récente sur l'internationalisation dans le contexte des PME, (Mahamadou, 2019) ont développé un modèle intégratif d'internationalisation des petites entreprises. Dans leur modèle, il existe trois voies internationales différentes : incrémentielle, born globals (BG) et born-again global (BAG).

L'internationalisation progressive s'applique souvent aux entreprises traditionnelles qui visent à étendre leurs activités en passant progressivement du marché national à des marchés psychiquement proches, dans lesquels des commandes non sollicitées provenant des marchés étrangers.

Les pays de l'Union européenne sont généralement à l'origine de l'internationalisation. Les BG s'internationalisent rapidement sur de nombreux marchés étrangers en quelques années à partir de leur création. Ces entreprises ne suivent pas une internationalisation progressive et par étapes pour fermer psychiquement les marchés, mais se concentrent plutôt sur les marchés où leurs produits ont un potentiel commercial et où elles prennent rapidement pied pour obtenir des avantages en tant que pionnières. Les connaissances et les réseaux sont essentiels dans ce cas (Leppäaho & Metsola, 2020).

Les BAG de la troisième voie internationale se concentrent sur les opérations nationales pendant un certain temps ou sur des activités internationales limitées, mais après un événement critique, tel que le lancement de nouveaux produits, l'acquisition d'une entreprise ou la succession dans les entreprises familiales, ils s'internationalisent intensivement. Ces événements critiques fournissent aux entreprises de nouvelles ressources, capacités et réseaux qui les incitent à déployer des efforts d'internationalisation plus actifs (Leppäaho & Metsola, 2020).

L'internationalisation en tant que décision hautement stratégique et processus impliquant des risques et des bénéfices potentiels, est souvent abordée différemment par les entreprises familiales que d'autres types d'entreprises.

La décision d'internationaliser une PME familiale découle d'un processus unique tenez compte des caractéristiques spécifiques de l'entité. Conservatrice et dirigée d'indépendance, elle a tendance à éviter les activités qui menacent sa stabilité et sa durabilité (Basly, 2015).

1.2.2. Les intérêts de l'internationalisation

En principe, des avantages spécifiques offrent les conditions nécessaires à l'implantation d'une entreprise à l'étranger par rapport aux entreprises du pays d'accueil, l'entreprise pour se délocaliser doit présenter certains avantages de développement.

Cependant, cette condition nécessaire n'est pas suffisante, car elle ne peut expliquer pourquoi l'entreprise ressent au besoin de s'implanter à l'étranger plutôt que d'utiliser les exportations pour profiter de ses avantages. En effet, en s'implantant à l'étranger, l'entreprise recherche de meilleures conditions d'offre, de meilleures conditions de demande et une meilleure position concurrentielle par rapport à ses concurrents (Douadi, 2015).

La recherche de meilleures conditions d'offre (coût, approvisionnement et technologie)

-la recherche du moindre coût :

Cette recherche peut être faite de deux manières :

Avantage absolu sur le prix : L'argument repose sur les hypothèses suivantes : la compétitivité d'un produit réside dans son coût et son prix le plus bas, et le coût de la main-d'œuvre ou des matières premières est le principal facteur influençant le prix de revient. De plus, la main d'œuvre du monde entier devrait avoir la même productivité (Douadi, 2015). Enfin, en supposant que le produit puisse être totalement délocalisable, les frais de transport et la distance par rapport au marché ne représentent pas une grande partie des charges de l'entreprise.

En ce sens, l'emplacement près des matières premières et de la main-d'œuvre est plus important que l'emplacement près du marché avec des coûts de main-d'œuvre plus élevés dans le pays d'origine, tandis que le pays visé peut bénéficier d'une productivité à moindre coût.

Délocalisation des produits banalisés : à la fin du cycle des produits de base, lorsque les produits de base sont insignifiants, une concurrence acharnée sur les prix, l'intensité des emplois peu qualifiés dans la production de produits de base incite les entreprises à rechercher des opportunités et à dépenser moins. La production peut ensuite être transférée

vers les pays moins développés par le biais de ventes de licences, de sous-traitance ou de joint-venture (Douadi, 2015).

-La sécurité des approvisionnements :

Pour les entreprises, selon Daoudi, l'accès direct aux sources de matières premières étrangères est crucial. Assurer l'approvisionnement au moindre coût et au moindre risque cela nécessite une mise en œuvre sur site. Cette implantation lui permettra de mieux maîtriser cette matière première et d'utiliser sa propre technologie pour l'extraire et la traiter.

-L'accès à la technologie :

L'obtention de meilleures conditions d'approvisionnement peut également signifier l'obtention d'une technologie disponible dans le pays d'accueil, qui n'est pas disponible dans le pays d'origine. Les investissements de l'entreprise seront effectués dans des pays étrangers avant le pays d'origine. La stratégie comprendra ensuite l'observation de la technologie en créant des laboratoires de recherche pour reproduire ou restreindre la technologie (Douadi, 2015).

La recherche de meilleures conditions de demande

-L'accès aux marchés Etrangers et le contournement des barrières protectionnistes :

Depuis la fin du 19e siècle, lorsque la montée du protectionnisme commercial en Europe et en Amérique du Nord, de nombreuses entreprises étrangères ont été plus ou moins isolées des marchés étrangers et n'ont pas pu vendre leurs exportations en raison des barrières commerciales (Douadi, 2015). La solution de l'entreprise consiste à construire des usines dans le pays d'accueil. Les marchés étrangers se développent de l'intérieur et non de l'extérieur.

-Recherche de la proximité des consommateurs :

Cette recherche vise à comprendre les consommateurs étrangers en s'adaptant aux goûts des consommateurs étrangers et en répondant plus rapidement aux évolutions de leurs besoins, il s'agit ici des éléments du marketing international (Douadi, 2015).

-La diversification internationale :

La croissance internationale est généralement considérée comme la poursuite de la croissance nationale. L'internationalisation permet de transcender les restrictions politiques ou économiques imposées par les frontières nationales (Douadi, 2015). Parfois, les entreprises confrontées à des politiques antitrust ne peuvent pas se développer sur leurs marchés nationaux, de sorte que la saturation du marché peut également devenir une solution à ces obstacles, puis les étendre aux marchés internationaux (Zahir & Jamal, 2022).

1.3. Les entreprises marocaines face à l'internationalisation

En cette époque marquée par l'internationalisation des marchés, l'intensification de la concurrence et la mondialisation, les entreprises d'une manière générale et les PME en particulier doivent performer pour assurer leur survie, leur compétitivité, accroître leur avantage concurrentiel et à réduire les menaces auxquelles elles peuvent être confrontées (Zahir & Jamal, 2022).

Le Baromètre Marocain du Développement International donne une perspective sur le développement international des entreprises marocaines, notamment un focus sur l'Afrique. Alors que le marché international se développe, de nombreux défis subsistent.

Ces dernières années, il y a eu un tournant dans le développement international ; si les entreprises des pays de l'OCDE¹ ont dominé le débat pendant des décennies, les années 2000 ont vu l'arrivée de plus en plus de pays émergents. Dans de telles circonstances, le Maroc s'est tourné vers une économie ouverte.

Le Maroc possède des atouts indéniables : environnement politique et économique stable, stratégie de développement ambitieuse (Promotion des exportations marocaines, Convention nationale émergente industrielle, Plan Maroc vert, Vision 2020, etc); Une série de facteurs de développement compétitifs, un bon environnement commercial et une infrastructure conforme aux normes internationales. Cependant, le commerce international est encore une nouvelle aventure pour la plupart des entreprises du pays.

Le commerce extérieur est un véritable levier du développement économique et social du Maroc. Si le développement international est une activité en constante expansion, cela est particulièrement vrai au sein des grands groupes marocains, ce qui reste un enjeu secondaire pour les petites et moyennes entreprises du Royaume.

Dans le cadre de l'ouverture de l'économie marocaine sur le monde, la majorité des entreprises interrogées estiment que le développement international est parmi les axes stratégiques de l'entreprise soit en amont ou en aval.

1.3.1. L'enjeu de l'internationalisation pour les entreprises marocaines

La lecture du rapport du ministère de l'industrie et du commerce et l'analyse de l'actualité économique marocaine confirme l'importance croissante de l'internationalisation pour les entreprises marocaines. Le monde que l'entreprise cible révèle sa stratégie de développement

¹ L'Organisation de coopération et de développement économiques : est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres, des pays développés pour la plupart, ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché

commercial. Associé à tous les secteurs d'activité, tels que Maroc Telecom, le groupe Alliances et CIMAT (Ciments de l'Atlas) pour la construction, JLEC pour l'énergie, le groupe MANAGEM pour le secteur minier, L'OCP pour l'industrie, le secteur bancaire ; Attijariwafa Bank, BMCE...

Globalement, les entreprises marocaines occupent une position pivot sur la scène internationale : le développement international devient le principal axe stratégique.

Les nouvelles frontières pour de nombreuses entreprises de notre groupe sont les pays voisins du Maroc, de l'Afrique du Nord et de l'Afrique subsaharienne. L'enjeu pour les entreprises marocaines est de se différencier des concurrents internationaux en mettant en avant leurs propres avantages, principalement des avantages géographiques et le partage d'une culture et d'une histoire africaines communes.

Comme le montrent les trois recommandations suivantes émises par l'Association des exportateurs marocains (ASMEX), le Maroc est confronté à de nombreux défis en matière de commerce extérieur :

- Agir sur l'industrialisation : le Maroc a réalisé l'industrialisation et soutient des activités à meilleur retour sur investissement telles que l'immobilier. Par conséquent, le redémarrage de l'industrialisation du pays sera une incitation à l'exportation.
- Connaître ses atouts et agir pour augmenter la valeur ajoutée du produit : le Maroc doit restreindre les intermédiaires commerciaux, qui doivent récupérer la valeur ajoutée de leurs comptes. Certains produits locaux du Maroc sont connus dans le monde entier, comme l'huile d'argan, l'huile d'olive, l'eau de rose... ; Ces produits sont généralement vendus par lots à l'échelle internationale et les efforts pour emballer ces produits augmenteront leur valeur à l'exportation.
- Investir dans le capital humain : L'éducation est l'enjeu principal, car cette formation créera de la valeur pour les produits et services marocains à moyen terme. Ainsi, la dimension humaine peut être considérée comme faisant partie de la vraie logique de compétitivité et devenir l'avantage compétitif du Maroc.

1.3.2. Les tendances de l'internationalisation vers l'Afrique

Depuis plus d'une décennie, l'Afrique est devenue une destination prisée des investisseurs et les investissements hors produits de base ont considérablement augmenté. En tant que « hub » et porte d'entrée vers le reste du continent africain, le Maroc jouit d'une position stratégique importante dans l'investissement en Afrique. Le roi Mohammed VI s'est rendu dans les pays

subsahariens et a signé de nombreux accords bilatéraux avec ces pays, qui ont renforcé la coopération politique et économique entre le Maroc et le continent africain.

Le souverain est personnellement attaché à « la vision du Maroc en Afrique », qui va bien au-delà des simples relations diplomatiques entre les nations. Il a également appelé le Maroc à jouer son rôle de plateforme d'échanges entre les pays africains et les grandes puissances du monde. Dans ce type de coopération triangulaire, le Maroc dispose d'atouts importants pour devenir un partenaire fiable et soutenir l'investissement américain en Afrique.

En termes de situation géographique, il a été confirmé que les entreprises marocaines ont continué à développer leurs activités dans d'autres régions d'Afrique, en particulier dans les pays francophones. Les sociétés de services occupent une position de leader dans les secteurs de la banque, de l'assurance et des télécommunications, et ont investi massivement dans ces pays, et leur développement est particulièrement remarquable.

Les liens culturels et religieux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ont un impact majeur sur la stratégie de développement de l'entreprise. Lorsqu'elles recherchent des investissements dans les pays d'Afrique subsaharienne, les entreprises marocaines sont plus intéressées par le développement des pays d'Afrique subsaharienne. Par conséquent, en termes de normes juridiques et de restrictions (généralement des lois similaires qui favorisent l'implantation), les barrières à l'entrée sont limitées.

L'enjeu pour la prochaine décennie est d'élargir le champ des entreprises marocaines. Les sociétés sont principalement distribuées dans les pays francophones et quelques pays anglophones à savoir ; la Mauritanie, le Mali, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Togo, le Cameroun et le Gabon sont les pays les plus cités, suivis par la Tunisie, l'Algérie, le Niger, Guinée, Ghana, République démocratique du Congo, Madagascar, Brazzaville. Par conséquent, le développement des principales économies du continent africain (Nigéria, Afrique du Sud, Éthiopie, Kenya ou Angola) est confronté à des défis.

1.3.3. Programme d'appui de l'Etat marocain au développement international

D'après le ministère délégué auprès du ministre de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique, chargé du Commerce extérieur plusieurs programme d'appui de l'Etat au développement international a savoir ;

- Programme d'appui aux primo-exportateurs

Dans le cadre du renforcement de la politique d'accompagnement international de l'entreprise, et afin de mieux ajuster l'accompagnement aux entreprises qui ont un potentiel

d'exportation et qui souhaitent commencer à exporter ou à rechercher des exportations dans leurs activités régulières, un plan pour la catégorie d'entreprises a été conçu, et le plan Des accords de coopération ont été signés avec le Ministère de l'Economie et des Finances, Maroc export, la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) et l'ASMEX.

Ce programme d'appui aux primo exportateurs est basé sur :

- ■ Diagnostic de l'entreprise et conception de la stratégie d'exportation dans les trois ans;
- ■ Obtenir une formation visant à acquérir des compétences et des outils dans divers sujets de développement à l'exportation (marketing, finance, vente, dédouanement, transport, etc.);
- ■ Soutenir la mise en œuvre de stratégies de développement des exportations à travers une série d'actions qualifiées financées par le programme ;
- ■ Fournir un accompagnement personnalisé grâce à des actions guidées par des consultants export.

-Programme d'appui aux consortiums d'exportation « Export Synergia »

Depuis son lancement au Maroc en 2003, le concept de consortiums d'exportation, signifie une alliance volontaire d'entreprises, dont l'objectif est de promouvoir les biens et services de leurs membres à l'étranger et de faciliter l'exportation. Il est devenu une voie sûre et évolutive grâce à la participation des entreprises exportatrices. Créé par le ministère chargé du commerce extérieur et de la coopération internationale, ce concept traduit la volonté permanente de l'organisation et l'encouragement internationale du commerce.

L'autorité gouvernementale vise à assurer le développement international des entreprises marocaines d'exportation ou d'exportation potentielles.

Un ensemble des accords de libre-échange avec UE, USA, La Turquie et les pays du moyen orient, ont été signé mais la majorité de ces accords ont un impact indirect sur les entreprises familiales et leurs homologues non familiales, il ne s'agit pas d'impact tarifaires mais de barrières basées sur les normes de qualités et de service après-vente.

Actuellement, un programme intégré d'appui au financement des entreprises ; un puissant signal, les banques plafonnent le taux d'intérêt à un taux de 2% un taux historiquement bas, un taux de financement de l'Etat elle-même suite aux vœux de Roi dans l'objectif est de réduire le cout de financement et faciliter l'intégration au financement aux auto-entrepreneurs et aux différents types d'entreprises marocaines.

Les entreprises marocaines face à l'international rencontrent de nombreux défis, En effet, dans ce contexte, la tension entre les défis induits par le progrès socio-économique et l'influence traditionnelle est très évidente, et cette influence est toujours enracinée dans la

pratique de la gestion des PME locales. En même temps, il existe des structures d'entreprise formelles et informelles et, dans certains cas, il est difficile de les séparer. Cela illustre l'importance des relations familiales et l'importance de l'influence des membres. Cela a bien été mis en avant par Frimousse et Peretti (2006) dans une étude portée sur les entreprises maghrébines « ...*un sentiment communautaire et clanique, un esprit de corps « açaba », une dominante patriarcale, un respect des ancêtres, une fidélité à la tradition, une domination de l'homme ... la coutume et la tradition dictent les règles. Le non-respect de ces dernières génère de graves conséquences* ».

Cependant, la question qui se pose dans cette situation est de savoir comment développer autant de petites et moyennes entreprises aux caractéristiques parfois « restrictives » à l'international pour améliorer la balance commerciale du Maroc ? Le déficit de la balance commerciale du Maroc marque un retard dans l'accumulation de ces PME sur le marché mondial. Sachant que les risques sont élevés, on peut supposer qu'une concurrence et une interdépendance accrues nuiront à la durabilité des PME. La priorité doit être donnée à l'amélioration de la compétitivité des PME marocaines, plutôt que d'attendre le vent arrière de l'effondrement des prix des énergies fossiles.

2. Méthodologie de recherche

La recherche dans les PME a évolué au cours de la dernière décennie, grâce à leurs contributions fondamentales à la performance globale de l'économie. En effet les PME jouent un rôle très important dans la stabilité, la création d'emplois et le développement économique d'un pays. Au Maroc, les PME représentent 95% du nombre total d'entreprises, 21% de l'emploi, 40% du PIB et 31% des exportations (Chihab & Lakbir, 2021).

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche qualitative en utilisant un guide d'entretien avec des dirigeants et des cadres supérieurs d'un échantillon préliminaire de 25 entreprises a été sélectionnées, par la suite, nous avons contacté ces entreprises par téléphone et par courrier électronique pour déterminer si elles étaient disposées à participer à l'étude. Finalement, nous avons pu interroger 8 entreprises, nous avons posé des questions sur la structure familiale, ses caractéristiques et les processus d'internationalisation, ainsi que sur les obstacles à la stratégie d'internationalisation.

Dans cette étude, une recherche qualitative a été mise en œuvre pour approfondir la façon dont les entreprises familiales internalisent leurs activités.

Basé sur les cinq étapes proposées par (Stuart et al., 2002), un résumé des travaux a fourni dans le tableau 2.

L'analyse des études de cas a comporté les quatre étapes suivantes : sélection et classification des études de cas, protocole d'entretien, collecte des données, et analyse et interprétation

Tableau 2. Méthode de l'étude de cas

Première étape : Question de recherche	Deuxième étape : Instrument de Développement	Troisième étape : Collecte de Données	Quatrième étape : Analyse	Cinquième étape Discussion
Comment les entreprises familiales perçoivent-elles les opportunités et l'internationalisation ? Quel type d'obstacles entrave les initiatives d'internationalisation ?	Étude de cas de 8 entreprises	Des interviews semi-structurées, des rapports d'entreprise, des articles de presse et des sites web	Analyse transversale	Validité conceptuelle, validité externe et la fiabilité

Source : Auteurs

2.1. Collecte de données

Comme le suggère (Sent & Flyvbjerg, 2002), les cas des petits échantillons doivent être sélectionnés sur la base des attentes quant à leur contenu informatif afin de maximiser l'utilité de l'information. Un échantillon préliminaire a donc été constitué en tirant dans une base de données sur les entreprises marocaines de la région de Souss massa. Nos critères de sélection étaient comme suit :

- les entreprises devaient être familiale respectent les caractéristiques de l'entreprise familiale.
- les entreprises devaient être activement engagées dans des activités internationales ou les anticipées.
- les entreprises devaient être de taille différente, dans des secteurs différents.

Un échantillon préliminaire de 25 entreprises a été sélectionné comme résultat de cette phase, par la suite, nous avons contacté ces entreprises par téléphone et par courrier électronique pour déterminer si elles étaient disposées à participer à l'étude. Finalement, nous avons pu interroger 8 entreprises qui ont accepté de participer à cette étude de cas (voir tableau 3).

Ces entretiens semi-structurés ont duré en moyenne une demi-heure, ils ont été réalisés de manière individuelle, par téléphone on a envisagé des rencontres en face à face mais le plan de rencontre est annulé à cause du COVID19. Nous avons accepté de conserver l'anonymat des entreprises afin d'encourager les réponses (les entreprises sont identifiées par des lettres de A à H dans les tableaux).

Nous avons élaboré un guide d'entretien pour définir les principaux thèmes à aborder avec les cadres supérieurs. Nous avons posé des questions sur la faible importance des activités internationales, les ressources matérielles et immatérielles et l'opportunité d'affaire à l'internationale ainsi que sur les obstacles freinant le processus d'internationalisation.

L'objectif de ce guide d'entretien était de saisir l'importance de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise familiale des répondants et les facteurs qui influencent ce processus. En particulier, notre guide d'entretien a couvert les sujets suivants : présentation de l'entreprise (activités, sites, taille, etc.) ; définition et vision des activités entrepreneuriales (en général et pour l'entreprise); actions internationales mises en œuvre par l'entreprise; évaluation de l'exploitation des opportunités dans l'entreprise : les ressources et les compétences).

Tableau 3. Caractéristiques des entreprises marocaines interrogées

Cas	Activité	Profil	Taille*	Année de création	Interviewer
A	Restauration collective et nettoyage industriel	Une entreprise familiale et fondée en 1997, spécialisée dans la restauration collective Entreprise, Scolaire, Hospitalière	Grande	1997	Adjoint du directeur (son fils)

B	Bâtiment et construction	Une entreprise familiale fondée en 2014, spécialisée dans la construction	PME	2014	Directeur
C	Embouteillage et distribution	Une entreprise familiale fondée en 1971 spécialisé en embouteillage et distribution de boissons gazeuses sous licence.	Grande	1971	Adjoint Directeur
D	Agroalimentaire	Une entreprise familiale fondée en 1976 spécialisé en produit agroalimentaire diversifié.	Grande	1976	Adjoint Directeur
E	Station de Conditionnement	Station de conditionnement fondée en 1990 spécialisé en exportation de tomates.	Grande	1990	Adjoint Directeur
F	Station de Conditionnement	Station de conditionnement fondée en 2012 spécialisé en exportation de fruits et légumes.	PME	2012	Directeur
G	Automatisme et travaux d'installation des ascenseurs	Une entreprise familiale de service fondée en 2018 spécialisé en automatisme et ascenseurs	PME	2018	Directeur

H	L'agriculture, l'hydraulique, le Bâtiment et l'Emballage	Une entreprise familiale fait partie du groupe CHAABI fondée en 1941 spécialisé en fabrication de tube PVC et tuyauterie	Grande	1941	Adjoint directeur
---	--	--	--------	------	-------------------

* La taille de l'entreprise est estimée en fonction du nombre d'employés.

Source : Auteurs

Notre échantillon est composé de 5 grandes entreprises et 3 petites et moyennes entreprises. Les entreprises interrogées opèrent dans plusieurs secteurs : primaire (agriculture), secondaire (emballage, industries métallurgiques) et tertiaire (tourisme, immobilier, publicité). À l'exception de cas G qui a été créé récemment, la plupart des entreprises sont âgés.

Tous les cas examinés s'intéressaient à l'internationalisation soit en amont (approvisionnement) soit en aval (distribution), et adoptaient une vision stratégique en matière d'internationalisation. Ils partageaient également une attitude ouverte aux nouvelles idées et aux nouveaux projets internationales.

Nous avons classé les thèmes émergents en trois grandes catégories, qui ont été définies comme suit ; les pratiques internationales, l'importance de l'internationalisation dans les entreprises et les obstacles à l'internationalisation.

2.2. Résultats

2.2.1. Pratiques internationales de l'échantillon

Selon les personnes interrogées, les initiatives d'internationalisation comprennent ;

-L'internationalisation vers d'autres territoires implique l'introduction d'un bien ou d'un service offert par l'entreprise qui est nouveau ou sensiblement amélioré en ce qui concerne ses caractéristiques ou les utilisations prévues. Cela comprend des améliorations significatives des spécifications techniques, des composants et des matériaux et des caractéristiques fonctionnelles.

-Les caractéristiques constituent la source de l'avantage compétitif de l'établissement des activités internationales sont identifiées comme suit ; ressources dites spécifiques, des ressources objectives à savoir les ressources financières, humaines, technologiques et organisationnelles.

La stratégie d'internationalisation demande des innovations en matière d'organisation et de gestion ; la mise en œuvre de nouveaux concepts et méthodes d'organisation ou de gestion dans les pratiques commerciales de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la société.

Des innovations technologiques ; la mise en œuvre de nouvelles technologies (ou de technologies améliorées) qui sont développées et mises en service. Cela comprend les solutions en matière de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement de diverses technologies.

Dans l'ensemble, nous constatons que les entreprises marocaines semblent suivre un processus d'internationalisation similaire à celui décrit dans la littérature.

Tableau 4. Vision d'internationalisation de l'échantillon

	A	B	C	D	E	F	G	H
Importance de l'activité internationale	*	*	*	*	*	*	*	*
Perdre l'indépendance de l'entreprise		*		*	*	*	*	*
L'insuffisance des ressources		*				*	*	*
Les exigences des clients étrangers			*			*		

Source : Auteurs

Toutes les entreprises affirment l'importance de l'activité internationale, les résultats indiquent que les entreprises capables d'internationaliser en matière de produits, de processus, de gestion et de technologie sont la plupart des grandes entreprises, tandis que les petites et moyennes entreprises souffrent de l'insuffisance de ressources et la peur de perdre leur indépendance.

Le processus d'internationalisation ne puisse pas être évalué de manière approfondie ni comparé facilement entre les entreprises car les secteurs, les conditions organisationnelles et contextuelles varient, nous notons que ces résultats pourraient indiquer une influence de la taille des entreprises sur leur initiative d'internationaliser.

Les résultats d'études antérieures (par exemple S. BASLY, 2005) indiquent que le niveau d'internationalisation dans les PME est inférieur au niveau présenté par les grandes entreprises, et que l'engagement dans le processus international et la mise en œuvre de solutions innovantes diminue avec la taille de l'entreprise. L'une des principales faiblesses

des petites entreprises à cet égard est un manque important de ressources, tant financières que non financières (par rapport aux grandes entreprises), qui limite les initiatives aux opérations internationales.

Le tableau 5 résume les approches du déploiement d'opportunité des affaires à l'international :

Tableau 5. Approche de l'opportunité des cas examinés

	A	B	C	D	E	F	G	H
Découverte d'une opportunité	*							*
Création d'une opportunité		*				*	*	
Les deux			*	*	*			

Source : Auteurs

Selon les réponses des personnes interrogées, on trouve trois catégories d'entrepreneurs : des entrepreneurs qui recherchent activement des voies d'internationalisation, qui exploitent les possibilités existantes et qui s'engagent sur les deux.

Nous notons que la création d'une opportunité concerne trois cas (B, F et G). Ces cas concernent des entreprises de petites et moyenne entreprises récentes.

Les affaires qui font valoir des possibilités d'exploitation fondées sur la création d'opportunité et la découverte d'opportunité concernent trois cas (C, D et E). Il s'agit de grandes entreprises âgées et expérimentées.

La découverte d'opportunité concerne le troisième groupe d'entreprises (A et H) qui sont de grandes entreprises établies depuis plusieurs années et actives sur le marché national.

Ces résultats pourraient suggérer que la taille, l'âge et les caractéristiques spécifiques influencent l'exploitation des opportunités et l'internationalisation.

2.2.2. Importance de l'internationalisation dans l'esprit de l'entreprise

Les personnes interrogées ont été invitées à décrire l'importance de l'internationalisation pour leurs activités entrepreneuriales (tableau 6).

Tableau 6. Importance de l'internationalisation pour les études de cas

Cas	Lien entre l'internationalisation et l'esprit d'entreprise	Importance de l'internationalisation pour l'activité de l'entreprise
A	L'esprit d'entreprise et l'internationalisation sont étroitement liés. L'idée de projet est souvent générée par des outils internationaux.	L'esprit d'entreprise ne passe pas nécessairement par l'internationalisation.
B	L'internationalisation aide à promouvoir nos activités entrepreneuriales.	Etre international stimule de nouveaux horizons.
C	En termes de créativité et de connaissances, le processus d'internationalisation nous a permis d'avoir une meilleure coopération avec nos partenaires et de mieux comprendre les besoins de nos clients.	L'internationalisation n'est pas une condition préalable pour devenir entrepreneur. Une entreprise peut fournir de nouveaux produits et services, mais il existe d'autres entreprises qui fournissent des services similaires à l'offre existante sur le marché étranger.
D	L'internationalisation nous a aidé à devenir compétitif.	Entrepreneuriat nécessite une vision internationale.
E	L'internationalisation nous a beaucoup aidés dans notre esprit d'entreprise en permettant nous de construire une marque forte et réputation de l'entreprise.	Être international est essentiel pour devenir une marque forte.
F	L'internationalisation est la clé majeure de la croissance... nous n'avons pas cessé de développer nos activités à l'internationale.	L'internationalisation est une condition préalable pour devenir un entrepreneur.
G	L'internationalisation a généré un approvisionnement moins coûteux.	L'internationalisation n'est pas une condition de l'esprit d'entreprise mais une opportunité à ne pas rater.
H	Il y a une influence cruciale de l'internationalisation sur notre activité.	L'internationalisation est absolument nécessaire.

Source : Auteurs

Les réponses des personnes interrogées soulignent l'importance de l'internationalisation pour les entreprises. Le lien entre les deux concepts semble être significatif selon plusieurs entrepreneurs. L'internationalisation est considérée comme l'un des facteurs clés de la réussite et de l'efficacité croissante des cas marocains examinés.

L'internationalisation est une clé de la croissance et de la compétitivité selon une catégorie, néanmoins, il existe des cas d'entrepreneurs qui pensent qu'il n'est pas nécessaire d'être internationale pour devenir une entreprise croissante.

2.2.3. Obstacles à l'internationalisation

Les personnes interrogées ont été invitées à décrire les obstacles qui entravent l'internationalisation dans leurs activités entrepreneuriales (tableau 7).

Tableau 7. Obstacles à l'internationalisation des entreprises interrogé

		A	B	C	D	E	F	G	H
Interne	Manque de financement		*				*	*	*
	Un budget de R&D limité				*	*			*
	Le coût élevé de l'internationalisation	*	*				*	*	*
	Absence de stratégie		*					*	
	Manque de compétences et de capacités		*				*	*	
Externe	Peur du changement de la part des acteurs impliqués			*	*	*			
	Absence de culture de l'internationalisation adaptée	*	*						*

Source : Auteurs

Les réponses des personnes interrogées indiquent deux types d'obstacles à l'internationalisation : internes et externes. La plupart des obstacles sont internes (manque de financement, coûts, manque de stratégie, manque de capacités).

Les principaux obstacles à l'internationalisation sont la chance du financement et les coûts, ce qui indique les difficultés inhérentes aux entreprises et aux entrepreneurs au Maroc pour financer leurs projets.

Il existe également des obstacles externes liés à la peur du changement et au manque de culture stimulante de l'internationalisation. Selon plusieurs personnes interrogées, leurs

actions internationales sont entravées par le manque d'implication des autres partenaires dans le processus (personnels, clients, fournisseurs...).

Cette résistance au changement oblige certains entrepreneurs à limiter la portée de leur internationalisation parce qu'ils ne peuvent pas la mettre en œuvre pleinement ou réaliser certains de leurs actions, d'un autre point de vue, le manque d'implication des partenaires qui a été cité comme un obstacle aux initiatives internationales des cas examinés met en évidence la nécessité d'une coopération inter-entreprises afin de développer une stratégie d'internationalisation réussite. En effet, l'impact de la collaboration des partenaires dans le lancement de l'internationalisation plus élaborée a été démontré dans des recherches antérieures. En définitive, ces résultats indiquent la nature complexe des obstacles entravant l'internationalisation des entreprises familiales examinées.

2.3. Discussion

Les résultats confirment les fondements théoriques examinés au niveau de la revue de littérature, et ils indiquent deux types d'obstacles : internes et externes ; le manque de fonds, les coûts élevés, le manque de capacités de base et les conditions culturelles et environnementales appropriées empêchent les initiatives d'internationalisation des entreprises.

En général, les acteurs qui sont à l'origine de l'internationalisation sont des entreprises qui disposent des ressources et des capitaux nécessaires pour investir dans la recherche et le développement. Par conséquent, la perspective de notre recherche considère les entreprises familiales comme une culture et un ensemble de capacités de base qui doivent être exploitées et déployées pour améliorer le processus d'internationalisation, le manque de ces capacités et ressources ne peut donc qu'achever les initiatives d'internationalisation des entreprises familiales.

L'absence d'une culture de l'internationalisation appropriée constitue l'un des obstacles mentionnés dans les cas examinés. La question de la culture de l'internationalisation a toujours été ambiguë. La culture organisationnelle a une influence profonde sur les activités entrepreneuriales et internationales dans les organisations. La culture est un déterminant primaire de l'esprit d'entreprise familiale et sa stratégie. La culture organisationnelle a également un impact important sur l'esprit d'entreprise et ses orientations stratégiques.

Conclusion

Pour conclure La particularité de l'entreprise familiale, dû à l'implication des membres de la famille dans la propriété et la gestion. Les objectifs économiques et non économiques (richesse socio-émotionnelle) sont souvent liés. Cela affecte la prise de décision stratégique. Ce document cherche de mieux comprendre l'entreprise familiale et donne un aperçu des initiatives d'internationalisation des entreprises familiales marocaines et des principaux obstacles auxquels ils se confrontent tout en mettant lumière sur les appuis accordés par l'Etat marocain.

Les résultats de ce document pourraient être d'une grande utilité pour les entreprises au Maroc et ailleurs. En ce qui concerne la vision internationale, les domaines suivants devraient être pris en considération par les entrepreneurs marocains :

- créer une culture organisationnelle basée sur la connaissance,
- créer une attitude d'ouverture aux connaissances et aux nouvelles solutions parmi les employés,
- écouter les idées soumises par les employés et mettre en œuvre les encadrer,
 - la réduction des obstacles empêchant la mise en œuvre des changements et des idées venant de l'extérieur de l'entreprise.

En ce qui concerne le domaine de l'intégration dans des engagements internationales, il faut organiser le travail d'équipe en coopération avec les employés des institutions de recherche et de développement, à faire en sorte que les employés puissent accéder aux connaissances (bases de données de projets, experts) nécessaires à l'exécution des tâches qui leur sont confiées et à créer des réseaux permettant l'échange de connaissances entre les employés, les institutions scientifiques et les organisations qui soutiennent le transfert de technologies.

En ce qui concerne les effets de la technologie et de l'internationalisation, l'accent peut être mis sur des aspects tels que : l'analyse de l'environnement en ce qui concerne la demande de produits et de services à l'étranger que l'entreprise pourrait fournir, l'analyse des entités présentes sur le marché (clients, fournisseurs, concurrents, etc.) afin d'obtenir les informations nécessaires à la mise en œuvre de nouvelles technologies et de recevoir un retour d'information des clients concernant les produits/services mis en œuvre :

- l'identification des besoins de l'entreprise en matière de connaissances, de compétences, de technologie ;

- déterminer l'état actuel des connaissances et la prise des lacunes en matière de ressources intellectuelles ;
- Construire le propre back office de recherche de l'entreprise ;
- mettre en œuvre les procédures de documentation des tâches et des projets en cours à un moment donné ;
- promouvoir et récompenser le partage des connaissances ;
- déterminer la manière de stocker, codifier, protéger les connaissances et les critères d'accès à ces connaissances (garder l'indépendance de l'entreprise familiale).

Les résultats présentés dans cet article présentent deux limites principales, tout d'abord, compte tenu de la méthodologie de recherche, un soutien statistique supplémentaire est nécessaire pour justifier une généralisation plus large de ses conclusions.

En outre, la possibilité de généraliser les conclusions actuelles à des pays autres que le Maroc est limitée par le fait que les données ont été collectées exclusivement dans ce pays. En effet, les pratiques et les obstacles que nous avons explorés peuvent changer d'un pays à l'autre parce que l'internationalisation peut être liée à des contingences culturelles.

Les études pourraient donc faire l'objet d'une enquête sur l'internationalisation des entreprises familiales, dans d'autres pays en développement, autres que le Maroc afin d'accroître la validité externe des résultats.

Malgré ces limites, nous pensons que la validité des résultats obtenus n'est pas mise en doute.

De plus, l'analyse présentée dans ce document est basée sur des entretiens semi-structurés visant à analyser la pratique internationale actuelle des entreprises familiales. Une étude visant à explorer la manière dont la stratégie d'internationalisation évolue au fil des ans serait complémentaire à notre travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Adesina, A. A. (2019). Perspectives économiques en Afrique 2019.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(February 2017), 33–79.
- Arrègle J.-L. et I. Mari (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 200, p. 87-109
- Basly, S. (2015). L'internationalisation de la PME familiale : La décision et ses facteurs d'émergence. March 2007.
- Bauweraerts J. et O. Colot (2014). « La résilience organisationnelle au sein des entreprises familiales : mythe ou réalité ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 101, p. 197-215
- Belfellah, y. (2018). le statut avancé maroc-ue : bilan, enjeux et perspectives. www.carep-paris.org
- Benerrami, I. & O. A. (2010). Gouvernance pour l'Entreprise Marocaine ? » « Entreprises familiales : Quel Modèle de. 1–22.
- Bessière, V., & Walliser, E. (2017). L'entreprise familiale : état et perspectives de la recherche francophone. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-8.
- Brännbach, C. et. (2012). Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives, and Neglected Topics. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0911-3_10
- Cadiou C. et K. Cadiou (2014), « Le modèle entrepreneurial familial durable : Comment devenir hénokienne ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 3, p. 51-72.
- Charlier P. et G. Lambert (2013), « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 16, n° 2, p. 1-26
- Chihab. N & Lakbir. A (2021) «L'Orientation Entrepreneuriale des PME agricoles de la région Fès-Meknès : Etude qualitative», *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 2 : Numéro 4» pp : 218 - 242
- Croutsche J.-J. et B. Ganidis (2009), « Performances des entreprises familiales », *Gestion* 2000, n° 2, p. 119-136
- Daumas J.-C. (2002), « Le financement d'une entreprise textile familiale : des logiques entrecroisées », *Histoire, économie et société*, vol. 3, n° 21, p. 377-394.
- Douadi, L. (2015). L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing. 1–264.

- Frimousse, S. et Peretti, J. (2006) « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au maghreb »
- Germain C. (2006), « Le pilotage de la performance dans les PME en France : une comparaison des pratiques de tableaux de bord des organisations familiales et des filiales », *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 19, p. 69-94.
- Jaidi, L., & Martín, I. (2010). Comment faire avancer le statut avancé ue-maroc?
- John Wiley & Sons. (2015). Family Entreprise (Vol. 3, Issue 2).
<http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Lanoux B. (2015), « Les représentations sociales de la transmission d'entreprises familiales : enseignements apportés par les discours cinématographiques », *Revue Management & Avenir*, n° 79, p. 177-195.
- Leppäaho, T., & Metsola, J. (2020). Family Firm Internationalisation: A Network Perspective. In *Family Firm Internationalisation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-28520-3>
- Lobet D. (2006), « La logique du don dans la transmission des entreprises familiales », *Sociétés Contemporaines*, vol. 61, n° 2, p. 27-47.
- Mahamadou, Z. (2019). Le processus d'internationalisation des PME africaines : cas de la Côte-d'Ivoire.
- Masmoudi A. et J. B. Ben Bouhaker Gherib (2008), « Rapidité et performance dans les entreprises industrielles familiales en Tunisie », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 230, n° 2, p. 129-140.
- Minialai, C. B. (2013). La Succession dans les PME familiales marocaines . Une approche par le système familial. 1–327.
- Robic P., Barbelivien D. et N. Antheaume (2015), « Comment cultiver une ressource ? Outils de gestion et culture du familiness », *Revue Management & Avenir*, n° 79, p. 105-124
- Schier G. (2014), « Entreprises familiales et Innovation », *Gestion 2000*, vol. 31, n° 5, p. 133-148.
- Sent, E.-M., & Flyvbjerg, B. (2002). Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again. *Southern Economic Journal*, 68(3), 732.
<https://doi.org/10.2307/1061731>
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: A process perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 419–433. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00022-0)
- Thévenard-Puthod C. (2014), « Formation et difficultés de fonctionnement des équipes

successorales : une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires et longitudinales
», *Management international*, vol. 38, n° 4, p. 131-150.

Trebucq S. (2002), « L'actionnariat salarié dans les entreprises familiales du SBF250 : un
outil de création de valeur ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 4, p. 107-135.

Zahir A. & Jamal Y. (2022), « L'impact de la Complémentarité des outils classiques et
modernes de contrôle de gestion sur la performance organisationnelle des PME
Marocaines : proposition d'un modèle de recherche », *Revue Française d'économie et de
gestion* «Volume 3: Numéro 7 » pp: 230 –248.