

L'adaptabilité des mesures d'accompagnement public aux besoins des PME exportatrices marocaines

The adaptability of public support measures to the needs of Moroccan exporting SMEs

Mohamed Reda ROUIJEL

Doctorant à LEMDO

FSJES- Kénitra

Université Ibn Tofail

Date de soumission : 16/05/2019

Date d'acceptation : 25/07/2019

Pour citer cet article :

ROUIJEL M-R. (2019) « L'adaptabilité des mesures d'accompagnement public aux besoins des PME exportatrices marocaines » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 741 - 760

Résumé

Malgré les difficultés rencontrées en matière d'exportation, les PME sont toujours en quête de débouchés et des occasions de développement sur les marchés extérieurs. Pour les soutenir, les gouvernements proposent des programmes d'accompagnement vu que l'activité d'exportation requiert des compétences et des connaissances qui dépassent de loin leurs capacités (Westhead, Wright et Ucbasaran ; 2001).

D'autre part, ces mesures d'accompagnement ont toujours été un point de désaccord entre les chercheurs. Le premier courant défend leur importance pour les PME exportatrice. Pourtant, le deuxième trouve qu'elles sont mal ciblées et sans impact sur les entreprises exportatrices (Gray, 1997).

L'objectif de cet article est d'étudier l'adaptabilité des mesures d'accompagnement à l'export aux besoins de toutes les catégories d'entreprises, moyennant une étude menée auprès de 4 PME marocaines et une autre au Secrétariat d'Etat Chargé du Commerce Extérieur.

Mots clés : mesures d'accompagnement; Exportation ; PME exportatrices ; approches et formes d'internationalisation ; accompagnement public.

Abstract

Despite the difficulties encountered in exporting, SMEs are still looking for opportunities and development opportunities in foreign markets. To support them, governments offer support programs since export activity requires skills and knowledge that far exceed their capacities (Westhead, Wright et Ucbasaran ; 2001).

On the other hand, these accompanying measures have always been a point of disagreement between researchers. The first trend defends their importance for exporting SMEs. However, the second finds that they are poorly targeted and have no impact on exporters companies (Gray, 1997).

The objective of this article is to study the adaptability of export support measures to the needs of all categories of companies, through a study conducted among 4 Moroccan SMEs and another at the Secretariat of State for Foreign Trade.

Keywords: accompanying measures; Export; exporting SMEs; approaches and forms of internationalization; public support.

Introduction

Dans tous les pays, les gouvernements déploient des efforts considérables pour proposer des mesures d'accompagnement facilitant l'accès de leurs entreprises aux marchés extérieurs. Ces mesures ont pour objectif, la sensibilisation des entreprises au sujet de l'importance de l'ouverture sur les marchés extérieurs (Catanzaro, 2011), l'amélioration des performances de la balance commerciale via l'augmentation des volumes des exportations (Couzin et Gaubert, 2007 ; Koksal, 2009), et la préparation d'une atmosphère propice pour les entreprises nationales, en démantelant les barrières à l'entrée (Zou et Stan, 1998).

Les premiers programmes d'accompagnement étatiques ont vu le jour vers le début du 20^{ème} siècle via la première agence créée en Finlande en 1919 (Tookey, 1964). Dès lors, plusieurs pays ont dupliqué cette expérience pour subvenir aux besoins de leurs entreprises nationales, face aux obstacles d'exportation (Reid, 1981 ; Catanzaro et Al, 2011). Ainsi, la première étude réalisée sur l'accompagnement à l'export revient à Pointon (1978), et portait sur le rendement de ces mesures pour l'Etat en matière de chiffre d'affaires supplémentaire généré par les entreprises bénéficiaires.

Notre article a pour dessein de comprendre est ce que ces mesures d'accompagnement sont adaptées aux besoins de toutes les catégories d'entreprises exportatrices (abstraction faite de la taille, de l'âge, du secteur d'activité...)? Et prennent-elles en considération les approches, les formes et les stades d'internationalisation?

Pour répondre à notre problématique, nous allons commencer par la discussion de la littérature relative à l'accompagnement à l'export dans un premier paragraphe, le deuxième se consacre à la méthodologie de recherche adoptée et qui servira de charnière au troisième dédié à l'analyse des résultats obtenus.

1- Revue de littérature

1.1. Autour du concept de l'accompagnement à l'export.

Malgré les difficultés rencontrées en matière d'exportation, les PME sont toujours en quête de débouchés et des occasions de développement sur les marchés extérieurs. Pour les soutenir, les gouvernements proposent des programmes d'accompagnement vu que l'activité d'exportation requiert des compétences et des connaissances qui dépassent de loin leurs capacités (Westhead et al. 2001).

Dans la même lignée, la plupart des pays offrent des incitations de toutes natures pour encourager leurs PME à commercialiser leurs produits sur les marchés étrangers : exonérations fiscales, subventions, appui logistique... (Allali, 2011).

Pour cerner le concept de «l'accompagnement à l'export», nous retenons deux définitions de Root (1971) et de Wilkinson (2006). Le premier stipule que l'accompagnement est : « l'ensemble des mesures de politiques publiques visant à renforcer les activités d'exportation de l'entreprise, de l'industrie ou de toute la nation » (Root, 1971 ; in Catanzaro et al, 2011). Le deuxième propose une définition plus complète, il précise que « Les programmes d'accompagnement à l'export constituent des ressources fondées sur le marché que les entreprises peuvent exploiter afin de développer leur connaissance du marché et leurs relations importantes avec les principaux acteurs de l'environnement du marché ciblé » (Wilkinson, 2006, p.103).

Quant aux types de mesures d'accompagnement, plusieurs typologies ont été discutées, afin de détailler le concept. Seringhaus et Rosson (1991) étaient les premiers à proposer une typologie à trois catégories : des mesures informationnelles, opérationnelles et motivationnelles. Ci- infra, un tableau résumant les catégories citées par la littérature :

Tableau 1 : catégories des mesures d'accompagnement à l'export

Auteurs	Types de mesures
<p>Seringhaus et Rosson (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ informationnelles : informer les entreprises sur les caractéristiques des marchés, les procédures et les formalités.... ✓ opérationnelles ; sous forme des facilitations logistiques, marketing, ou bien sous forme de formations, de missions de prospection et de découverte. ✓ Motivationnelles : comme le terme l'indique, ces mesures sont dédiées à inciter et à encourager les opérateurs à saisir les opportunités sur les marchés extérieurs.
<p>Gençtürk et Kotabe (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Services en faveur des exportateurs potentiels, sous forme de séminaires et des guides d'informations sur les formalités douanières. ✓ Développement des marchés : aider les entreprises à participer

	aux salons et foires, fournir des annuaires et les informations sur les marchés extérieurs.
Czinkota (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesures Informationnelles et expérientielles. ✓ Mesures financières directes ou indirectes. ✓ Mesures de facilitations des procédures et des formalités administratives et juridiques.
Lederman, Olarreaga et Payton (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informationnelles : formations et assistance technique. ✓ Promotionnelles : publicité et amélioration de son image. ✓ Opérationnelles : salons et foires et missions de prospections...
Goxe (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formations et séminaires collectifs ou individuels, théoriques et Pratiques, ainsi que des informations sur les périls des marchés. ✓ Mesures relatives à la prospection et au développement des liens sur les marchés extérieurs. ✓ Suivi de la prospérité des entreprises exportatrices sur leurs marchés de destinations.
Catanzaro, Meseghem et Sammut (2014 ; 2016)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informationnelles : englobent les services de formations sur les pratiques d'affaires, les séminaires, les informations sur les pays ainsi que les études de marché. ✓ Opérationnelles : liées aux services liant les entreprises nationales avec les partenaires étrangers, tels que les salons à l'étranger, les missions de prospection ou les services de réseautage. ✓ Financières, ayant trait aux subventions financières directes et indirectes, comme les garanties les assurances, les prêts

Source : Catanzaro (2014) avec adaptation

Dans la même veine, nous remarquons que les auteurs se concentrent davantage sur les deux formes d'accompagnement informationnelles et opérationnelles. D'autre part, plusieurs acteurs interviennent dans la conception et le suivi des mesures d'accompagnement à l'export :

- organismes publics et parapublics : les Ministères chargés du Commerce Extérieur, les administrations des douanes, et les offices et les agences de la promotion des exportations....

- les fédérations professionnelles : les représentants de chaque secteur d'activité.
- les chambres : ex la chambre du commerce et de l'industrie, chambre d'agriculture, chambre du commerce international, la fédération des chambres....

Malgré la multitude des acteurs de l'accompagnement, notre article mettra l'accent sur les mesures de l'accompagnement public.

1.2. Accompagnement public: entre la pénurie des études et la contradiction des résultats.

Nonobstant le manque des écrits sur cet axe de recherche, on assiste à une ambivalence des résultats quant à l'importance de ces programmes et leur impact sur la performance des entreprises exportatrices.

Même si certains auteurs comme Pointon (1978), Aaby et Slater (1989), Cavusgil et Zou (1994) défendent la portée de ces programmes, d'autres auteurs trouvent qu'ils sont mal ciblés et sans impact sur les entreprises exportatrices (Gray, 1997) ou limités et nécessitent des améliorations pour atteindre les objectifs souhaités (ex : Kotabe et Czinkota, 1992).

1.2.1. Bilan positif pour le premier courant des chercheurs

Le premier groupe des chercheurs, corroborent l'importance de ces mesures d'accompagnement sur les PME exportatrices. Alvarez (2004) et Lederman et al. (2006), confirment l'effet positif de ces mesures sur l'augmentation des volumes des exportations des entreprises bénéficiaires. Ainsi, elles permettent à l'entreprise d'accumuler un savoir-faire foisonnant et de renforcer son engagement sur les marchés extérieurs, ce qui impacte positivement sa performance (Shamsuddoha et Ali, 2006). En sus, elles facilitent l'accès aux ressources rares et le développement des capacités qui renforcent leur compétitivité sur lesdits marchés (Diamantopoulos et al., 1993 ; Czinkota, 1996).

Seringhaus et Rosson (1990) résument les constats précédents en trois points, en précisant qu'elles permettent :

- ✓ la sensibilisation des firmes à l'exportation comme étant un facteur de croissance et de domination du marché ;
- ✓ la contribution à la réduction et par la suite au retrait des barrières à l'export ;
- ✓ et le renforcement de l'engagement des entreprises sur les marchés extérieurs.

En termes de rentabilité pour les gouvernements, ces mesures permettent d'augmenter le volume des exportations et d'améliorer les performances de la balance commerciale (Root, 1971). Pointon (1978) précise que pour une unité investit dans l'accompagnement à l'export, il y a un retour sur investissement de 21 unités. Idem pour Coughlin et Cartwright (1987) qui confirment que chaque unité de dépense engendre des exportations supplémentaires.

1.2.2. Critiques des structures de l'accompagnement public

Comme susmentionné, plusieurs auteurs fustigent ces mesures d'accompagnement. Cela ne veut pas dire qu'ils doivent être abandonnées, mais les gouvernements doivent fournir des efforts supplémentaires afin de les développer et les améliorer (Seringhaus et Botshen, 1991). En effet, une nouvelle entreprise exportatrice n'a pas les mêmes besoins en accompagnement qu'une entreprise confirmée à l'export (Seringhaus, 1987), voire ces mesures considérées inutiles et mal ciblées pour les entreprises qui visent des niches mondiales étroites (Bell ; 1997,2003). Ainsi elles sont jugées comme limitées ou mixtes (Kotabe et Czinkota, 1992).

D'une manière plus détaillée, les critiques de l'offre publique en accompagnement, peuvent être présentées en trois points :

Premièrement, ces mesures ne sont pas adaptées à toutes les approches par lesquelles les entreprises se sont internationalisées, surtout les nouvelles formes d'internationalisation précoce, pourtant elles sont au service des approches traditionnelles. Autrement dit, ces mesures sont mal ciblées et ne visent que les entreprises qui s'internationalisent d'une manière incrémentale (Zahra, 2005 ; Catanzaro, 2011, 2012)

Dans la même veine, les entrepreneurs de ce type d'entreprises n'ont pas besoin des formations ou des simulations d'exportation car ils sont expérimentés sur les marchés internationaux, voire capables de saisir des opportunités sur lesdits marchés (Oviatt et McDougal, 1994; Catanzaro et Al, 2012). Ainsi, la fourniture des informations sur les marchés étrangers leur semble inutile, car ils adoptent une stratégie de niche et travaillent sur des interstices étroites (Bell et Al, 2003 ; Catanzaro et al, 2012 ; 2016), a contrario, ils ont besoin du financement pour concrétiser leurs plans marketing ambitieux.

Deuxièmement, la majorité des mesures sont à caractère incitatif parce qu'ils ne visent que les phases préliminaires de l'exportation (Seringhuas et Rosson, 1991). De leur part, Bell

McNaughton et al. (2003) déplorent ces programmes qui ne visent que l'étape de la pré-exportation et les qualifient d'inefficaces, voire une perte d'une ressource rare (Welch et Finn, 1979).

Troisièmement, les études réalisées sur le sujet ont montré que la quasi-totalité des moyens accordés à l'accompagnement sont orientés vers le mode d'exportation direct, en excluant les autres modes comme l'implantation et les bureaux de représentation sur les marchés de destination (Catanzaro et Al ; 2011, 2012).

2. Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique, il s'avère crucial d'analyser d'une manière détaillée les mesures d'accompagnement à l'export au Maroc afin de les confronter aux travaux des chercheurs cités au niveau de la revue de littérature.

2.1. Méthode de collecte des données

Notre étude se compose de deux parties : premièrement, une série des entretiens semi-directifs réalisés avec les propriétaires dirigeants de 4 PME marocaines. Ces dernières ont été choisies de la manière suivante : deux entreprises ayant déjà bénéficié de l'accompagnement et qui ont accepté de nous répondre (figurant dans la liste des entreprises bénéficiaires de l'accompagnement sur le site du Secrétariat d'Etat chargé du commerce Extérieur), et deux autres qui n'ont jamais bénéficié d'accompagnement, afin d'en déceler les non recours à ces mesures.

Deuxièmement, une enquête réalisée au sein du Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur (Direction de la politique des échanges commerciaux, et la cellule de l'accompagnement à l'export).

Il sied de rappeler que ces entretiens ont été réalisés en 2015 et en 2018 et concernent des informations publiques qui ne touchent, en aucun cas, à la confidentialité du Secrétariat d'Etat ou des entreprises bénéficiaires de ces programmes.

D'autre part, le passage d'un récit purement théorique aux résultats concrets en passant par des faits empiriques se base essentiellement sur des études de cas exploratoires permettant d'étudier le phénomène en question. (Rispal et Laffitte, 2015). Ainsi, YIN (1989) présente l'étude de cas comme : *«une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans*

son contexte réel, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'informations multiples sont utilisées ».

Ci-infra un tableau résumant les sources d'informations recueillis :

Tableau 2 : Sources d'informations.

Sources d'informations	Parties concernées			
	Nom de l'entreprise	Ville	Secteur d'activité	Code
4 PME marocaines	Y.A	Marrakech	A. visuel	#ENT1
	SKS	Fès	Fabrication de papier	#ENT2
	OLS	Meknès	Conserves d'Olive	#ENT3
	H.Y	Rabat	Design	#ENT4
Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur	Responsables et cadre chargés de l'accompagnement et de la promotion des exportations.			

Source : auteur

Par ailleurs, la documentation interne fournie par les responsables est d'une importance considérable vu que nous y avons déniché toutes les informations indispensables à notre recherche.

2.2. Traitement et analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons fait appel, à des dénominations que l'on appelle des thèmes en vue de traiter les composantes de ce phénomène selon la méthode adoptée par Savall et Zardet (2004). Cette méthode se base essentiellement sur les éléments suivants : thèmes, sous-thèmes, des idées clés et des phrases témoins. La démarche en question a généré la matrice Informations/Variables (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 3 : thèmes et sous-thèmes de l'étude

Thèmes	Sous thèmes	Interlocuteurs
Adaptabilité des mesures d'accompagnement aux besoins des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilité des mesures d'accompagnement aux besoins des entreprises. -Accompagnement (Vs) les approches de l'internationalisation. - Accompagnement (Vs) les formes 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 PME. - Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur

	de présences. - Accompagnement (Vs) étapes de l'internationalisation.	
Les programmes offerts	- Types des programmes. - l'apport de ces programmes.	Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur
Amélioration relatives aux programmes offerts.	- Pistes d'améliorations probables.	Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur

Source : Auteur

Le traitement des données qualitatives peut se faire à l'aide de deux techniques, sémantique ou statistique (Andreani et Conchon, 2001). Dans notre cas, l'accent sera mis sur la première technique conduite à la main, jugée en adéquation avec l'unité de codage choisie pour l'analyse du verbatim.

3. Analyse des résultats

Dans ce paragraphe nous allons exposer les résultats obtenus après la réalisation des entretiens semi-directifs avec les parties précédemment citées. Par la suite, nous allons consolider les réponses et les verbatims des interviewés afin de les discuter d'une manière détaillée.

3.1 Le dispositif d'accompagnement au Maroc : Une nouvelle génération des mesures

Comme susmentionné, nous nous sommes limités aux programmes phares du Ministère du Commerce Extérieur marocain : l'audit à l'export, les contrats de croissance à l'export, les consortiums à l'export et le programme d'appui aux Primo-exportateurs (voir tableau n°4)

Tableau 4 : Mesures d'accompagnement du Secrétariat Chargé du Commerce Extérieur

Programmes ¹	Consistance et objectifs	Critères techniques d'éligibilité ²
<p>Audit à l'export</p>	<p>Audits menés par des experts certifiés par le Centre du Commerce International et qui portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Analyse de la structure et de l'aptitude à l'export ; ❖ Analyse de la qualité du management en charge du développement de l'export; ❖ Identification des écarts, anomalies et dysfonctionnements à l'export; ❖ Elaboration au profit de l'entreprise auditée d'une stratégie et d'un plan d'action export définis en adéquation avec les capacités et les potentialités de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entreprise ayant une situation régulière vis-à-vis de l'Administration fiscale et de la CNSS. ❖ Entreprise constituée depuis au moins 2 ans.
<p>contrats de croissance à l'export</p>	<p>Le programme consiste à accompagner les entreprises marocaines exportatrices, dans la mise en œuvre de leurs projets de développement à l'international en leur offrant un appui financier proportionnel à l'évolution de leur chiffre d'affaire à l'export .</p> <p>Le montant de l'appui est plafonné annuellement à 5 millions de dirhams</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Renforcer les entreprises et les Coopératives exportatrices dans leur développement à l'international ; ❖ Assurer un meilleur positionnement des entreprises ; ❖ Développer les exportations marocaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Etre constituée depuis au moins deux années. ❖ Avoir un chiffre d'affaire moyen à l'export supérieur à cinq (5) Millions de Dirhams et inférieur ou égal à cinq cents (500) millions de dirhams sur les trois dernières années.

¹ Programmes phares

² Hors les critères administratifs.

<p>Consortiums d'exportation</p>	<p>“Export Synergia” apporte un appui financier global plafonné à 1,5 millions de dirhams par consortium sur une durée de 24 mois.</p> <p>Le financement est destiné à couvrir les frais de mise en place de la structure du consortium ainsi que les actions entrant dans le cadre de son développement à l'international</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Regrouper les exportateurs dont l'offre peut être complémentaire ou similaire. ❖ Faire face à la demande des marchés internationaux par l'agrégation de la petite ou moyenne offre. ❖ Développer des synergies commerciales au profit des PME exportatrices et potentiellement exportatrices. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Faire partie d'un consortium constitué d'au moins trois entreprises de droit marocain ou coopératives. ❖ Etre en situation régulière vis-à-vis de la CNSS et de l'administration fiscale. ❖ Réaliser un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 175 millions de dirhams hors taxes par an.
<p>Appui aux primo-exportateurs</p>	<p>consiste à apporter le soutien financier et technique de l'Etat aux entreprises de droit marocain qui ont un potentiel à l'export et désireuses de se lancer dans l'exportation et d'en faire une activité régulière.</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Augmenter le nombre d'entreprises engagées dans l'exportation ; ❖ Renforcer la présence des entreprises bénéficiaires dans les marchés étrangers ; ❖ Permettre aux entreprises bénéficiaires d'accéder à certains moyens nécessaires à l'accès aux marchés cibles ; ❖ Convertir des entreprises exportatrices occasionnelles et non exportatrices en entreprises régulièrement exportatrices. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Les entreprises non-exportatrices</i> : (entreprises qui n'ont jamais fait de l'export). ❖ <i>Les entreprises exportatrices irrégulières</i> : (entreprises exportatrices actuellement ou dans le passé, dont le chiffre d'affaires moyen à l'export sur les trois dernières années ne dépasse pas 5 millions de DH).

Source : Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur

3.2. L'accompagnement à l'export aux yeux des PME enquêtées.

Comme susvisé, les mesures d'accompagnement à l'export ont été largement critiquées par la littérature et par les exportateurs. Dans notre enquête nous avons pu soulever un certain nombre de lacunes.

Premièrement, les entreprises se sentent écartées de ces programmes à cause des critères d'éligibilité ou de leurs tailles, comme le confirme #ENT1 : « j'ai une idée sur ces programmes étatiques, mais je pense que les critères d'éligibilité pour en bénéficier ne me permettent pas de les demander, ces programmes sont destinées aux grandes entreprises. J'ai consulté sur internet, et j'ai constaté que les conditions d'éligibilité (Chiffre d'affaires à l'export, durée de création...) m'ont bloqué. Je peux vous confirmer que ce n'est pas fait pour les petites entreprises».

La même remarque a été confirmée par #ENT4 « J'ai déjà bénéficié des programmes destinés aux petites entreprises par un incubateur et par une association allemande dans le cadre du renforcement des capacités des entreprises nouvellement créées, mais les mesures d'accompagnement publiques sont destinées plutôt aux entreprises confirmées à l'export et non pas pour les débutantes. C'est désolant de voir des critères comme l'âge, la taille ou le chiffre d'affaires à l'export pour subventionner une entreprise. Normalement ces mesures sont destinées pour les petites entreprises».

Deuxièmement, les entreprises trouvent que quelques programmes ne répondent pas aux besoins des entreprises en matière d'accompagnement comme #ENT2 qui confirme : « j'ai déjà bénéficié d'un programme d'accompagnement à l'export et j'ai une idée claire sur les autres programmes. Nul ne peut nier leur importance, mais ils doivent être améliorés pour répondre parfaitement à nos besoins. Pour mon cas un programme comme l'audit à l'export, les foires et les missions B to B ne sont pas en adéquation avec mes besoins, mais les consortiums ou les contrats de croissance sont des programmes bien conçus, une autre chose les conditions d'éligibilité doivent être revues ».

#L'ENT3 ajoute : « j'ai bénéficié d'un programme des contrats de croissance, qui m'a couvert des charges relatives à mon plan marketing mais je ne comprends pas la raison pour laquelle des dépenses comme l'acquisition du matériel ou des machines ou les frais incombant au recrutement des ressources humaines, sont hors champs d'application !! On ne peut pas

considérer la prise en charge des dépenses relatives aux frais de déplacement ou de participation aux foires comme accompagnement!».

Les deux dernières entreprises reconnaissent l'importance de ces mesures mais trouvent qu'elles nécessitent des améliorations notamment en ce qui concerne les conditions d'éligibilité et l'élargissement du champ du financement pour toucher les aspects dont ils ont besoin. Manifestement, ces deux derniers entrepreneurs ont des besoins spécifiques en accompagnement, et cherchent d'être accompagnés dans les étapes les plus avancées de leur internationalisation, car ils n'ont pas besoin des mesures incitatives, des formations, des séminaires ou même la participation dans les foires mais ils cherchent des mesures qui renforcent leur présence sur les marchés extérieurs.

3.3. La nouvelle génération de l'accompagnement aux yeux des décideurs

Cette partie est consacrée à la réponse des responsables du Secrétariat d'Etat Chargé du Commerce Extérieur sur les problématiques posées par les entreprises.

Le dispositif de l'accompagnement à l'export au Maroc a connu une révolution depuis le début de ce millénaire, on est passé de l'accompagnement classique à une nouvelle génération de mesures. Une cadre à la cellule de l'accompagnement confirme : « On est passé des programmes basiques (formations, séminaires, participation aux foires...) à une génération plus sophistiquée d'accompagnement. Le dispositif actuel au Maroc est riche et diversifié. On trouve des mesures qui renforcent les capacités et aident les entreprises à implémenter une bonne stratégie sur ses marchés de destination à l'instar du programme Audit à l'export. Ainsi nous proposons des mesures financières comme les contrats de croissance à l'export et les consortiums à l'export afin d'alléger les charges ayant trait à la commercialisation».

D'après les résultats de Goxe (2001), un grand nombre d'entreprises se sentent écartées de ces programmes, sous prétexte qu'ils ne sont destinés qu'aux grandes entreprises. Un responsable répond : « prenant l'exemple du programme "Audit à l'export", il est voué aux petites entreprises qui veulent réaliser un diagnostic de la stratégie et des fonctions de l'entreprise, ainsi le programme "Primo-Exportateurs" qui englobe à la fois un accompagnement opérationnel et financier et ne concerne que les PME qui n'ont jamais exporté ou des exportateurs irréguliers. Ainsi, les conditions d'éligibilité sont normales : PME créée depuis 2 ans avec un chiffre d'affaires moins de 5 MDH».

Il est à noter aussi que les conditions d'éligibilité techniques, la liste des opérations financées et les montants de financement sont révisés et amendés périodiquement. En comparant les obstacles relatifs aux conditions d'éligibilité entre 2014 et 2017, nous pouvons constater qu'ils ont diminué pour tous les programmes, notamment pour la période de création et le chiffre d'affaires réalisé. Aussi, prenant l'exemple du montant de l'audit à l'export qui est passé de 20000Dh à 30000 pour les entreprises situées dans les grandes villes et 40000Dh pour celles défavorisées, aussi la liste des opérations financées dans le cadre des "contrats de croissance à l'export" est élargie pour atteindre 18 actions prises en charge pour la version de 2017.

Comme nous l'avons déjà discuté dans la revue de littérature, les chercheurs de l'accompagnement à l'export fustigent ces programmes sur trois points :

- ❖ Ils ne sont adaptés que pour l'approche traditionnelle de l'internationalisation (Oviatt et McDougal, 1994; Catanzaro et Al, 2012). Après avoir expliqué les approches de l'internationalisation (par étape, par les réseaux et rapide et précoce) à un cadre de la cellule de l'accompagnement, sa réponse était comme suit : « je pense que ces programmes permettent aussi aux entreprises de s'internationaliser via des réseaux, tout en renforçant leurs positions dans les filières de production internationales, et en participant aux foires et aux expositions (prise de contact avec des clients potentiels, trouver des fournisseurs ou éventuellement des distributeurs..), ainsi le programme des consortiums à l'export encourage les entreprises à constituer un réseau composé d'au moins de trois entreprises complémentaires ou des fois concurrentes. Pour la deuxième forme de l'internationalisation précoce, je pense que la panoplie des actions financées que ce soit dans le cadre du programme primo exportateur (si cette entreprise vient de décider d'exporter) ou dans le cadre du programme contrat de croissance (si les entreprises sont confirmées à l'export), pourra servir ces entreprises qui se sont orientées vers les marchés extérieurs très tôt. Le programme des consortiums à l'export peut aussi être utile pour ces entreprises pour renforcer leurs positions sur les marchés extérieurs.
- ❖ Ils ne servent que la forme de l'exportation directe au détriment des autres formes de présence (Catanzaro et Al. ; 2011 ; 2012). Sur cette question la même cadre ajoute : « nous avons ici la forme collaborative à l'aune des consortiums à l'export,

nous proposons aussi la contribution financement de la location des plateformes de stockage et de distribution sur les marchés de destination (présence physique sur le marché)...

- ❖ Ces programmes ne sont utiles que pour les étapes préliminaires (Seringhuas et Rosson, 1991 ; Bell McNaughton et al ,2003). D'après l'analyse des programmes nous avons remarqué que l'accompagnement dans notre contexte n'est ni préliminaire, ni avancé mais nous pouvons dire que le niveau d'accompagnement est intermédiaire. Ces mesures permettent d'inciter les opérateurs à pénétrer les marchés extérieurs, de renforcer leurs capacités et au même temps d'alléger leurs charges en finançant indirectement une panoplie d'actions commerciales.

Conclusion et discussion des résultats

L'étude que nous avons menée auprès du Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur et avec les PME, nous a permis de mettre l'accent sur la portée et l'adaptabilité de cette nouvelle génération des mesures d'accompagnement aux besoins et attentes des entreprises exportatrices.

Nous avons constaté que le dispositif de l'accompagnement à l'export au Maroc a connu une révolution depuis le début des années 2000, on est passé de l'accompagnement classique à une nouvelle génération d'accompagnement, riche et diversifiée. Comme nous l'avons remarqué le Secrétariat d'Etat susvisé déploie des efforts considérables pour surmonter les obstacles relatifs aux critères d'éligibilité pour permettre à tous les types d'entreprises de bénéficier des mesures proposées. Ces résultats sont en contradiction avec les postulats de Goxe (2011) qui constate que ces programmes sont destinés dans la majorité des cas aux grandes entreprises, les programmes comme l'audit à l'export, les consortiums et les primo-exportateurs sont destinés aux PME.

En sus, l'analyse des verbatim et des programmes d'accompagnement nous a permis de constater que ces programmes prennent en considération les autres approches de l'internationalisation mais d'une manière indirecte, dans la mesure où les programmes comme les contrats de croissance et les primo-exportateurs permettent aux entreprises de s'internationaliser par les réseaux tout en renforçant leurs réseaux personnels via la participation aux foires et expositions, et calculatoire grâce aux missions B to B et au programmes des consortiums à l'export. La même chose pour les Born Globals, ces mesures

ne sont pas à caractère incitatif ou de renforcement de capacités mais aussi à caractère financier et opérationnel. Ces résultats ne rejoignent pas intégralement les résultats de Catanzaro et al (2011 ; 2012) et de Zahra (2005).

Pour la question relative aux formes de l'internationalisation, la majorité des mesures sont destinées à la forme directe de l'exportation ce qui rejoint les postulats de Catanzaro et al (2011 ; 2012), mais la collaborative est présente avec le programme des consortiums à l'export. D'une manière indirecte, la présence avec une structure de distribution ou de stockage est financée par le programme des contrats de croissance à l'export.

Nos résultats sont neutres par rapport aux postulats de Seringhuas et Rosson, (1991) et de Bell McNaughton et al (2003), les mesures en question ne sont pas destinées seulement aux phases préliminaires de l'internationalisation, mais aussi aux phases intermédiaires comme susmentionné.

Quant aux limites de notre recherche, Primo, nous nous sommes limités seulement aux programmes du Secrétariat d'Etat chargé du Commerce Extérieur, alors qu'il en existe d'autres proposés par d'autres organismes publics. Secundo, notre étude s'est basée seulement sur 4 entreprises seulement pour étudier le phénomène en question.

Bibliographie

Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).

Allali (2011) L'exportation collaborative pour plus d'engagement des petites entreprises à l'international". 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME.

Alvarez, R. (2004). Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International Business Review*, 13(3), 383-400.

Andreani, J. C., & Conchon, F. (2001). Les études qualitatives en marketing.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of international entrepreneurship*, 1(4), 339-362.

Catanzaro, A. (2011). De l'Accompagnement à l'Exportation aux Nouvelles Formes d'Accompagnement à l'International: Illustration par les Pratiques d'une Région Française, 7ème Congrès de L'académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Paris, France.

Catanzaro, A., Messeghem, K., & Sammut, S. (2012). Les programmes d'accompagnement à l'international et l'impact sur la performance: un modèle conceptuel pour les jeunes firmes entrepreneuriales. 11ème congrès CIFEPME. Brest, France.

Catanzaro, A. (2014). Influence des Services d'Accompagnement à l'Export sur les ressources et la performance internationale des Exportatrices Précoces (Doctoral dissertation, Montpellier 1).

Cavusgil, ST et Zou, S. (1994). Relation entre stratégie marketing et performance: étude du lien empirique entre les entreprises exportatrices. *Journal of marketing* , 58 (1), 1-21.

Diamantopoulos, A. et Hart, S. (1993). Relier l'orientation du marché et la performance de l'entreprise: données préliminaires sur le cadre de Kohli et Jaworski. *Journal de marketing stratégique* , 1 (2), 93-121.

Gray, B. J. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 387-420.

Koksal, M.H. (2009). Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level. *Journal of Euromarketing*, 18(4), 219-232.

Kotabe, M., & Czinkota, MR (1992). Promotion par le gouvernement des exportations de produits manufacturés: analyse des lacunes. *Journal of International Business Studies* , 23 (4), 637-658.

Kotabe, M., & Czinkota, MR (1992). Promotion par le gouvernement des exportations de produits manufacturés: analyse des lacunes. *Journal of International Business Studies* , 23 (4), 637-658.

Czinkota M.R. (2002). Export Promotion: A Framework for Finding Opportunity in Change. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 n° 3, p.315-324.

Gençtürk, E.F. & M. Kotabe (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. *Journal of International Marketing*, Vol. 9 n° 2, p.51-72.

Goxe, F. (2011, October). Accompagnement des entrepreneurs de PME à l'international. In 7e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation: " Risque, échec et réussite"(pp. 1-20).

Köksal, M. H. (2009). Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level. *Journal of Euromarketing*, 18(4), 219-232.

Lederman, D., Olarreaga, M. et Payton, L. (2006). Agences de promotion des exportations: ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas . La Banque mondiale.

Miles, M. B. (2003). Huberman. AM (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*, 2.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.

Pointon, T. (1978). Measuring the gains from government export promotion. *European journal of marketing*, 12(6), 451-462.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.

Rispal, M. H., & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 15-40.

Root, F. R. (1971, July). The elements of export promotion. In *International Trade Forum* (Vol. 3, No. 93, pp. 11-14).

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe* (No. halshs-00783087).

Seringhaus, F. R. (1987). Export promotion: the role and impact of government services. *Irish Marketing Review*, 2(1), 106-16.

Seringhaus F.H.R. & Rosson P.J. (1990). *Government Export Promotion: A Global Perspective*. Routledge, London.

Seringhaus, F.H.R. & Botschen, G. (1991). Cross-national comparison of export promotion services: The views of Canadian et Australian firms», *Journal of International Business Studies*, Vol.. 22, n°1, p.115–133.

Shamsuddoha A.K. & Ali M.Y. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing et Logistics*, Vol. 18, n°2, p.93-110.

SQALLI HOUSSAÏNI M. (2019). Internationalisation des PME : Entre Chaînes de Valeur Mondiales et commerce électronique , *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 01- 22.

Tookey, D. A. (1964). Factors associated with success in exporting. *Journal of management Studies*, 1(1), 48-66.

Westhead, P., Wright, M. et D. Ucbasaran (2001). L'internationalisation des petites et nouvelles entreprises: une vision basée sur les ressources. *Journal of business venturing* , 16 (4), 333-358.

Wilkinson, TJ (2006). Climat entrepreneurial et bureaux de commerce extérieur des États américains en tant que prédicteurs du succès des exportations. *Journal of Small Business Management* , 44 (1), 99-113.

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International marketing review*, 15(5), 333-356.