

UNIVERSITE Thomas SANKARA

Centre d'Etudes, de Documentation
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

SÉRIES SCIENCES DE GESTION

La dynamique managériale des Start-ups digitales au Bénin

Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON

Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des
collaborateurs de haut niveau de qualification

Patrice Aimé AGOSSOU & Emmanuel C. HOUNKOU

Processus d'internalisation des firmes marocaines implantées au Mali :
analyse du choix entre stratégies coopératives et autonomes

Zakaria KAKA & Boubacar KAMISSOKO

Les déterminants de l'adoption des innovations technologiques par les utilisateurs :
cas des réseaux sociaux d'entreprises dans les banques camerounaises

Germain SONKENG, Jean Paul MAMBOUNDOU &
Jimmy Rostand TCHOUDJA NJANBOU

www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES publie dorénavant une « séries gestion », annuellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en gestion proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur www.cedres.bf).

Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (69 numéros en économie-gestion et 08 numéros en gestion) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES www.cedres.bf

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université Thomas SANKARA dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web : www.cedres.bf

DIRECTEUR DE PUBLICATION

Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA (UTS)

COMITE EDITORIAL

Pr Pam ZAHONOGO, UTS Editeur en Chef

Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Augustin ANASSE, Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Pr Mady KOANDA, UTS

Pr Mamadou TOE, UTS

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Fatou DIOP/SALL, Université Cheikh Anta Diop

Pr Florent SONGNABA, UTS

Pr Raphaël NKAKLEU, Université de Douala

SECRETARIAT D'EDITION

Dr Samuel Tambi KABORE, UTS

Dr Robert OUEDRAOGO, UTS

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UTS

Dr Kassoum ZERBO, UTS

COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE

Pr Geneviève CAUSSE, Université Paris Est

Pr Ababacar M'BENGUE, Université de Reims

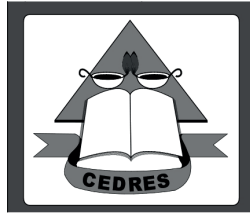
Pr Serge Auguste Balibié BAYALA, CESAG

Pr Bertrand SOGBOSSI BOCCO, Université d'Abomey Calavi

Pr Bachirou TIDJANI, Université Cheikh Anta Diop

Pr Pam ZAHONOGO, UTS

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



www.cedres.bf

REVUE CEDRES-ETUDES

Revue Economique et Sociale Africaine

REVUE CEDRES-ETUDES SPÉCIAL Séries sciences de Gestion Numéro Spécial 2020

SOMMAIRE

La dynamique managériale des Start-ups digitales au Bénin.....	07
Rosaline Dado WOROU-HOUNDEKON	
Influence de la culture organisationnelle des cabinets d'audit sur la gestion des collaborateurs de haut niveau de qualification.....	41
Patrice Aimé AGOSSOU & Emmanuel C. HOUNKOU	
Processus d'internalisation des firmes marocaines implantées au Mali : analyse du choix entre stratégies coopératives et autonomes.....	70
Zakaria KAKA & Boubacar KAMISSOKO	
Les déterminants de l'adoption des innovations technologiques par les utilisateurs : cas des réseaux sociaux d'entreprises dans les banques camerounaises.....	101
Germain SONKENG, Jean Paul MAMBOUNDOU & Jimmy Rostand TCHOUDJA NJANBOU	

**Processus d'internationalisation des firmes marocaines
implantées au Mali : Analyse du choix entre les stratégies
coopératives et autonomes**

Zakaria KAKA

*Maître de Conférences agrégé des CAMES à Faculté des Sciences Economiques
et de Gestion de Bamako (FSEG Bamako)
Email : zakari_yaou@yahoo.fr*

Boubacar KAMISSOKO

*Assistant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako
(FSEG Bamako)
Email : Boubas9jl@yahoo.fr/boubacarkamissoko897@gmail.com*

RESUME

Cet article se propose de comprendre et d'expliquer les choix des différentes stratégies d'implantation des firmes marocaines présentes au Mali. Pour cela, nous avons effectué une étude documentaire et un entretien semi-directif avec 4 responsables des institutions maliennes et marocaines chargées de ces questions et 7 dirigeants d'entreprises marocaines implantées au Mali. Les résultats précisent, majoritairement, l'utilisation des stratégies non coopératives basées sur l'acquisition des structures existantes maliennes par les firmes marocaines dans un processus d'internationalisation essentiellement inscrit selon une approche discontinue. L'étude met en exergue l'importance de la prise des décisions stratégiques non linéaires dans l'internationalisation des firmes.

Mots clés : Processus d'internationalisation, entreprises marocaines, implantation au Mali.

Abstract

This article aims to understand and explain the choices of the different establishment strategies of Moroccan firms present in Mali. So, we carried out a documentary study and a semi-structured interview with 4 heads of Malian and Moroccan institutions responsible for these issues and 7 leaders of Moroccan companies located in Mali. The results specify, for the most part, the use of non-cooperative strategies based on the acquisition of existing Malian structures by Moroccan firms in a process of internationalization essentially registered according to a discontinuous approach. The study highlights the importance of non-linear strategic decision-making in the internationalization of firms.

Keywords : Internationalization process, Moroccan companies, establishment in Mali.

INTRODUCTION

L'internationalisation des entreprises résulte de l'intensité et la vitesse croissante des capitaux, des biens et services, d'informations, de connaissances, de techniques qui se développent du Nord au Sud, de l'Est à l'Ouest, du Nord au Nord, du Sud au Sud (Kalika, Helfer, Orsoni, 2016 ; OMC, 2018). C'est dans ce sillage qu'elle constitue l'une des principales voies de développement d'une firme. Ainsi, elle est l'extension d'une entreprise en dehors de son territoire. Par conséquent pour y parvenir, les firmes ont des manières différentes.

Chronologiquement, dans la littérature, le processus d'internationalisation a été traité par 3 grandes perspectives : l'approche progressive et continue (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977), l'approche discontinue et rapide (Rennie, 1993; l'approche springboard ; Oviatt et al ,1994) et springboard. (Luo et Tung, 2007) Ce s'explique par le contexte d'internationalisation des firmes qui dépend de la culture d'entreprise, des situations du pays d'origine et d'accueil ainsi les années pendant lesquelles l'extension se réalise.

Depuis 2000, le commerce intracontinental africain subit une augmentation considérable (CNUCED,2019). Depuis 2013, le Royaume Chérifien est le pays africain qui investit plus en Afrique. Il devance l'Afrique du Sud et l'Égypte (CNUCED, 2019).

Le Mali demeure une des destinations privilégiées du Maroc depuis le moyen âge (Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc,2018). En 1983, la Banque du Commerce Extérieur du Maroc (BMCE) prenait une part du capital à la Banque de Développement du Mali (BDM).

Avec la sortie du royaume de l'Union Africaine en 1984, les politiques d'exportation et de délocalisation des entreprises marocaines se sont orientées vers les pays du Nord, particulièrement la France et l'Espagne (Amadeus,2013).

C'est avec l'arrivée à la monarchie constitutionnelle de Sa Majesté Mohamed VI en 1999, le Maroc commençait à réorienter ses relations

diplomatiques avec les pays du Sud et particulièrement dans le partenariat économique.

La crise économique de 2008 a montré les limites de la dépendance forte des entreprises marocaines à l'Europe, d'où la nécessité de mener une offensive vers les pays de l'Afrique Subsaharienne.

Plusieurs entreprises marocaines ont accès au marché malien. Certaines n'y sont pas présentes physiquement mais commercialisent leurs produits et d'autres s'y implantent.

On peut citer par exemple, Sup Management qui s'est implantée au Mali après sa création en 1995.

Maroc Télécom et Attijariwafabank sont devenus, respectivement, actionnaires majoritaires de la SOTELMA en 2008 et la Banque Internationale pour le Mali (BIM) en 2009 (Rapport d'activité Maroc Télécom, 2016 ; Rapport d'activité Attijariwafabank, 2016).

En 2012, la Banque Populaire a acquis de 75 % de la Banque Atlantique dans les 7 pays de l'UEMOA à savoir le Mali, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Benin, le Togo et le Niger (Rapport d'activité Banque Populaire, 2016).

Cependant, le processus d'internationalisation de ces entreprises reste méconnu du public. On ignore comment sont-ils parvenus à s'implanter progressivement au Mali ainsi que leur motivation. Ainsi, dans ces conditions on peut poser la question suivante : quel est le processus d'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali ?

L'objectif de ce travail est de comprendre et d'expliquer les principales stratégies du processus d'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali.

Après avoir effectué une étude documentaire, nous avons administré un entretien semi-directif avec 4 responsables des institutions maliennes et marocaines chargées de ces questions et 7 dirigeants d'entreprises marocaines implantées au Mali pour répondre à cette question. Ainsi, une analyse de contenu thématique a été mobilisée pour avoir les résultats.

Cette recherche est articulée autour de 4 axes. Les deux premiers axes présentent le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie de recherche et les propositions de recherche. Ensuite, nous présentons les résultats et nous effectuons une discussion dans une dernière partie.

1-Cadre conceptuel

1.L'internationalisation des firmes

La littérature aborde plusieurs définitions de l'internationalisation (Laghzaoui,2009 ; Meriade, 2015 ; Douadi,2015 et Mejry, 2017...). Il existerait également de nombreuses approches. L'internationalisation renvoie à l'extension d'une entreprise en dehors de son territoire national (Czinkota 1982). C'est aussi des activités commerciales au-delà des frontières du pays d'origine avec un degré croissant d'opérations à effectuer (Welch et Luostarinen 1988). Il s'agit, naturellement d'un choix stratégique qui consiste à développer des activités de l'entreprise au-delà de la frontière nationale.

Dans l'approche dite économiste, on privilégie les capacités organisationnelles pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Initiée par Penrose (1959), elle montre que l'indivisibilité des ressources productives justifie leur sous-utilisation. Par conséquent ; la firme est incitée à s'étendre afin de consommer ses ressources sous-utilisées. Montgomery et Wernfelt (1991 cité par Douadi, 2015) complètent ces propos en ajoutant que les ressources spécifiques ne peuvent être appliquées efficacement que de manière limitée. Dans l'approche incrémentale développée par Johanson et Vahlne (1977), l'internationalisation est définie comme un processus d'apprentissage par l'expérience et des engagements supplémentaires qui conduisent à un développement évolutif sur un marché étranger. Dans l'approche réseau, l'internationalisation serait un ensemble de relations d'affaires durables établies entre une entreprise et ses partenaires ou collaborateurs en dehors de son territoire national. Elle serait également un processus cumulatif, dont les relations sont constamment établies, maintenues, développées, brisées et dissoutes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Johanson

et Mattson 1988). L'ensemble de ces définitions peut être regroupé dans le tableau 1. L'ensemble du processus d'internationalisation d'une entreprise repose sur l'hypothèse qu'une stratégie est d'abord formulée puis poursuivie. Ainsi, la volonté de s'engager dans une activité commerciale internationale est précédée par un processus de recherche de stratégie.

Tableau 1 : définitions de l'internationalisation

	Auteurs et modèle	Définitions
Approche économiste	Panrose (1959), Dunning (1988),	L'internationalisation est l'utilisation des ressources sous utilisées par les consommateurs en dehors du territoire local.
Approche incrémentale	Modèle Uppsala de Johanson, Vahlne (1977)Modèle Innovation de	L'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé d'un ensemble d'étapes.
Approche par réseaux	Johanson, Vahlne (1990 et 2009)	Le résultat d'actions prises par une entreprise pour renforcer ses relations réseau plutôt que de se protéger des acteurs de son marché.

Source : Nous-même

L'internationalisation a des effets positifs sur la performance de l'entreprise en convertissant des capacités uniques en avantages à l'étranger, en réalisant des économies d'échelle et en améliorant la notoriété de la marque sur le marché mondial des produits. Hitt et al. (1997) ont constaté que l'internationalisation pouvait avoir une relation positive avec la performance des entreprises. Les entreprises dotées de capacités internes uniques appliqueront les ressources et les avantages de l'entreprise sur les marchés internationaux pour accroître leur rentabilité en réalisant des économies d'échelle, en rationalisant la production, en investissant sur de larges bases de marché et en réalisant un meilleur apprentissage organisationnel.

2. Processus d'internationalisation

Les recherches sur le processus d'internationalisation sont historiquement essentiellement centrées autour de trois perspectives partiellement opposées (Ricardet Zhao ,2018). La première perspective concerne les modèle Uppsala (Johanson et Wiedershiem-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977) et le modèle d'innovation ou imodel (Bilkey et Tesar, 1977).

Johanson et Vahlne (1977) définissent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage par l'expérience et des engagements supplémentaires qui conduisent à un développement évolutif sur un marché étranger. Leur modèle fait ressortir 2 apports fondamentaux. Le premier apport est la description de l'internationalisation comme un processus ou un ensemble d'étapes. Le deuxième apport est la prise en compte de la dimension d'apprentissage ou la distance psychologique.

Le processus d'internationalisation se réalise en quatre étapes essentielles: l'exportation non régulière, l'exportation via un agent, la représentation commerciale dans le pays d'accueil et enfin la mise en place d'une filiale de production (Cheriet,2010).

Le modèle d'innovation considère l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption du produit (Rogers, 1962). Il s'agit principalement de quatre études : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkotaet Tesar (1982) et Reid (1981). Ces modèles se différencient surtout par le nombre d'étapes et la description de chacune (Pisarek, 2011). Ils considèrent chaque étape comme une innovation de l'entreprise (Gankema et al, 2000). Le plus célèbre d'I-modèle est celui de Bilkey et Tesar (1977). Les principales étapes de ce modèle sont :

- ❖ étape 1 : L'entreprise n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée ;
- ❖ étape 2 : Elle est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation ;

- ❖ étape 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation ;
- ❖ étape 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement ;
- ❖ étape 5 : Elle est une exportatrice confirmée, et adapte son niveau d'exportation de manière optimale ;
- ❖ étape 6 : Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.

Les auteurs des I-modèles se sont inspirés de l'école suédoise (Uppsala) et maintiennent la vision graduelle de l'internationalisation ainsi que l'importance de la distance psychologique en tant que partie intégrante du développement d'une entreprise à l'étranger (Pisarek, 2011 ; Duval, 2015, etc).

La principale limite est due à la détermination d'un chemin mécanique que les entreprises (particulièrement les PME) doivent adopter pour s'internationaliser. Certaines recherches avancent que ledit modèle est obsolète. Eriksson et al. (2000 ; cité par Duval, 2015) estiment que le modèle Uppsala initial correspond à un environnement économique (années 1970 et 1980) dépassé, qui ne répond plus aux caractéristiques environnementales actuelles et turbulentes.

D'autres recherches (Eriksson, Johanson, Majkgard et Sharma, 2000 ; cité par E.Duval, 2015) précisent que «la littérature est majoritairement d'ordre spéculatif, et qu'elle nécessite une vérification empirique ».En somme le modèle processuel ne peut pas définir toutes les modalités d'internationalisation dans le cadre des entreprises « International new venture et Born Global ». Ce concept a été développé par Rennie (1994) et Oviatt et al (1994) qui nous permet d'aborder la deuxième perspective. Dans leurs recherches, Oviatt et al (1994) définissent une international new venture comme « une organisation qui, dès sa conception, cherche à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'exploitation de ressources et de la vente de biens dans de multiples pays ». La caractéristique fondamentale de ce type d'entreprise est l'internationalisation précoce. Dans cette optique, Knight (1996) avance que ces entreprises ont des origines internationales depuis la conception. Ces firmes ont été nommées EIRP

dans la littérature française (Servantie, 2007) ou born global (Rennie, 1993) dans la littérature anglophone. Ainsi, le processus d'internationalisation suivi par ces firmes dépend de facteurs sectoriels (Andersson et al., 2014) permettant un accès à des ressources clés (Colovic et Lamotte, 2014), à des avantages de localisation (Fernhaber et al., 2007), et à des réseaux internationaux (Melén, Hanell et al., 2014). Ces facteurs interfèrent directement avec les variables de changement organisationnel, sans nécessairement prendre en compte les variables d'état organisationnel, et accélèrent ainsi l'engagement à l'international de la firme.

Quant à la dernière approche, la théorie springboard ne se positionne pas clairement par rapport aux théories traditionnelles sur le processus d'internationalisation, mais dresse les principales caractéristiques des comportements des FMNE à l'international (Ricard A et Zhao, 2018). Plus spécifiquement, selon Luo et Tung (2007), les trajectoires des FMNE à l'international et les choix des pays cibles sont davantage aléatoires : le rythme d'engagement et le mode d'entrée sont plus rapides et plus agressifs.

1.3. Stratégies d'implantation

Les auteurs (André et Filali, 2004 ; Corinne, 2009 ; Croué, 2015 ; Légrand et Martini, 2020....) divergent sur les différentes modalités des stratégies d'implantation.

Dans ce travail, nous allons suivre le point de vue selon Mercier-Suissa et Bouverette-Rivat

Lorsque l'entreprise décide une délocalisation, elle s'implante physiquement dans un pays étranger. Elle adopte le marché d'une manière active, et non plus passive, comme dans le cas de l'importation. Sa mise en place comme sa gestion, nécessite une implication et un investissement plus importants pour l'entreprise (Mercier-Suissa et Bouverette-Rivat, 2009).

L'entreprise qui décide de développer son activité à l'international en s'implantant dans les pays étrangers à la possibilité de mettre en place des stratégies soit non coopératives, soit coopératives.

La stratégie non coopérative est une démarche dans laquelle l'entreprise s'engage seule sur le marché étranger. Elle se développe à l'international à partir de ses propres ressources et compétences. Elle peut s'appuyer sur des structures existantes (fusions-acquisitions) ou sur des nouvelles structures (une implantation ex nihilo).

Ses modalités sont au nombre de quatre. Deux modalités utilisent une structure existante. Il s'agit de la représentation ou de l'agence commerciale et de la concession exclusive. Les deux autres impliquent la création d'une structure. Il s'agit de la succursale ou du bureau de vente et de la filiale de distribution ou de production.

Dans le cadre d'une représentation d'une agence commerciale, l'entreprise choisit d'avoir une présence locale dans le cadre commercial. Elle signe un contrat exclusif avec un représentant local, chargé des visites, de la promotion, de la prise de commande et du suivi de la clientèle ciblée. L'entreprise étrangère se charge de la facturation, de l'expédition, de la gestion.

La concession exclusive est une modalité dans laquelle l'entreprise productrice décide de vendre ses produits à un commerçant spécialisé dans la vente d'un produit, présent dans le pays ciblé, chargé de revendre en exclusivité les produits, d'en faire la promotion et d'en assurer le SAV. Il est signé un contrat d'approvisionnement exclusif.

La succursale du bureau de vente est un service de l'entreprise localisé à l'étranger. Ce bureau est chargé de prospecter, faire le suivi des ventes, d'assister une structure de vente existante. La filiale de distribution ou de production est indépendante juridiquement et contrôlée par l'entreprise mère. La filiale assure la prospection, la vente, le SAV, et éventuellement la production.

Les stratégies coopératives sont celles dans lesquelles l'entreprise s'implante à l'étranger avec un ou des partenaire(s), qui peut/peuvent être ou pas autochtone(s).

Il existe quatre modalités de délocalisation en coopération. Deux modalités utilisent une structure existante à savoir le partenariat associé à une licence de marque et à une licence de brevet. Les deux autres (franchise commerciale et filiale commune) exigent une création d'une nouvelle structure.

Un partenariat associé à une licence de marque est une forme dans laquelle l'entreprise cède l'utilisation de sa marque sur un territoire défini, généralement de manière exclusive, à une entreprise étrangère.

Pour un partenariat associé à une licence de brevet, l'entreprise cède le droit d'utiliser un procédé de fabrication ou de fabriquer un produit déposé sur un marché ciblé.

La franchise commerciale facilite la mise en place d'un réseau de commercialisation pour distribuer des produits ou services sous une même enseigne et avec une même politique.

Quant à la filiale commune, l'entreprise crée une société sur le marché étranger avec un ou des partenaire(s) ou peut acquérir partiellement (capital >50 %) ou totalement une autre entreprise.

Le choix de la stratégie de délocalisation s'effectue en fonction du niveau des ressources allouées, du degré d'implication de l'entreprise sans oublier les facteurs externes de son environnement. Le développement international des entreprises les met en contact avec des pays et des sociétés de cultures très différentes.

2. Méthodologie de recherche et propositions de recherche

Dans cette recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur la collecte des données secondaires (étude documentaire) et primaires (entretien).

2.1. Raisons du choix de la méthode qualitative

Nous adoptons une approche qualitative parce qu'elle nous permet de comprendre et d'expliquer les stratégies d'implantation des firmes marocaines dans le cadre de leur processus d'internationalisation (adapté au point de vue de Yin, 2012 ; de Dumez, 2016). Ainsi, notre recherche analyse les actions des acteurs et leurs interactions réciproques : responsable des firmes marocaines implantées au Mali, Gouvernement Malien, quelques responsables des entreprises maliennes (adapté au point de vue de Yin, 2012 ; de Dumez, 2016). Ainsi, notre recherche s'appuie sur leurs discours, les modalités de leurs intentions et le comment de leurs actions (Dumez, 2016 ; Paillé, 2020). Par conséquent, nous n'allons pas nous appesantir sur l'analyse des variables (Dumez, 2016).

2.2. Collecte des données et propositions de recherche

Nous avons collecté les données utiles produites par les entreprises marocaines implantées au Mali et quelques institutions marocaines et maliennes

En effet, nous avons utilisé les rapports d'activité ou les rapports de gestion des années 2015, 2016, 2017 et 2018 de ces entreprises.

Quant aux données primaires, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour le choix raisonné ; nous avons choisi, dans le cadre de l'interview, les personnes les plus adéquates.

Le nombre d'interviewés s'est limité à 11. Ainsi, nous avons effectué notre guide d'entretien auprès de 7 entreprises et 4 personnes chargées de ces questions des institutions marocaines et maliennes qui interviennent dans le cadre de cette internationalisation. Pour les structures privées, le guide d'entretien a été effectué avec les responsables ci-dessous.

Tableau 2 : Liste des interviewés des entreprises marocaines implantées au Mali

Poste	Raison du choix	Date d'entretien	Durée Totale
Chargé des affaires de Timar Mali	Il s'occupe des questions relatives au développement de Timar Mali. Il a étudié au Maroc et a travaillé au compte de la maison mère avant de venir développer Timar Mali.	Avril 2018 Août 2019 Septembre 2020	2 Heures 45 minutes
Directeur Commercial de Malitel	Il est responsable des activités de vente et de fidélisation du Malitel. Il s'occupe du développement des activités commerciales de la société et il est imprégné des questions d'internationalisation de la société Mère.	Novembre 2016	40 minutes
le responsable de transfert d'argent de l'agence Ségou de la BDM	Il gère le transfert de l'agence de Ségou. Il travaille en collaboration avec la direction générale de BDM et il s'intéresse énormément à cette problématique	Juillet 2017 ; Octobre 2018.	1 heure 15 minutes
Un de Chef agence de BIM	Il s'occupe de la gestion de son agence. Il travaille mutuellement avec la Direction générale. Il s'est intéressé énormément à l'question d'internationalisation à l'implantation de la Banque Attidjari Wafabank	Juillet 2016	33 minutes
Un cadre de la BOA	Il travaille à la Direction de la BOA. Il s'occupe des relations clients. Il est impliqué dans les décisions d'extension de la BMCE(maison mère).	Mai 2016	41 minutes
Le responsable logistique de la Banque Atlantique du Mali	Il coordonne les activités logistiques de la Banque Atlantique. Il collabore avec plusieurs fournisseurs marocains au Mali	Juillet 2017 Août 2018	55 minutes 35 minutes
Responsable de l'encadrement pédagogique à SupManagement	Il est chargé du suivi et de l'encadrement des étudiants. Doctorant en Sciences de Gestion, il est imprégné du processus d'internationalisation de la boîte.	Septembre Octobre 2020	30 minutes 35 minutes
Total		12 entretiens	509 minutes

Source : Nous-même

Dans un souci d'anonymat demandé par quelques responsables, nous n'avons pas exposé leurs noms.

Quant aux structures publiques ou semi publiques, l'entretien a été effectué avec les interviewés suivants :

Tableau 3 : Liste des interviewés des institutions maliennes et marocaines choisies pour la collecte des données primaires

Poste	Raison du choix	Date d'entretien	Durée Totale
L'ambassadeur du Maroc au Mali	Représentant de l'Etat, l'ambassadeur est d'abord responsable (sous l'autorité du ministre des Affaires étrangères marocaines), de l'unité et de la cohérence de la représentation du Maroc. Il lui incombe donc de coordonner et d'animer l'action des services civils qui composent la mission diplomatique dont il est le chef. Par conséquent, il est imprégné de la problématique du rôle de l'Etat Marocain dans l'implantation de firmes marocaines au Mali.	Novembre 2015 ;	1 heures 30 minutes
Président de l'Association Mali-Maroc (AMAMA)	L'association a pour missions : - D'aider à promouvoir un développement durable des relations de coopération entre le Mali et le Maroc ; - De contribuer au renforcement des liens séculaires d'amitié et de solidarité entre les peuples frères du Maroc et du Mali ;	Avril 2014 Juin 2015 Décembre 2018	1 heure 25 minutes

	<ul style="list-style-type: none"> - D'initier, d'exécuter et/ou faire aboutir des projets de développement économique, social et culturel du Mali à travers une coopération dynamique entre le Mali et le Maroc ; - De faciliter la concrétisation de la volonté du Roi Mohamed VI d'aider le peuple frère du Mali à travers une coopération bilatérale fructueuse. 		
Chef de la cellule de la coopération internationale du ministère l'Agriculture du Mali de 2008-2011	Il s'occupe des questions relatives dans le domaine agricole sur le plan international. Il a intervenu dans plusieurs missions du ministère de l'Agriculture malienne au Mali et le vice versa.	Avril 2017 Mars 2019 Août 2020	3 heures 15
Conseiller au Ministère des affaires au Mali (2003-2019)	Il s'occupait des questions relatives au partenariat économique entre le Mali et d'autres pays. Il a participé en tant qu'expert à l'implantation du Sup'Management au Mali et à la cession de la BOA, de la BIM et de la Banque Atlantiques aux Banque marocaines BMCE, Attidjariwafabank et Banque Populaire	Septembre 2020	1 heure 30
Total		8 Entretiens	460 minutes

Source : Nous-même

En somme, nous avons réalisé 20 entretiens pour une durée de 969 minutes soit 48,45 minutes par entretien.

Nous avons travaillé avec le principe de réplification théorique. Ce choix s'explique par deux principales raisons. Tout d'abord, c'est une méthode qui est utilisée dans des recherches qualitatives pour la construction de théorie de même que son test pour avoir des résultats différents. Ensuite, le principe de la saturation n'est pas facile à mettre en application.

A l'issue des premiers entretiens, nous avons construit nos propositions.

P1-Le processus d'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali s'inscrit entièrement dans une logique discontinue.

P2- Dans le cadre de cette implantation, les stratégies autonomes offrent plus d'avantages que les stratégies coopératives.

2.2. Outils et techniques d'analyse

Nous avons utilisé une recherche documentaire basée sur l'analyse des discours pour les données secondaires. Quant aux données primaires, nous avons utilisé une analyse de contenu thématique sur la base d'un entretien semi directif.

Dans le cadre de l'analyse discursive, nous avons effectué un bricolage en fonction de nos objectifs de recherche selon Philips et Hardy et Philips (2002 cités par Tiétard (2014)). C'est pour cela nous avons analysé ces données horizontalement et verticalement en fonction de notre objectif. Pour cela, le corporate strategy et les stratégies de développement des différentes firmes implantées ont été analysés. Ces outils permettent de mieux cerner le processus d'internationalisation de ces différentes firmes.

Les données primaires ont été examinées grâce à une analyse de contenu thématique (Mucchielli, Paillé, 2016 ; Gavard-Perret et al, 2018) permettant la classification des données en idéaux types. Plus concrètement, le corpus des entretiens a été analysé avec un codage thématique. L'analyse a consisté à déterminer des unités de sens (mots, groupes de mots ou phrases liées à l'un des thèmes prédéterminés liés à

l'une des deux rubriques) et à réaliser un comptage respectif de ces occurrences (pour mesurer le poids de chacune dans les discours). Ainsi, les occurrences ont été notées dans des matrices intrasites (c'est-à-dire organisation par organisation) en incluant des observations personnelles et certaines remarques particulièrement illustratives des personnes interrogées.

Dans notre cas, nous allons opter pour un codage à priori issu de l'analyse des informations brut lors des 4 premiers entretiens. En effet, nous sommes partis sur la base du terrain et les thèmes qui en sont découlés. Nous avons 2 rubriques : Processus d'internationalisation et stratégies d'implantation. Chaque rubrique nous a permis d'avoir des catégories pour le codage. Ainsi, nous avons résumé les rubriques et les catégories dans le tableau ci-dessus.

Tableau 4: Définition des catégories de l'analyse de contenu
Thématique

Rubriques	Catégories (Thème)
Processus d'internationalisation	Mécanisme de l'internationalisation
	Acteurs impliqués
	Modes d'attaques de marché
Stratégies d'implantation	Implantation effectuée sans une structure locale
	Implantation sur la base d'une structure existante
	Modalités d'implantation autonome
	Modalités d'implantation en coopération

Source : Nous-même

3-Résultats

Nos résultats sont agencés en fonction de l'analyse de corporate strategy, de l'analyse du processus d'internationalisation et les l'explication des différentes stratégies d'implantation de chaque firme marocaine implantée au Mali.

L'analyse de la stratégie d'ensemble (Corporate strategy) permet de mieux connaître la stratégie de l'entreprise et de comprendre le processus d'internationalisation.

Toutes les banques marocaines implantées au Mali sont des entreprises qui travaillent avec la stratégie de diversification. Leur diversification est concentrique. En effet, les activités de la banque ont un lien avec la finance et l'assurance. Elles interviennent toutes dans le domaine de la banque, l'assurance et la finance. Elles disposent d'une gamme de services composée de : services financiers, assurance, banque d'investissement, crédit à la consommation...

Malitel est une société spécialisée dans le cadre des opérations de télécommunications. Ses principaux produits sont : commercialisation d'équipements et services de télécommunications pour les particuliers, les entreprises, téléphonie fixe, téléphone mobile, services sur internet. Elle dispose d'une gamme diversifiée des produits.

Le RAM intervient uniquement dans le domaine aérien. Sa stratégie est la spécialisation. Elle intervient dans le cadre du transport des passagers comme le fret.

La société Timar œuvre dans le domaine du transport international et dans le cadre du transit comme un commissionnaire agréé en douane ou un opérateur logistique. Cette entreprise se trouve dans un cadre de diversification. Elle peut assurer tous les services liés à un transporteur ou un opérateur logistique ou un auxiliaire du transport. Nous pouvons citer les services de stockage, de manutention, de dédouanement, d'envois de fret express...

Sup' management intervient uniquement dans le cadre de la formation. Sa stratégie est donc la spécialisation. Ses formations sont principalement axées sur les Sciences de Gestion et Informatique : Finances comptabilité, Marketing Communication, Transport logistique, Informatique de gestion, réseaux de télécommunication...

Notre étude est focalisée sur les entreprises implantées. Cette implantation se réalise de deux façons soit à travers une délocalisation autonome ou en coopération. Chaque modalité permet un passage par structure locale ou en place ou par une implantation directe. Cependant, Seule la société Timar a commencé par l'étape d'exportation avant son implantation. Quant aux autres firmes, elles ont procédé à une implantation sans passer par une modalité des stratégies d'exportation. Ainsi, certaines firmes se sont implantées simultanément au Mali et dans d'autres pays.

Les sociétés *Attijari wafabank*, BMCE, Banque populaire sont toutes des entreprises délocalisées à travers les stratégies non coopératives. Les trois banques s'inscrivent dans le cadre des fusions acquisitions partielles, mais avec des manières d'internationalisation différentes.

Attijariwafa bank (société mère de la BIM) s'est installée au Mali en 2008 après son implantation en Tunisie en 2005 et au Sénégal en 2007. Ensuite, elle s'est implantée au Gabon, en Mauritanie, au Burkina Faso, au Niger, au Benin et en Congo.

La BMCE a acquis 35 % des actions de la BOA en 2007. De nos jours, la BMCE détient plus de 75 % des actions de la BOA. L'implantation de la BMCE est à la fois une implantation globale et en cascade. La filiale BOA Mali est la première filière mise en place en Afrique subsaharienne. La BMCE a acquis une part de BDM en 1983 et s'est implantée par la suite au Congo en acquérant une part importante de la Banque du Congo en 2009. Ce processus est le modèle étagé et qui est appelé la méthode en cascade. Avec le rachat partiel du groupe BOA en 2010, elle s'est implantée dans les 19 pays simultanément. Ces pays sont : la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Togo, le Burkina Faso, le Niger, le Benin, le Congo Brazzaville, le Djibouti, l'Ethiopie, l'Ouganda, le Kenya, le Rwanda, le

Burundi, la Tanzanie. Ce processus fait appel à la simultanéité et est dénommé la stratégie globale. Ainsi, le représentant de la Banque of Africa et le Chef de l'agence de Transfert de la BDM Segou avancent respectivement : « *la BMCE a racheté plus de 70% des actions du groupe BOA qui se trouve dans plusieurs pays de l'Afrique....* », « *La BMCE a acquis environ 20 % au départ de la BDM en 1983 dans le cadre de la restructuration de la BDM avant d'acquérir des actions dans d'autres banques au Mali et en Afrique* ».

La Banque Populaire détient 75 % des actions au sein de la Banque Atlantique. Son implantation a commencé en 1990 en Centre Afrique. Elle s'est implantée ensuite en Guinée Conakry. Ces deux premières implantations sont ex nihilo. En 2012, avec l'acquisition de 75 % de la Banque Atlantique dans les 7 pays de l'UEMOA à savoir le Mali, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Benin, le Togo et le Niger. Cette implantation est qualifiée de globale. Enfin en 2015, le groupe a ouvert une succursale en Guinée-Bissau sous le contrôle de la filiale ivoirienne pour être présente dans tous les pays de l'UEMOA.

Toutes ces banques ont effectué les fusions acquisitions horizontales. Ces entreprises absorbent d'autres entreprises qui sont dans les domaines bancaires.

La société Maroc Telecom détient 51 % des actions de la société Sotelma depuis 2009. Son mode d'installation est une implantation sans stratégie coopérative. Elle a priorisé la fusion acquisition. Sa stratégie d'internationalisation est celle en cascade et d'une façon simultanée (stratégie globale). En effet, elle s'est implantée après sa prise de participation de 54 % à Mauritel en Mauritanie en 2001, 51 % à Onatel au Burkina Faso en 2004 et 51 % au Gabon en 2007. Sa stratégie globale s'explique par sa présence simultanée en Côte d'Ivoire par l'acquisition des filiales d'Etisalat présentes au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Niger, en République Centre-africaine et au Togo en 2015. En termes d'activités, ces filiales exploitent la seule activité du Mobile qui se décline en services prépayés et post-payés. Cette acquisition concerne également Prestige Telecom qui fournit des prestations IT pour le compte des filiales

d'Etisalat dans ces pays. Ses fusions acquisitions sont majoritairement horizontales et rarement verticales. Cela s'explique par le point de vue du Directeur Commercial du Malitel : « *Le Maroc a racheté 51% de la Sotelma en 2009 ; après celui du Mauritel en 2004, Maroc télécom voulait élargir son portefeuille d'implantation* ».

La société RAM s'est référée sur la stratégie en cascade dans le cadre de sa présence à l'international particulièrement en Afrique subsaharienne. Son implantation est opérationnalisée grâce à une implantation ex nihilo. Elle a commencé à desservir le Mali, le Sénégal, puis d'autres pays comme la Côte d'Ivoire, le Niger, le Cameroun... Ainsi, selon l'ancien conseiller au ministère des affaires étrangères « *les entreprises du transport sont conçus pour opérer à l'international et pour être implantés dans plusieurs pays d'une façon incrémentale* ».

La société Timar suit aussi, la même logique du RAM. Elle a commencé son internationalisation subsaharienne par le Sénégal. Timar Sénégal a été une porte d'entrée pour le reste des pays de l'Afrique de l'Ouest. Elle s'est installée au Mali en 2012 et prévoit une implantation au Burkina et Côte d'Ivoire très prochainement. Dans ce sillage, le chargé des affaires de la société avance : « *il fallait passer par un pays portuaire comme le Sénégal avant de s'installer au Mali. Nous effectuons la desserte déjà à Bamako mais en sous-traitant la procédure douanière avec un transitaire malien* ».

Dans le domaine de l'éducation, Sup management s'est internationalisée à travers la stratégie de cascade, mais en utilisant à la fois les stratégies coopératives et non coopératives.

En effet, le groupe, après sa création en 1995, s'est implanté au Mali en 2001. A partir du Mali la société s'est internationalisée en Côte d'Ivoire en 2002, en Mauritanie en 2003 et 2007, au Sénégal, aux Comores en 2004.

De 2009 à 2016, la société a lancé 6 centres du réseau de formation. Ces 6 centres sont :

- centres du Réseau de Kinshasa en RDC et de Ouagadougou au Burkina Faso en 2009 ;
- centres du Réseau Port-Gentil au Gabon et de N'Djaména en Tchad en 2010 ;
- centres du Réseau de Conakry en Guinée en 2011 ;
- centres du Réseau de Libreville au Gabon en 2012 ;
- centres du Réseau de Niamey au Niger en 2015.

Sup'management a utilisé l'implantation ex nihilo dans le cadre de ses créations.

Elle passe par une stratégie collaborative dans les cadres de la mise en place de ses centres de réseau et la mise en place d'un groupement d'intérêt économique (GIE).

L'entreprise Ozone s'est implantée au Mali en 2014 pour la collecte et la gestion des déchets à Bamako. La filiale Ozone Mali se trouve dans le cadre d'une implantation ex nihilo.

Elle dispose d'un contrat de 8 ans avec la mairie du District de Bamako. Certains dirigeants ont montré leur préférence à la stratégie en cascade. En effet ils aiment s'implanter pays par pays.

D'autres ont préféré appliquer les deux manières à la fois (les stratégies en cascade et globale). Ils s'implantent simultanément dans deux ou plusieurs pays et en même temps, ils s'implantent pays en pays.

A l'issue des entretiens et des analyses ci-dessus, la raison majeure du rachat partiel ou total (acquisition) des entités maliennes sur place s'explique par le souci de la connaissance et la maîtrise du terrain. Dans cette lancée, le Directeur Logistique de la Banque Atlantique (Banque Populaire) « *Banque Populaire a acquis 100% des actions du groupe Banque Atlantique. Elle a priorisé l'acquisition d'une structure en place car cette dernière connaît le marché* ».

Cependant Timar, RAM et l'ozone ont procédé par une implantation ex nilo (ouverture de l'agence commerciale ou filiale au Mali) pour éviter le phénomène d'écran. Dans cette perspective, le chargé des affaires de Timar mentionne : *«Nous avons créé une structure au Mali , nous avons jugé de ne pas passer par des intermédiaires pour éviter le phénomène d'écran ».*

Ces firmes marocaines préfèrent le recours aux stratégies dites non coopératives excepté Sup'Management. Elle a un contrat de franchise internationale avec Sup'management Maroc.

Toutes les entreprises marocaines au Mali sont implantées dans d'autres pays de l'Afrique principalement les banques et le Maroc Télécom. La présence dans plusieurs pays permet l'effet d'expérience (la maîtrise des coûts) et l'accès à plusieurs clients qui facilitent l'augmentation du chiffre d'affaires global de la firme.

4-Discussion

Nos résultats mettent, en exergue, majoritairement, l'utilisation des stratégies non coopératives dans un processus discontinu. En effet, à part Timar, toutes les entreprises se trouvent dans une logique discontinue du processus d'internationalisation. Ces résultats concordent avec ceux de Rennie (1993), Oviat(1994), Knight (1996) , Servantie (2007) et Ricard et Zhao(2018). Tous ces auteurs abordent le processus d'internationalisation comme un processus non linéaire et ni séquentiel. Ainsi, ces résultats confirment les critiques de ces auteurs sur la perspective incrémentale. Ils jugent que cette dernière est obsolète et ne correspond aux logiques de 1970 et 1980. Par ailleurs, le processus d'internationalisation de Timar est proche d'une approche incrémentale ; ce qui nous amène à avancer que quelques entreprises préfèrent un apprentissage organisationnel et priorisent attaquer le marché d'accueil étape par étape.

L'utilisation des stratégies non coopérative rejoint les points de Mercier-Suissa et Bouverette Rivat. Ces 2 auteures évoquent l'utilisation des stratégies autonomes et en coopération mais elles pensent que la mieux appropriée dépend des objectifs de l'entreprise et de son contexte.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de comprendre et d'expliquer les stratégies d'implantation mises en œuvre lors du processus d'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali.

Les résultats de la recherche ont montré que ce processus à 90% se réalise dans une optique discontinue. Seule, la société Timar s'inscrit majoritairement dans une perspective incrémentale et séquentielle. A l'exception du Sup'Mangement qui applique, à la fois, les stratégies coopératives et autonomes, toutes les firmes préfèrent les modalités qui donnent plus d'autonomie à la firme en effectuant une acquisition d'une structure locale œuvrant dans le même secteur (Fusion-acquisition horizontale). La raison majeure de cette modalité s'explique dans un souci rapide de la maîtrise du marché. Toutes ces firmes sont installées au Mali et simultanément dans pays de l'Afrique surtout dans la zone CEDEAO.

A l'instar de toute recherche, celle-ci comporte des limites liées à l'utilisation des données secondaires et de méthode par choix raisonné. Etant collectées par d'autres institutions, les données secondaires ne correspondent pas, souvent, à toutes les attentes du chercheur. Quant à la méthode par choix raisonné, elle ne permet pas de passer par une méthode probabiliste ; ce qui pose un problème de représentativité.

En dépit de ces limites qui n'entravent en rien la pertinence de nos travaux, cette recherche ouvre d'autres voies de recherche comme « les effets de la Covid sur la performance commerciale des firmes marocaines implantées au Mali » ou « les effets de la Covid sur la performance commerciale des firmes maliennes importatrices des produits du Maroc ».

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

ANDRE M et FILALI J (2004). Commerce International , Paris, Editions Foucher, 96 p.

AVENEL J-D (2012). Stratégie des organisations , Paris, Gualino lextenso éditions, 147 p.

BILKEY, W. J. ET TESAR, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of international business studies, 8(1), 93-98.

CAVUSGIL, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. European Research, Vol 8, N° 6, 273-281.

CHERIET F (2010). Modèle Upsalla et implantation des firmes multinationales agricoles : la présence de Danone en Algérie, Revue Française de Gestion, Vol .202, p 45-64

CORINNE P (2008). Marketing international 7e édition, édition Dunod 160 p

COURTIER M, DELACOUR H et JOFFRE O (2010), Maxi Fiches de Stratégie, Paris, 2010, Dunod, 176 p.

CROUÉ C (2015). Marketing international : un consommateur local dans un monde global, Paris, de Boeck, 587 p.

DOUADI. L(2015). L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing », Thèse de Doctorat Es. Sciences Economiques, université M'Hamed Bougara _ Boumerdes.

DUVAL E(2015). Internationalisation des PME : Etude d'un processus idiosyncratique, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université de Quebec, Trois rivières

GAVARD-PERRET M. L, GOTTELAND D, HAON C et JOLIBERT A (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Paris, édition Pearson, 415p.

JOHANSON J. ET VAHLNE J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.

JOHANSON J. ET VAHLNE J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.

JOHANSON, J. AND WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975) The internationalization of the firm- four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol 12 N°3, 305-322

JOLIBERT A et JOURDAN P (2011). *Marketing Research*, Paris, Dunod, 624 p.

KARSKLIANE.E (2009). *Internationalisation d'entreprises : Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*, Paris, édition Dunod, 240 p.

KNIGHT G. et CAVUSGIL T(1996). The Born Global Firm : A Challenge to Traditional Internationalization Theory, *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.

LAGHZAOU. S(2006). *Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences*, 2006, *Revue Management et Avenir*, n° 22, pp. 50-67

LEGRAND G, MARTINI H(2020), *le petit export 2020 : l'essentiel en bref*, Paris, Dunod, 48p

LEMAIRE J-P (2013). *Stratégies d'internationalisation Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Paris, DUNOD, 523 p.

LO. M et al, (*Relations Maroc-Afrique subsaharienne : quel bilan pour les 15 dernières années ?*), <http://www.ocppc.ma/sites/default/files/OCPPC-RP1610v2.pdf>.

MEJIRI. I(2017). Internationalisation des PME technologiques issues des économies émergentes: une analyse basée sur les opportunités d'affaires », Thèse de doctorat Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en Sciences de gestion de l'université cote d'azur.

MERIADE L(2015). Le rôle de l'état dans les stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises ? une approche géoéconomique », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir ».Vol.1, n° 79, p.51 à 74

NAKRACH.H BOUZAROUAL.N, NDOYE.A (2012). Le Maroc, future plate-forme logistique du Maghreb et de l'Afrique ? », Transport News et logistique N° 66, avr 2012, pp 6

OMRANE A (2015). Initiation à la méthodologie de recherche en sciences de gestion concepts et méthode, Saarbrücken, édition Paf, 92 p.

PENROSE.E(1959), Theory of the growth of the firm, John Wiley & Sons, New York.

REID S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. Journal of International Business Studies, Vol 12, N°2, 101-112.

RICARD A ET ZHAO Y(2018), Processus d'internationalisation et performance : Apport de la théorie Springboard au paradigme Uppsala, Open Editions Journal, mis en ligne le 13 Juillet 2018.

RICHARD.A et NATHALIE.L(2003), « La théorie évolutionniste du changement économique Denelson et Winter : Une analyse économique rétrospective», Cairn.Info, N°24, p 329-354

SAÏD D et al (2012), « Les relations Maroc-Afrique : les voies d'une stratégie globale et renouvelée »

TAIBI-BENZIANE I (2012). Stratégie d'internationalisation des entreprises, Sarrebruck, Editions universitaires européennes EUE, 152 p.

TANANE N(2020). «Apports de l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique», Revue Espace Géographique et Société Marocaine N°37/38, p57-73

TIETARD R A et Al (2014), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, 647p

WERNEFELT B. (1984). A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol. 5, p. 171-180.

PAILLE P et MUCCHIELLI A (2016), l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Malakoff, Armand Colin, 430p

Webographie

Attijariwafabank (2015), rapport annuel,
<http://www.attijariwafabank.com/Documents/Rapport%20annuel%20AWB%20online.pdf>

Attijariwafabank (2016), rapport annuel,
<http://www.attijariwafabank.com/Documents/Rapport%20annuel%202016.pdf>

Banque Marocaine du Commerce Extérieur (2016), rapport annuel,
<https://www.bmce-intl.com/download/Rapport-Annuel-2016--Grupo-BMCE-Bank-of-Africa-942.pdf>

Banque Marocaine du Commerce extérieure (2015), rapport annuel,

Banque Populaire (2016), rapport annuel,
http://www.gbp.ma/InformationFinanciere/Documents/InformationsFinancieresDoc/2016/Rapport_Annuel_2016_VF.pdf

. Maroc Télécom(2015), rapport de gestion,
https://www.iam.ma/Lists/TelechargementFinance/Attachments/985/Assembl%3%A9e%20g%3%A9n%3%A9rale%2025%20avril%202017_Rapport%20de%20Gestion%202016_FR.pdf

Maroc Télécom (2014), rapport d'activités et développement durable,
<https://www.iam.ma/Lists/Publication/Attachments/63/RADD-MT2014.PDF>

Ministère de l'Economie et de Finances du Maroc (2015) "Relations Maroc-Afrique : Ambition d'une nouvelle frontière",
https://www.finances.gov.ma/depf/SitePages/publications/en_catalogue/etudes/2015/Relations_Maroc_Afrique.pdf consulté le 14/03//2016

Ministère de l'Economie et de Finances du Maroc (2014) "Relations Maroc-Afrique : Ambition d'une nouvelle frontière",
https://asmex.org/wp-content/uploads/2018/12/Relations-Maroc-Afrique_vd.pdf consulté 15/01/2015

<http://www.policycenter.ma/>

http://www.exportnetwork.ma/export_usa/comprendre_ale_action.php*

<http://www.tropheesexportation.ma/Exportateurs.aspx?c=1&id=1>

<http://www.eur-export.com/>

<http://www.maroc-trade.gov.ma/VeilleAnalyse/Etudes/Documents/Analyse-%20echanges-determinants-DC-fevrier-12.pdf>

<http://www.maroc-trade.gov.ma/Accords/AccordsPays/default.aspx>
(accord)