



Internationalisation des firmes marocaines au Mali : Le rôle de l'Etat

Zakari Yaou KAKA¹ et Boubacar KAMISSOKO²

Mots clés:

Internationalisation

Rôle de l'État

Entreprises marocaines

Accords de coopération

Mali

RÉSUMÉ

Cet article se propose de cerner le rôle de l'État Marocain dans l'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali. Pour cela, nous avons effectué une étude documentaire et des entretiens semi-directifs avec 3 responsables des institutions maliennes et 2 des responsables des institutions marocaines chargées de ces questions ainsi que 6 dirigeants d'entreprises marocaines implantées au Mali. Les résultats mettent en évidence le rôle crucial de l'État marocain dans le processus d'internationalisation non seulement par la mobilisation des relations de coopérations inter organisationnelles mais également par le développement des liens de proximité. L'étude met en exergue l'importance des accords de coopération entre le Maroc et le Mali dans le succès du processus d'internationalisation des entreprises marocaines.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

e-mail : : zakari_yaou@yahoo.fr

2. Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

e-mail : : bouba89jl@yahoo.fr

INTRODUCTION

L'environnement international est de plus en plus complexe et incite les entreprises à adopter de nombreuses stratégies visant à explorer les marchés mondiaux par le déploiement rapide de nouveaux produits dans plusieurs pays. Bien que cela ne soit pas nouveau, on constate en effet, que ces stratégies sont mieux élaborées et plus organisées pour atteindre les objectifs d'internationalisation fixés. L'internationalisation a été abordée dans la littérature à travers diverses théories et hypothèses de base qui ont évolué au fil du temps (Melin, 1992; Dana et al., 1999; Andersson, 2000; Bayfield et al., 2009; Ietto-Gillies, 2012 cités par Labiad, 2019). D'après Duning (1998), Moreira, (2009 cité par Labiad 2018 et Zhang, 2019), ce n'est pas seulement la mondialisation de l'activité commerciale qui a évolué, les interprétations des chercheurs ont également évolué à mesure que les entreprises adoptent des formes complexes d'internationalisation et d'organisation (Czinkota et al., 2008). Le rôle des différentes parties prenantes dans ce processus d'internationalisation prend également de l'ampleur. Parmi ces parties prenantes, il y a notamment les États dont le rôle est crucial voire déterminant dans le succès des entreprises à l'international. Selon Gaur et al. (2014), il peut consister à mettre en œuvre des politiques spécifiques qui orientent et aident les entreprises à se lancer sur le marché international. Il peut consister également à favoriser l'ouverture des frontières et la recherche des opportunités d'affaires en dehors du territoire local. Les états faciliteraient les démarches administratives d'intégration sur un marché étranger ou d'implantation sur un territoire donné. Ainsi, le développement des coopérations bilatérales entre pays ainsi que les relations diplomatiques seraient des déterminants essentiels à la réussite du processus d'internationalisation des firmes (Angulo-Ruiz et al., 2018). Pour cela, Croué (2015), et Corinne (2009) mentionnent à la fois les volontés des états et des managers.

L'arrivée au pouvoir de Sa Majesté le roi Mohamed VI en 1999 a permis de renouer les relations diplomatiques entre le Maroc et les pays d'Afrique subsaharienne. Depuis 2000, les entreprises marocaines s'implantent davantage dans les pays de l'Afrique de l'Ouest dont le Mali¹. L'implantation des firmes marocaines au Mali se réalise de deux façons soit à travers une délocalisation autonome ou une délocalisation en coopération ; chaque modalité permet

¹ Ministère de l'Economie et de Finances du Maroc (2015), Relations Maroc-Afrique : Ambition d'une nouvelle

un passage par une structure locale ou en place ou par une implantation directe (Kaka et Kamissoko, 2020). Seule, la société Timar a commencé par l'étape d'exportation avant son implantation. Quant aux autres firmes telles que BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur), Maroc Télécom, Banque Populaire, Royal Air Maroc (RAM), elles ont procédé à une implantation sans passer par une stratégie d'exportation (Kaka et Kamissoko, 2020). Ainsi, certaines firmes marocaines se sont implantées simultanément au Mali et dans d'autres pays de l'Afrique subsaharienne. Ainsi, si l'état chérifien a facilité l'implantation des entreprises marocaines au Mali, jusque-là les moyens mobilisés par l'État marocain sont ignorés pour cette implantation. A travers cette étude, l'objectif de notre travail est de comprendre et d'expliquer le rôle de l'État Marocain dans l'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali. A la lumière de tout ce qui précède, notre question centrale est la suivante : comment se manifeste-t-il le rôle de l'État chérifien dans le processus d'implantation des entreprises marocaines implantées au Mali ?

Cette recherche permet d'appréhender l'état des lieux des relations diplomatiques, politiques, historiques et culturelles entre le Maroc et le Mali et vise à déterminer les mécanismes et le degré d'accompagnements stratégiques et opérationnels de l'État marocain dans le processus d'internationalisation des firmes marocaines au Mali.

Ce travail présente un triple intérêt. Sur le plan théorique, ce travail enrichit les théories relatives au rôle de l'État dans l'internationalisation des firmes, particulièrement les mouvements d'entreprises Sud-Sud. Sur le plan méthodologique, nous allons contribuer modestement à la valorisation de l'analyse de contenu selon la vision de Paillé (2021) et Thietart (2014). Dans le cadre managérial, l'exemple des firmes marocaines pourrait inspirer les entreprises maliennes à s'internationaliser davantage.

Nous abordons dans un premier axe le cadre conceptuel de l'étude, puis dans un second temps la démarche méthodologique adoptée et enfin, nous présentons les résultats et procédons à leur discussion et aux implications managériales.

1. Revue de la littérature

1.1. Fondement théorique de l'internationalisation

L'internationalisation renvoie à l'extension d'une entreprise en dehors de son territoire national (Czinkota, 1982 cité par Kaka et Kamissoko, 2020). 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 cité Labiad, 2018 et Kaka et Kamissoko, 2020). Il s'agit, naturellement, d'un choix stratégique qui consiste à développer des activités de l'entreprise au-delà de la frontière nationale. D'après Kaka et Kamissoko (2020), Labiad (2018), Meriade (2015) et Laghzaoui(2009), l'internationalisation peut être définie selon plusieurs approches. Ainsi, dans l'approche dite économiste, on privilégie les capacités organisationnelles pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Initiée par Penrose (1959, cité par Mériade 2015 et Kaka et Kamissoko, 2020), 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 Wernefelt (1991 cité par Zhang, 2019 et Douadi, 2015) complètent ces propos en ajoutant que les ressources spécifiques ne peuvent être utilisées efficacement que de manière limitée.

Dans l'approche incrémentale développée par Johanson et Vahlne (1977, cité par Mejri, 2017 ; Kaka et Kamissoko, 2020), 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. La recherche sur l'internationalisation des entreprises est dominée par la théorie des étapes expliquant l'internationalisation comme un processus séquentiel se réalisant en plusieurs phases. Le paradigme dominant dans ces théories est le modèle d'Uppsala présenté pour la première fois en 1975 par Johanson et Wiedersheim-Paul. Selon ce paradigme, l'internationalisation se déroulerait en quatre phases : l'activité d'exportation irrégulière, les exportations via des intermédiaires indépendants (agents), la création d'une filiale commerciale, la création d'une filiale de fabrication. L'hypothèse est que les entreprises commencent par la première étape, puis passent par les suivantes et que chaque étape consécutive signifie un plus grand degré d'implication dans les activités sur les marchés étrangers. Plus tard, ce modèle a été développé dans le cadre de théories liées à l'innovation où l'internationalisation a été traitée comme une innovation (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982 cités par cité par Mejri, 2017 et Kaka et Kamissoko, 2020).

Les critiques formulées sur la théorie des étapes (Rasmussen et Maden, 2002) soulignent que la séquence des étapes est limitée à un marché de pays spécifique. De plus, cette théorie est trop déterministe et n'est importante que pendant les premiers stades de l'internationalisation lorsque les marchés sont homogènes et que la distance psychologique est réduite (Melin, 1992).

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). À part la théorie des étapes, il existe d'autres points de vue sur les stratégies d'internationalisation des entreprises. L'approche par les ressources et compétences suggère que les ressources de l'entreprise permettent à une entreprise de se développer (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Selon cette approche, les entreprises dotées de ressources et de capacités uniques favorisent des modes d'internationalisation à contrôle élevé (Ekeledo et Sivakumar, 2004 cités par Labiade, 2018 et Zhang, 2019).

L'ensemble de ces définitions peut être regroupé dans le tableau 1. Le 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 une analyse stratégique.

Tableau 1: Définitions de l'internationalisation

Approche	Auteurs et modèle	Définitions
Approche économiste	Panrose (1959), Dunning (1988),	L'internationalisation est l'utilisation des ressources sous utilisées par les entreprises en dehors du territoire local.
Approche incrémentale	Modèle Uppsala de Johanson, Vahlne (1977)	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.
Approche par	Lagzaoui (2009)	La recherche des éléments, dans les capacités

ressources et compétences	Pisarek (2011)	spécifiques ou dynamiques des entreprises, qui permettent d'étendre aux entreprises leurs activités en dehors de leur territoire.
---------------------------	----------------	---

Source : Nous-mêmes à partir de la littérature.

Dans notre étude, nous avons retenu la définition de Helfer, Kakika et Orsoni (2016, p.231) selon laquelle l'internationalisation est « une stratégie de développement d'une entreprise à l'étranger, hors de la région ou de l'État d'origine de l'entreprise ». Cette définition n'exclut aucune approche développée ci-dessus. Elle prend en compte les approches en ressources et compétences de Lagzahoui, l'approche en réseaux revisitée de Johanson et Vahlne (2009) et l'approche économique de Panrose. Elle nous permet de considérer les entreprises (PME, FMN) exportatrices de même que celles qui se sont implantées dans un autre pays.

L'internationalisation a des effets positifs sur la performance de l'entreprise; les firmes 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 (Lemaire, 2013).

1.2. Le rôle de l'État dans le processus d'internationalisation

L'une des caractéristiques les plus intéressantes qui caractérisent le processus d'internationalisation des entreprises est l'implication des gouvernements qui, dans l'intérêt du développement national, subventionnent les activités internationales des entreprises de leur pays (Sargent et Ghaddar, 2001). D'après Mériade (2015, P.3), « la littérature met également en avant l'intervention des États dans l'internationalisation des entreprises plus particulièrement quand celles-ci s'inscrivent dans un cadre régional dans lequel les niveaux de développement des pays sont proches ». En effet, c'est par le biais des multinationales que les États développent la capacité de connecter l'économie locale au monde extérieur. Ils ont également tendance à s'engager et même à coordonner et à organiser les activités d'internationalisation. Le rôle de l'État est plus évident dans les phases initiales du processus d'internationalisation, en particulier lors de la phase d'entrée sur de

nouveaux marchés. L'État s'implique dans l'accompagnement des hommes/femmes d'affaires, et intervient dans l'organisation des foires et dans la participation à des salons commerciaux avec pour objectif de faciliter l'exploration des marchés (Elqour et Belfahmi, 2020 ; Tanane, 2020). La politique de l'Etat facilite l'orientation stratégique internationale d'une firme ; elle lui permet d'opter pour les stratégies d'exportation ou les stratégies d'implantation en fonction des dispositions juridiques et la politique commerciale de l'Etat (Buigues et Lacoste, 2016).

Afin de stimuler l'internationalisation des plus petites entreprises, l'État a tendance à faciliter les exportations et l'accès aux marchés, tout en reliant les PME aux investisseurs étrangers (OCDE, 2017). Certains des facteurs généraux qui influencent ces efforts sont notamment les infrastructures matérielles et immatérielles pour la politique commerciale et la facilitation des échanges.

Par ailleurs, il aide également les PME à trouver un positionnement et une image intéressante pour leurs produits. Ainsi, les programmes d'aide au financement des exportations et de gestion des risques aident ces entreprises à gérer les risques associés aux activités commerciales à l'étranger (Lederman, Olarreaga et Payton, 2006). Ces efforts de l'État ont pour but de développer l'emploi, de soutenir la monnaie, de se constituer des réserves de change avec l'idée d'équilibrer la balance commerciale et d'effectuer.

Dans la même lancée, l'aide publique au développement permet à un Etat de véhiculer une bonne image de ses entreprises dans le pays bénéficiaire des dons, des prêts préférentiels (Huet et Morinière, 2013).

2. Methodologie

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons adopté une posture interprétative en choisissant l'approche qualitative basée sur l'induction. L'approche qualitative est plus appropriée pour cette étude puisque nous cherchons à comprendre et expliquer les rôles joués par l'État marocain dans le processus d'implantation des firmes marocaines au Mali (adapté à Yin, 2012 ; Dumez, 2016 cités par Corbière et Larivière, 2021, P.91 et Paillé et Michielli, 2021). De plus, nous cherchons à analyser les actions et les interactions des acteurs: Gouvernement Marocain, responsable des firmes marocaines

implantées au Mali, Gouvernement Malien et des responsables d'entreprises maliennes.

A l'issue de l'analyse de contenu thématique manuelle des premiers entretiens et l'analyse de discours des données secondaires, nous avons construit nos propositions. Notre codage a été effectué à postériori dans une logique de catégorisation séquencée. Ainsi, les 9 premiers entretiens ont été effectués avec le Directeur Commercial de Maroc Export, Directeur Général de l'Agence de la Promotion pour les Exportations du Mali (APEX), l'Ambassadeur du Maroc au Mali, le Président de l'Association Mali-Maroc (AMAMA), le Chef de la cellule de la coopération internationale du ministère de l'Agriculture du Mali de 2008-2011 et le chef de Cabinet du Ministère de l'Agriculture du Mali de 2016-18, le Chargé des affaires de Timar Mali et un chef agence de BIM.

P1- Le renouvellement du mécanisme des relations diplomatiques et historiques entre le Mali et le Maroc ainsi que le changement d'orientation de quelques structures économiques et culturelles sont mis en place par l'État marocain.

P2- La volonté stratégique de l'Etat marocain dans les coopérations socio-économiques et culturelles de même que la construction du port de Tanger ont une influence positive sur l'implantation des firmes marocaines au Mali.

2.1. Échantillonnage et collecte des données

Nous avons utilisé les données secondaires et primaires.

Nous avons collecté les données produites par les entreprises marocaines implantées au Mali et quelques institutions marocaines et maliennes telles que : le ministère de l'Economie et de Finances du Maroc, la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), Maroc Export, l'Office de changes au Maroc. En effet, ces organismes s'intéressent particulièrement aux exportations et à l'implantation des firmes marocaines à l'étranger. En outre, nous avons utilisé les rapports d'activité ou les rapports de gestion des années 2015, 2016, 2017 et 2018 de ces entreprises.

Dans le cadre des données primaires, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste en choisissant les techniques du « choix raisonné » (échantillonnage intentionnel) et de la convenance (échantillonnage accidentel) avec une stratégie de variations. En effet, nous avons choisi, dans le cadre de l'interview, les cadres disponibles et

aptes à répondre à nos préoccupations. Ils ont été choisis dans les institutions publiques maliennes ou marocaines chargées des coopérations entre les Etats et dans quelques firmes marocaines implantées au Mali. Ainsi, le nombre d'interviewés s'est limité à 11 ; en effet il y'a eu la saturation après l'entretien avec le responsable logistique de la Banque Atlantique qui était la dixième personne interviewée. Ainsi, nous avons administré notre guide d'entretien avec 5 responsables des institutions maliennes et marocaines et 6 dirigeants d'entreprises marocaines implantées au Mali (Voir les tableaux 2 et 3). Les données ont été enregistrées et retranscrites dans la plupart des entretiens excepté les entretiens avec l'ambassadeur du Maroc, , Directeur Général de l'Agence de la Promotion pour les Exportations du Mali (APEX), l'Ambassadeur du Maroc au Mali, le Président de l'Association Mali-Maroc (AMAMA), le Chef de la cellule de la coopération internationale du ministère de l'Agriculture du Mali de 2008-2011 et le chef de Cabinet du Ministère de l'Agriculture du Mali de 2016-18.

Tableau 2 : Quelques dirigeants interrogés

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 pour le compte de Timar Maroc avant de venir développer Timar Mali.	<ul style="list-style-type: none"> • Février 2013 • Janvier 2015 • Mars 2016 • Mai 2017 • Avril 2018 • Août 2019 • Septembre 2020 	5 Heures 13 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2016 	35 minutes
Chargé de développement Saham	Il s'occupe des questions relatives du développement de Saham Assurances au Mali. Il s'occupe du développement des activités commerciales de la société et il est imprégné des questions d'internationalisation de la société Mère.	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2016 	1 heure 10 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 intervient sur la problématique	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2016 ; • Juillet 2017 ; • Octobre 2018. 	2 heures 11 minutes
Un Chef d'agence de BIM	Il s'occupe de la gestion de son agence. Il travaille mutuellement avec la Direction générale. Il est un des spécialistes de l'implantation de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> • Juillet 2016 	33 minutes

	Attidjari Wafabank au Mali.		
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	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2016 • Juillet 2017 	55 minutes
Total		15 entretiens	637 minutes

Source: Nous-mêmes

Tableau 3 : Quelques responsables de quelques institutions diplomatiques, financières et commerciales maliennes et marocaines.

Poste	Raison du choix	Date d'entretien	Durée Totale
Directeur commercial de Maroc Export	Il s'occupe des questions relatives au développement des exportations des entreprises marocaines en leur cherchant des clients potentiels à l'étranger. Maroc Export figure parmi les institutions qui collaborent avec l'État chérifien pour une bonne mise en œuvre des accords diplomatiques au profit des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Janvier 2015 	30 minutes
Directeur général de l'Agence de la Promotion pour les Exportations du Mali (APEX)	Il s'occupe des questions relatives aux exportations des produits des entreprises maliennes. L'APEX conseille et oriente les sociétés importatrices et exportatrices maliennes. Elle a signé des accords d'échanges avec Maroc Export en 2014. Le Directeur intervient dans la coopération diplomatique marocco-malienne.	<ul style="list-style-type: none"> • Mai 2014 • Juin 2015 	1 heure 15 minutes
L'ambassadeur du Maroc au Mali	Représentant de l'État, 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'État Marocain dans l'implantation de firmes marocaines au Mali.	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2015 ; 	1 heures 30 minutes
Président de l'Association Mali-Maroc (AMAMA)	L'association a pour missions : <ul style="list-style-type: none"> - 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 ; - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mars 2013 • Avril 2014 • Juin 2015 • Décembre 2018 	1 heure 25 minutes

Chef de la cellule de la coopération internationale du ministère de l'Agriculture du Mali de 2008-2011 et chef de Cabinet du ministère de l'Agriculture du Mali de 2016-18	Il s'occupe des questions relatives dans au domaine agricole sur le plan international. Il est intervenu dans plusieurs missions du ministère de l'Agriculture malienne au Mali et au Maroc.	<ul style="list-style-type: none"> • Mars 2013 ; • Avril 2014 ; • Janvier 2015 ; • Février 2016 ; • Avril 2017 • Mars 2019 • Août 2020 	3 heures 15
Total		15 Entretien s	475 minutes

Source: Nous-mêmes

Au total, 30 entretiens semi-directifs ont été effectués pour une durée de 1112 minutes soit 39,06 minutes par entretien.

2.2. Outils et Méthodes d'analyse

A la suite de l'étude exploratoire, nous avons construit les propositions ; les thèmes ont été répertoriés et regroupés en catégories qui ont permis de définir les rubriques (voir le tableau numéro 5).

Avant de procéder au comptage d'apparition des thèmes et des catégories de tous les entretiens, nous avons affecté un code à chaque interviewé

Tableau 4: Affectation de code des interviewés

Interviewés	Code
Chargé des affaires de Timar Mali	D1
Directeur Commercial de Malitel	D2
Chargé de développement Saham	D3
le responsable de transfert d'argent de l'agence Ségou de la BDM	D4
Un de Chef agence de BIM	D5
le responsable logistique de la Banque Atlantique du Mali	D6
Directeur commercial de Maroc Export	R1
Directeur général de l'Agence de la Promotion pour les Exportations du Mali (APEX)	R2
L'ambassadeur du Maroc au Mali	R3
Président de l'Association Mali-Maroc (AMAMA)	R4
Chef de la cellule de la coopération internationale du ministère l'Agriculture du Mali de 2008-2011 et du chef de Cabinet du Ministère de l'Agriculture du Mali de 2016-18	R5

Source: *Nous-mêmes*

Nous avons utilisé une recherche documentaire basée sur l'analyse des discours pour les données secondaires.

Les données primaires ont été examinées grâce une analyse de discours fondée sur une analyse de contenu thématique (Paillé et Michielli, 2021; Jourdan et Jolibert, 2021) permettant la classification des données en idéaux types. Plus concrètement, le corpus de discours a été analysé avec un codage thématique. L'analyse a consisté à déterminer des unités de sens (mots, groupes de mots ou phrases pour déterminer des thèmes) et à réaliser un comptage respectif de ces occurrences (pour mesurer le poids de chacune dans les discours).

Tableau 5 : Codage, catégorisation et comptage

Rubriques	Catégories	Thèmes
Relations entre le Maroc et le Mali	Relations historiques (34)	Liens entre Tombouctou et Marrackech au XIV siècle (17)
		Le commerce des arabes dans l'empire du Mali et l'empire Songhoi (19)
	Relations politiques (43)	Signature des accords bilatéraux (29)
		Problématique de reconnaissance de la RASD -République Arabe Saharaoui et Démocratique- (14)
	Relations socio-économiques (84)	Partenariats économiques (31)
		Echanges commerciaux (35)
		Aides sociales (18)
	Relations culturelles et culturelles (75)	Formation des imams (19)
		Proximités culturelles (27)
		Proximités culturelles (29)
Rôle joué par l'État marocain	Accompagnement stratégique (57)	Soutiens politiques de la part de l'État (29)
		Soutiens économiques (28)
	Construction du port Med de Tanger en 2009 (55)	Position géographique du port (19)
		Partenariat du Port Med avec d'autres ports (23)
		Infrastructures du port (13)
	Implication de l'État dans la gestion de	Création de la division Afrique subsaharienne au sein de la CGEM (11)

	Confédération Générale des Entreprises Marocaines-CGEM- (21)	Partenariat signé avec le Conseil National du Patronat du Mali (10)
--	--	--

Source: *Nous-mêmes*

Bien que nous ayons calculé les occurrences, nos données ont été analysées qualitativement (Thiétart et al, *op.cit*, pp.559-561; Bardin, *op-cit*, p.132-p.156 ; Paillé et Michielli, *op-cit*).

Les analyses quantitatives ont porté essentiellement sur un comptage des unités d'analyse. Elles nous ont permis de mieux interpréter l'agencement de ces unités en les replaçant dans un contexte plus spécifique. L'objectif des analyses qualitatives de contenu a été d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les mesurer.

3. Présentation et analyse des résultats

Nos résultats sont structurés en fonction de nos deux rubriques à savoir : l'état de coopération entre le Maroc et Mali ainsi que le degré d'implication du royaume dans l'accompagnement du processus d'implantation de ses firmes.

Le Mali et le Maroc entretiennent des relations de coopération fructueuses dans les domaines politique, économique, technique, culturel et cultuel. Ces 2 pays sont francophones ; les logiques et les procédures institutionnelles sont un héritage de la colonisation. Cette situation se traduit par des proximités administrative et organisationnelle. Cela se matérialise par la signature de plus de 43 accords sans compter 5 en instance **de 1961 à nos jours** dans les domaines économiques et culturels (Ministère de l'Economie et de Finances du Maroc, 2018). Ce point de vue se justifie par les avis de l'Ambassadeur du Maroc au Mali qui avance: « *les deux visites de Sa Majesté le Roi Mohammed VI au Mali en 2013 et 2014 ont permis la signature de 17 accords et conventions concernant plusieurs aspects de coopération sectorielle notamment le renforcement des capacités et le partenariat conformément aux attentes réciproques* ».Code R3

Selon l'Office des changes du Maroc (2017), le Mali est l'une des meilleures destinations en

termes d'exportations et d'implantations des entreprises marocaines grâce aux bonnes relations économiques entre les deux pays ; en effet, le Mali est le pays qui a reçu le plus d'IDE (Investissements Directs à l'Étranger) marocains en Afrique subsaharienne avec 58,9%, 35,6% et 28% des investissements marocains respectivement en 2009, 2013 et 2016. Cela s'explique par la présence des entreprises marocaines au Mali dans tous les secteurs clés que le Maroc investit. Ce sont les secteurs de la banque, de l'assurance et de la télécommunication. Dans ce sillage, le Directeur de l'association des promotions d'exportations (APEX) du Mali avance que « *les relations économiques entre le Maroc et le Mali se portent très bien. Le Maroc figure parmi les meilleurs partenaires commerciaux dans le domaine des importations et demeure l'un des clients du Mali* » Code R2.

Sur les plans culturels, et éducatifs, le royaume contribue, de manière significative, à la formation de l'élite malienne. Depuis l'indépendance du Mali, le Maroc a reçu de nombreux boursiers bacheliers maliens dans le cadre de leurs études universitaires, des stagiaires ou des cadres dans le cadre pour leur perfectionnement ou leur formation. Le Maroc a assuré et continue d'assurer la formation universitaire de plusieurs étudiants subsahariens africains. En 2012, l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI) a augmenté le nombre annuel de boursiers subsahariens pour certains pays dont le Mali. Par exemple, pour le Mali et le Niger, le nombre d'étudiants est passé de 50 à 100 de 2011 à 2012, soit une augmentation de 100%, et 100 à 150 en 2016 soit une augmentation de 50%.

Historiquement le Mali et le Maroc sont liés à travers l'islam. Les marocains ont joué un grand rôle dans l'islamisation du peuple malien. Ce qui explique que les deux pays ont le rite malikite et la croyance ache-arite². Dans le cadre de cette coopération culturelle, le Maroc distribue régulièrement des corans version war'ch³ au Mali et forme 500 imams maliens chaque 2 ans dont les deux premières promotions sont sorties en 2015 et 2016.

Le royaume du Maroc fut l'un des premiers pays à développer les liens de coopération avec le Mali au lendemain de son indépendance en 1960. Cela a accéléré l'implantation des entreprises comme la Banque Marocaine du Commerce extérieur (BMCE) qui prenait une

² C'est une manière de croyance en islam selon laquelle les attributs divins doivent être interprétés.

³ War ch est une variante de lecture du Saint Coran.

part du capital de la Banque de Développement du Mali (BDM) en 1987.

Ainsi, l'ambassadeur du Maroc au Mali souligne la mise en œuvre de cette relation en précisant : « *le Royaume fait beaucoup des efforts fournis dans la formation des Imams. Le Mali dispose du quota le plus élevé dans la région et au monde avec 500 Imams maliens à former au Maroc dans le cadre du partage de l'expérience marocaine dans la lutte contre toutes les formes d'obscurantisme et du fanatisme religieux* » Code R3.

Sur le plan social, tout d'abord, le Maroc a annulé la totalité de la dette des pays africains les moins avancés (PMA) dont le Mali fait partie et a ouvert ses frontières aux produits d'exportation de ces pays. Ensuite, le gouvernement marocain aide certains pays en difficultés. Cela s'illustre à travers des dons alimentaires distribués aux réfugiés maliens au Niger et au Burkina-Faso, à la suite de la grave crise militaro-sécuritaire survenue en 2012.

Dans le domaine de la santé, le Maroc a installé au Mali, un hôpital de campagne qui a procédé à des consultations médicales gratuites à Bamako du 17 Septembre au 30 Octobre 2013. Cet hôpital médico-chirurgical a pris 2.600 personnes en charge dont 250 malades hospitalisés. Le président de l'Association Mali-Maroc (AMAMA) aborde cette coopération sociale dans la même lancée et « *estime que le Mali est un pays frère du Maroc. Le Maroc se soucie du développement du Mali sur le plan économique, social, culturel et cultuel* » Code R4.

Toutes ces relations s'inscrivent dans un principe du partenariat gagnant-gagnant. Dans cette optique, le Directeur Commercial de Maroc Export aborde la question et estime que « *les relations entre le Mali et le Maroc, se portent très bien et sont basés sur le principe de l'avantage sur le partenariat gagnant-gagnant, la coopération bilatérale entre le Maroc et le Mali* » Code R1.

A la lumière de cet état de lieu, ces relations ont facilité le processus d'implantation des firmes marocaines au Mali grâce à des accompagnements stratégiques et opérationnels de l'État marocain.

Les 3 principales modalités d'implantation des firmes marocaines au Mali sont : la représentation d'agence commerciale ou bureau de représentation, la filiale et la franchise commerciale internationale (Kaka et Kamissoko, 2020). Le RAM (Royal Air Maroc) utilise

un bureau de représentation, Sup-Management s'appuie sur une franchise commerciale internationale. Les autres entreprises ont des filiales. La BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur) a les filiales BOA (Bank Of Africa) et BDM (Banque du développement du Mali), les firmes Attidjariwafabank, la Banque Populaire, Maroc Télécom ont, respectivement, leurs filiales : la BIM (Banque Internationale du Mali, la Banque Atlantique et Moov Mali (Malitel). A l'exception du Sup'Management qui applique, à la fois, les stratégies coopératives et autonomes, toutes les firmes appliquent les modalités qui donnent plus d'autonomie à la firme en acquérant une structure locale œuvrant dans le même secteur (Kaka et Kamissoko, 2020). Cela peut être illustré par deux exemples. L'implantation de la BMCE est à la fois implantation incrémentale et globale. Suite à la bonne collaboration entre les gouvernements malien et marocain, la BMCE a acquis une part de la BDM (Banque du développement du Mali) en 1983. Elle a racheté 35% du capital de la BOA du Mali en 2007 grâce au renouvellement des relations diplomatiques entre Bamako et Rabat. Après son rachat du groupe BOA en 2010, elle s'est implantée dans 19 pays de l'Afrique Subsaharienne dont le Mali tout en augmentant ses actions à 75 % en 2017. De nos jours, la Banque Marocaine du Commerce extérieure reste l'une des puissantes banques d'Afrique (Kaka et Kamissoko, 2020). La société Timar, de son côté, a commencé par les stratégies d'exportations en 2009 grâce à Timar Sénégal. En 2012, elle a ouvert une filiale au Mali qui sert à effectuer la desserte de ses clients ivoiriens et burkinabé. Depuis 2015, la société a un agrément à la douane malienne et elle peut intervenir comme commissionnaire agréé en douanes au Mali ou transporteur voire prestataire de services (Kaka et Kamissoko, 2020).

L'internationalisation est importante et rentre dans le cadre de la vision stratégique de ces firmes. Le rôle d'un État peut être important dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies d'exportation ou d'implantation des entreprises. Ainsi le royaume chérifien assure quelques rôles cruciaux pour ses firmes implantées au Mali.

L'État marocain joue un rôle stratégique dans le cadre des stratégies de délocalisation utilisées par les firmes (stratégies coopératives pour Sup Management et stratégies autonomes pour les autres firmes). Tous nos interviewés soulignent que l'État marocain accompagne ses entreprises en Afrique subsaharienne et particulièrement au Mali. Ainsi, le Directeur Marketing du Maroc export, lors de la Foire Internationale de Bamako (Febak, 2015) à

Bamako avance : « nous avons commencé à exécuter les instructions de sa Majesté le Roi Mohamed V pour qu'il ait des entreprises exportatrices vers l'Afrique Subsaharienne et plus d'implantation des entreprises marocaines » Code R1. Quant au chargé des affaires de Timar, il avance que « l'État marocain a joué un rôle crucial dans l'implantation des entreprises marocaines au Mali. Les relations diplomatiques, sans oublier les forums économiques Mali-Maroc, les participations des entreprises marocaines à la Febak et sa potentielle adhésion à l'UEMOA nous aident beaucoup » Code D1. Le Directeur des opérations logistiques de la Banque Atlantique, de son côté, souligne les efforts considérables du gouvernement marocain dans l'implantation des Banques en Afrique subsaharienne particulièrement au Mali. Selon lui, « l'État marocain déploie des efforts considérables dans l'implantation des firmes via ses relations diplomatiques, ses accompagnements surtout pour les banques et les assurances. Malgré le fait que les réglementations bancaires sont spécifiques et exigeantes, l'État nous a accompagné dans toutes les phases d'implantation et cela passe par la signature des conventions intéressantes avec des autorités maliennes... » Code D6.

Le port de Tanger-Med est crucial dans l'interconnexion du Maroc avec l'Afrique subsaharienne. L'exploitation de la liaison de ce port avec les principaux ports de l'Afrique facilite l'accès aux marchés des pays subsahariens des firmes marocaines. En effet, ce port permet le trafic des marchandises transitant du Maroc vers l'Afrique subsaharienne particulièrement l'Afrique de l'Ouest. Selon le magazine Transport News et Logistique (n°68, juin 2012, p 28), « le trafic à Tanger Med au premier semestre, est principalement porté par les routes maritimes couvrant l'Afrique de l'ouest, ainsi que les axes de l'Asie-Europe et Moyen-Orient-Europe du Nord, avec une contribution respective de 38%, 29% et 8% par rapport au trafic total, à comparer respectivement à un poids de 36%, 29% et 4% sur la même période 2011 ». Dans la même optique, Monsieur le Ministre de l'Équipement et des Transports (magazine Transport News et Logistique, n°68, juin 2012, p.9), dans son discours dans le cadre du partenariat « Maroc-Sénégal : renforcement des transports maritimes et aériens », avance que « l'Afrique est un grand marché en expansion avec un énorme potentiel qui offre des opportunités de coopération profitables pour les deux pays dotés de position stratégique au niveau de deux importantes régions du continent ». Dans la même lancée, l'ex-directeur de « Stratégie et Développement » de Tanger Med Michel Titecat affirme que : «

Tanger Med est apparu comme un grand port de desserte de l'Afrique de l'Ouest ; Dakar (Sénégal), Lagos (Nigéria), Cotonou (Bénin), etc. Et il restera tourné vers l'Afrique de l'Ouest. ».

Il a été créé au sein de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), une division qui s'occupe du marché africain. Cette confédération est en contact avec le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) pour faciliter la collaboration entre les entreprises des deux pays. Elle assure la diffusion d'informations relatives aux marchés de l'Afrique subsaharienne auprès du secteur privé et organise des missions d'hommes d'affaires vers ces pays. Elle organise des forums et des foires réguliers entre les entreprises des deux pays. Cela s'illustre par le forum économique Mali-Maroc du 15 au 18 Mai 2014 à Bamako par la CGEM et le CNPM. Mieux, Maroc Export, qui est aussi un organisme public, a pour vocation, de « promouvoir les exportations » et de contribuer à l'essor de l'économie nationale dans les pays étrangers. Maroc export collabore avec l'Association pour la promotion des exportations du Mali (APEX). C'est dans cette optique que Maroc export organise la caravane de l'export et accompagne les entreprises dans les foires internationales. Maroc export a accompagné les entreprises marocaines à la caravane d'export à Bamako en 2009 et à la Febak (Foire internationale de Bamako) qui s'est tenue du 15 au 25 Janvier 2015. Ces points de vue sont argumentés par le Directeur Marketing du Maroc Export. Ce dernier mentionne : « *La principale mission de Maroc export est d'organiser la participation des entreprises marocaines aux foires, aux salons, et cela va leur permettre de nouer des partenariats avec des entreprises étrangères voire des clients internationaux. Elle organise des missions sectorielles entre les opérateurs économiques. Jusqu'à nos jours, on a organisé 9 éditions de Caravane du Maroc en Afrique. Il y a un engouement pour développer des partenariats avec nos homologues du continent* » Code R1.

4. Discussion et implications managériales

A l'issue de cette étude, le renforcement des relations diplomatiques et historiques ainsi que le changement d'orientation de quelques structures économiques et culturelles marocaines ont

joué un rôle significatif dans l'internationalisation des firmes marocaines en Afrique subsaharienne d'une façon générale et au Mali d'une manière spécifique. Ces relations politiques, économiques, techniques, culturelles, cultuelles et historiques ont abouti à la signature de 43 accords et surtout à l'instauration d'un climat de confiance entre Rabat et Bamako après leur différend sur la question de la reconnaissance de la République Arabe Saharoui Démocratique (RASD) par le Mali en 1984. Ainsi, les deux pays veulent une collaboration stratégique basée sur un partenariat gagnant-gagnant sur les plans socio-économiques, culturels et cultuels. Du côté marocain, pour aider ses firmes à mieux s'implanter au Mali, cet accompagnement se concrétise à travers la collaboration avancée entre la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM) et le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM) d'une part, d'autre part la mise en valeur du port de Tanger Med pour assurer un maximum de dessertes en Afrique Subsaharienne.

Croué (2015), Meriade (2015), Troudart (2012), Corinne (2009), Karskiane (2007) et d'autres auteurs ont mis un accent sur la volonté des dirigeants pour qu'une entreprise s'implante à l'étranger. Ils insistent sur les dirigeants du gouvernement tout comme sur les managers. Par conséquent, ces différents points de vue concordent avec nos résultats. Selon ces auteurs, les volontés gouvernementales s'inscrivent dans une logique d'accompagnement des entreprises dans un cadre géoéconomique. C'est dans cette optique que Lorot (2009 ; cité par Mériade, 2015) avance que l'internationalisation des entreprises s'inscrit dans une géoéconomie. Dans la même lancée, El Qour et Belfahmi (2020) soulignent la nécessité d'une diplomatie économique pour une meilleure internationalisation des entreprises privées et publiques. Ainsi cette dernière réside dans les actions et les intérêts réciproques des États et des entreprises.

Force est de constater que certains auteurs n'ont pas mis un accent particulier sur le rôle de l'Etat dans le processus d'internationalisation. A cet effet, nous pouvons citer Penrose (1959), Porter(1989) et Vahne et Jonhasson (2009), et d'autres auteurs. Ils préconisent que les entreprises doivent savoir coordonner et conduire les activités en fonction des réalités des pays d'origine et d'accueil. En effet, les firmes peuvent s'appesantir sur les notions de réseaux d'affaire, de la coordination des activités et le degré d'adaptation ou de standardisation du produit. De leur côté, Orseni, Kalika et Helfer (2016) n'ont pas évoqué la

volonté des dirigeants et l'implication de l'Etat dans lequel se trouve une firme comme un véritable motif d'internationalisation des entreprises. Ils estiment que c'est un motif qui est déterminé, généralement, par les facteurs pull (demande élargie, environnements politiques et législatifs favorables) et souvent, par les facteurs push (des armes contre concurrence) ; par conséquent les environnements politiques et économiques du pays d'accueil sont très primordiaux.

Pour améliorer le rôle joué par l'État marocain dans le processus d'implantation des firmes marocaines, les autorités politiques, les entrepreneurs et les managers marocains et maliens devraient revoir un certain nombre d'axes.

En effet, il serait intéressant pour le gouvernement marocain d'assister les managers et les entrepreneurs des firmes implantées et encourager ceux des entreprises marocaines exportatrices au Mali à travers des visites et des rencontres intensives. Il en est de même pour les responsables des institutions comme CGEM et Maroc export qui sont en contact direct avec le Patronat du Mali et l'APEX (Association Malienne pour les Exportations) pour mieux préparer le cadre juridique maroco-malien. Par exemple, ils peuvent finaliser la problématique des paradis fiscaux des entreprises marocaines au Mali. Ces responsables organiseront régulièrement des forums économiques, des salons B to B entre les entreprises marocaines et maliennes à Bamako ou à Casablanca ou à Rabat.

Toutes les firmes marocaines implantées au Mali disposent d'une mentalité orientée vers l'international. Cette mentalité doit être développée et soutenue. Pour cela, les valeurs, la vision et la mission sont à rappeler et à revoir régulièrement. Les valeurs leur permettent d'imprégner, régulièrement, le personnel aux règles du fonctionnement de leurs structures. La vision leur permet de bien regarder et d'analyser les perspectives d'amélioration et d'évolution. La mission leur permettra de bien définir et de spécifier les tâches à exécuter pour arriver aux objectifs fixés qui résultent des coalitions des acteurs internes et externes (dirigeants, employés, clients, fournisseurs, États, syndicats, concurrents...). Dans cette optique, les entreprises doivent développer leur volet de responsabilité sociétale afin de toucher la population et les autorités de ces deux états concernés.

Conclusion et limites

Cet article avait pour objectif de comprendre les moyens par lesquels l'État marocain intervient dans l'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali. Les résultats de la recherche ont montré une forte implication de l'État marocain dans le cadre de cette implantation au Mali. Les dirigeants de ces firmes étudiées et les responsables des principaux organismes étatiques et professionnels marocains et maliens (Confédération générale des entreprises Marocaine, Maroc Export, Patronat du Mali, Agence de la Promotion des exportations, Ambassadeur marocain au Mali, ambassadeur malien au Maroc...) sont conscients des efforts déployés par l'État. La mise en œuvre de ces moyens s'effectue par le renforcement des accords diplomatiques, socio-économiques, culturels et culturels, le rapprochement des organismes économiques, la valorisation du port de Tanger-Med et des mesures d'accompagnement des compagnies aériennes, routières pour faciliter la liaison entre les deux pays.

A l'instar de toute recherche, celle-ci comporte des limites liées à l'utilisation des données secondaires et la méthode de sélection de l'échantillon. Etant collectées par d'autres institutions, les données secondaires ne correspondent pas, souvent, à toutes les attentes du chercheur.

En dépit de ces limites, cette recherche ouvre d'autres voies de recherche comme « le rôle de l'État malien dans l'internationalisation des entreprises maliennes » ou « l'influence de l'État malien sur l'implantation des multinationales implantées au Mali ».

Bibliographie

ANDERSSON S (2000), « The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective », *International Studies of Management and Organization*, vol 30, 63-92

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

ANGULO-RUIZ et AL (2018) « How does home government influence the internationalization of emerging market firms? The mediating role of strategic intents to internationalize », *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 14 No. 1, pp. 187-206.

BAYFIELD ET AL (2009), Firm characteristics and internationalisation strategies: An empirical investigation of New Zealand exporters , *International Journal of Globalisation and Small Business* vol. 3(3), pages 275-287.

BUIGES P A et LACOSTE D (2016), les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, Volume 2, N° 124

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

CHERIET F (2019). « Internationalisation et nouvelles implantations des firmes multinationales : le processus séquentiel du modèle d'Uppsala est-il toujours d'actualité ? », WORKING PAPER MOISA

CHRISTOPHE L, « Firms and internationalization: an approach based on the skills and the profile of the entrepreneur », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.

CORBIERE M et LARIVIERE N (2021), Méthodes qualitatives et quantitatives et mixtes dans la recherche en Sciences humaines, sociales et de la santé, Quebec, Presses de l'université de Quabec, 843p

CORINNE P (2008). « Marketing international », Paris, Dunod, 160 p

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

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

DKHISSI S et al, « Les relations Maroc-Afrique : les voies d'une stratégie globale et renouvelée », Institut Royal des études Stratégiques, Maroc

DOUADI. L, « L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing », THESE DE DOCTORAT Es. Sciences Economiques, université M'Hamed BOUGARA _ BOUMERDES, 10 Mai 2015.

DUMÉZ H (2016) , *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*, Edition Vuibert, 258p

DUNNING J H(1998) , *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?*, *Journal of International Business Studies*, Vol 29 , Numéro 1, P.45–66

EKELEDO, I. AND SIVAKUMAR, K. (2004) *International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective*. *International Marketing Review*, Vol 21 numéro 1, P.68-101

EL QOUR T et BELFAHMI A(2020) « L'internationalisation des entreprises publiques comme outil d'intégration africaine : le biais de la diplomatie économique. Analyse de cas marocains », *Revue "Repères et Perspectives Economiques"* Vol. 4 / Numéro spécial / novembre 2020

FORTIN M F et GAGNON J (2016) , *Fondements et Etapes du processus de recherche : Méthodes qualitatives et quantitatives*, Quebec, Johan O'Grady

GAUR et AL (2014), *Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms*, *Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms*, *Journal of World Business*, Vol49, , pp 12-20

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

IRAQI, A. (2019). *L'investissement direct étranger en tant que facteur géopolitique du Soft Power marocain en Afrique : réflexion interprétative*. *Paix et Sécurité Internationales*(7), pp. 279-297.

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.

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

JOSEE S.P. « *Economie en développement et internationalisation des PME : le cas de Madagascar* », Hal Archives-ouvertes .fr

KAKA Z et KAMISSOKO B (2020), Processus d'internationalisation des firmes marocaines implantées au Mali : analyse du choix entre stratégies coopératives et autonomes, Cedres-Etudes – Numéro Spécial Séries Gestion. 70-100

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

LABIAD N(2018), Stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes : Modèle de performance économique et développement technologique, UNIVERSITE DE DJILALI LIABES SIDI BEL ABBES

LEDERMAN D, OLARREAGA M et PAYTON L (2006) , Export Promotion Agencies : What Works and What Doesn't. Policy Research Working Paper; No. 4044. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/8994>

LEMAIRE J-P (2003), Stratégies d'internationalisation développement international de l'entreprise, Paris, édition Dunod, 370 p.

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

LO. M(2016) et al, Relations Maroc-Afrique subsaharienne : quel bilan pour les 15 dernières années, Poly center For the New South, <http://www.ocppc.ma/sites/default/files/OCPPC-RP1610v2.pdf>.

LOUIS R, JOSÉE ST-P & SYLVESTRE U « Les capacités d'internationalisation des PME: Une étude comparative des PME de service et de fabrication », Congrès international iPME, Pau, France, 6 Feb 2018.

MANCEAU P (2008), Réaliser son mémoire ou sa Thèse, Québec, Presses de l'université du Québec, 147p.

Marc-H D et Abdelillah H, « Coalitions et réseaux de firmes : Les nouvelles stratégies concurrentielles dans la globalisation », Gestion 2000.

Mehdi.N et Boubacar.H, « les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger : une analyse théorique », Revue des Sciences de Gestion, pages 167 à 176, université de Paris <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-2-page-167.htm> consulté le 11/10/2018.

MEJIRI. I, « 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'UNIVERSITE COTE D'AZUR, Soutenue le 09 Novembre 2017.

MELIN L (1992), « Internationalization as a strategy process », *Strategic Management Journal*, vol 13, p 99-118

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

MONTGOMERY, C. A. et WERNEFELT B. (1991), *The link between resources and type of diversification: Theory and evidence*, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 33- 48

MORELLE F (2013), *Lexique du commerce international*, ellipses, Paris, 303p

MOUBARACK L, « Relations Maroc-Afrique subsaharienne : quel bilan pour les 15 dernières années ? ».

NAKRACH. BOUZAROUAL. N, NDOYE. A (2012), « Maroc-Sénégal : renforcements des transports maritimes et aériens », *Transport News et Logistique N° 67*, Mai 2012, p 9.

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*, avril 2012, pp 6-16.

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

PAILLE P., MUCCHIELLI A (2021), *l'analyse qualitative en Sciences Humaines et Sociales*, Armand Colin, 487p

PIERRE B, FRANCIS K et MATTHIEU C, « Internationalisation des entreprises industrielles et emploi : une analyse sur la période 1986-1992 ; suivi d'un commentaire de Matthieu Crozet », *Economie et statistique*.

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 Upsalla*, *Revue Finances, Contrôle et Stratégie* , Ns-2

SAÏD D et AL, « Les relations Maroc-Afrique : les voies d'une stratégie globale et renouvelée », Novembre 2012.

SARGENT J GHADDAR S (2004), *International Success of Business Groups as an Indicator of National Competitiveness* *Latin American Business Review* , Volume 3 numéro 4, P97-121

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

TANDIA.D ET DIOP.M (2012) « Les freins au développement de la logistique sont identiques dans les pays émergents », AFRIMAG N° 47 — Février 2012, p24-25.

TANDIA.D ET DIOP.M (2012) « Cap, inter multiplie et renforce ses activités en Afrique de l'Ouest », AFRIMAG N° 47 — Février 2012, p19.

TANDIA.D ET DIOP.M (2012), “Amine Benkirane, Président Directeur Général de Kitéa Groupe ‘notre ambition est d’être partout en Afrique en 2020’”, AFRIMAG N° 47 — Février 2012, p 30-31.

TANDIA.D ET DIOP.M (2012), “Stéphane TROTTEREAU, Directeur associé de Timar de Tanger Méditerranée ‘le fait que Timar Afrique de l’ouest soit installée à Dakar est un atout formidable’”, AFRIMAG N° 47 — Février 2012, p 26.

TANDIA.D ET DIOP.M (2012), « HARTMUT GOERITZ, Directeur Général d’APM terminals Tangier : “Nous souhaitons jouer un rôle d’un hub en Afrique de l’ouest et en méditerranéeméditerranée”, AFRIMAG N° 47 — Février 2012, p16-18.

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

TORRES. O, (1997), « Territoire, PME globales et réseaux transnationaux », dans Globalisation et compétitivité, sous la direction de F. SIFRIOUI, Programme de la Communauté Européenne, Travaux et recherches du réseau ESPRIT, p. 81-98.

WELCH L LUOSTARINEN R (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, Journal of General Management, Volume 14, Numéro 2 , PP 155-171

ZHANG B (2019), Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises, thèse de doctorat soutenue à l’université de Pau et des pays de l’Adour.

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%C3%A9e%20g%C3%A9n%C3%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> (site du conseil national d'exportations)