

**Université Cadi Ayyad**  
**Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales**  
**Marrakech**  
**UFR : Gestion**

Thèse pour l'obtention du Doctorat  
en Sciences de Gestion

**Contribution à l'étude des facteurs de  
contingence de l'internationalisation des PME  
familiales du secteur de la pêche au Maroc**

Présentée et soutenue publiquement par  
**Hind HOURMAT ALLAH**

Sous la Direction du Professeur  
**Abdenbi LOUITRI**

**Jury**

<b>Mohamed Larbi SIDMOU</b>	Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Marrakech	<b>Président</b>
<b>Abdenbi LOUITRI</b>	Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Marrakech	<b>Directeur de thèse</b>
<b>Houdaifa AMEZIANE</b>	Professeur de l'Enseignement Supérieur, Directeur de l'ENCG – Tanger	<b>Suffragant</b>
<b>Belkacem AMAMOU</b>	Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Oujda	<b>Suffragant</b>
<b>Ahmed GRAR</b>	Professeur de l'Enseignement Supérieur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Marrakech	<b>Suffragant</b>
<b>Omar BENSOUDA</b>	Directeur Général de l'Omnium Marocain des Pêches	<b>Suffragant</b>

**Année universitaire : 2008/2009**

*A mon mari*

*A Yahya*

*A mes parents avec l'amour et le respect  
que je leur dois*

# **Remerciements**

*Je remercie chaleureusement le Professeur **Abdenbi LOUITRI** pour avoir accepté de diriger cette thèse. Je tiens à lui rendre un respectueux hommage pour ses encouragements, sa confiance, sa patience et l'aide qu'il n'a cessé de m'accorder tout au long de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde reconnaissance. Travailler sous sa direction a été tout aussi agréable qu'enrichissant.*

*Je suis très sensible à l'honneur que m'a fait Monsieur **Mohamed Larbi SIDMOU**, en acceptant de participer à ce jury en tant que président. Je lui exprime toute ma reconnaissance pour l'intérêt porté à ce travail.*

*Je tiens aussi à remercier Messieurs les Professeurs **Houdaifa AMEZIANE**, **Belkacem AMAMOU** et **Ahmed GRAR** de m'avoir fait l'honneur d'évaluer ce travail.*

*Que Monsieur **Omar BENSOUDA**, Directeur Général de l'Omnium Marocain des pêches trouve ici le témoignage de ma profonde gratitude pour avoir bien voulu accepter de participer au jury de cette thèse.*

*Ce travail n'aurait pu être réalisé sans la participation active et bénévole de nombreux partenaires socio-économiques que je ne saurais suffisamment remercier pour le temps qu'ils m'ont accordé et les connaissances qu'ils m'ont transmises. Je remercie tous les Présidents d'Associations et tous les Directeurs des centres régionaux de l'INRH qui m'ont reçue et éclairée dans la phase exploratoire de ce travail de thèse. Je remercie également les 39 industriels qui ont pris de leur temps pour répondre au questionnaire.*

*Je ne saurais bien évidemment conclure sans remercier tous mes proches, en particulier mon mari qui m'a apporté toute l'aide et le soutien moral et matériel nécessaires à l'achèvement de ce travail. Je dois également ma profonde reconnaissance à mes chers parents, qui m'ont soutenu avec amour depuis le début du projet de thèse. Qu'ils puissent trouver dans ce travail récompense et gratitude.*

# Sommaire

Introduction générale.....	005
<b>Première partie 1 : Fondements conceptuels de la recherche .....</b>	<b>018</b>
<b>Chapitre 1 : Différentes approches et définitions de la PME familiale .....</b>	<b>021</b>
1. Définitions et spécificités de la PME.....	022
2. Identité et spécificités de l'entreprise familiale.....	047
<b>Chapitre 2 : Processus d'internationalisation des PME.....</b>	<b>065</b>
1. L'approche séquentielle.....	066
2. L'approche par les réseaux.....	078
3. L'approche par les ressources.....	086
4. L'approche de l'internationalisation précoce .....	095
<b>Chapitre 3 : Les motivations à l'internationalisation des PME .....</b>	<b>101</b>
1. L'apport de l'approche économique .....	102
2. L'apport de l'approche managériale .....	113
3. L'apport de l'approche comportementale .....	124
4. Vers une approche intégrative.....	129
<b>Chapitre 4 : Les facteurs de contingence relatifs à l'internationalisation des PME familiales.....</b>	<b>135</b>
1. Les facteurs inhérents à la famille.....	136
2. Les facteurs inhérents à l'entreprise.....	144
3. Les facteurs inhérents au dirigeant .....	150
4. Les facteurs inhérents à l'environnement.....	159
<b>Deuxième partie : Exploration empirique de la recherche : cas des PME familiales opérants dans le secteur de la pêche.....</b>	<b>177</b>
<b>Chapitre 1 : Identification et délimitation du terrain de la recherche.....</b>	<b>180</b>
1. Les conditions de base du secteur.....	181
2. L'analyse des composantes de l'offre.....	193
3. L'analyse des composantes de la demande.....	208
<b>Chapitre 2 : Démarche méthodologique de la recherche.....</b>	<b>216</b>
1. Modèle théorique et hypothèses de recherche .....	217
2. Présentation et justification de l'approche de travail.....	235
3. Design de la recherche.....	243
<b>Chapitre 3 : Evaluation empirique de l'impact des facteurs de contingence sur l'internationalisation des PME marocaines du secteur de la pêche : étude qualitative.....</b>	<b>262</b>
1. Présentation et analyse intra-cas.....	263
2. Analyse inter cas.....	311
<b>Chapitre 4 : Evaluation empirique de l'impact des facteurs de contingence sur l'internationalisation des PME marocaines du secteur de la pêche : Résultats de l'étude quantitative.....</b>	<b>328</b>
1. Description de l'échantillon étudié.....	329
2. Analyse explicative des facteurs de contingence.....	346
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>388</b>

## ***Résumé***

Ce travail de recherche explore l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer sous un angle intégrant les facteurs de contingence. Il a pour objectif de décrire et d'évaluer l'impact de tels facteurs sur l'ouverture et la réussite internationale de cette catégorie d'entreprises.

Après un tour d'horizon des différentes approches de définitions et de spécification du concept de la PME en général et de celui de la PME familiale en particulier, nous nous sommes attachés à effectuer une lecture critique de l'état de la connaissance relatif à l'internationalisation des PME. Une telle lecture nous a permis de conclure à la pauvreté des travaux consacrés exclusivement à l'ouverture internationale des PME familiales. L'internationalisation des PME a été souvent étudiée sans tenir compte des variables distinctives des entreprises familiales, en particulier la structure de propriété et l'implication des membres de la famille dans la gestion. Nous nous sommes donc inspirés de la littérature consacrée à l'internationalisation des entreprises en général pour produire un cadre théorique approprié à notre travail de recherche.

Notre étude empirique a produit une richesse d'informations. Une étude qualitative a été menée auprès de sept PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Ayant un caractère exploratoire, cette étude nous a permis de découvrir la réalité du terrain de la recherche et de se familiariser avec les concepts.

Menée auprès de 39 PME familiales marocaines opérant dans l'industrie des produits de la mer, l'étude quantitative avait pour principale ambition la mise à l'épreuve des hypothèses de recherche. Au vu des résultats des différents tests statistiques non paramétriques, nous concluons à la validité de toutes nos hypothèses de recherche. Le conservatisme familial et l'environnement international ne sont pas des facteurs gênant l'activité internationale des PME familiales étudiées. La connaissance subjective, le réseau social, la décision individuelle et l'orientation externe des entreprises ou de leurs dirigeants sont positivement corrélés à la réussite internationale. La vision claire du dirigeant, quant à elle, est fortement associée à la position proactive de l'internationalisation. Par ailleurs, les dirigeants des PME familiales en question éprouvent une perception négative de leur environnement national. Enfin, la perception positive des premières performances sur les marchés étrangers constitue un stimulant pour l'accroissement de l'engagement international.

## ***Abstract***

Through the use of the contingency factors' approach, this research explores the internationalization of small & medium-sized Moroccan family enterprises operating in the manufacturing seafood sector. It aims at describing and assessing the impact of such factors on the openness and international success of the enterprises under study.

After an overview of definitions and specifications of the concept of small & medium-sized enterprises (SMEs) in general and more specifically that of the small & medium-sized family enterprises, we set out to make a critical reading of the available literature on small & medium-sized firms' internationalization. Such a reading has enabled us to conclude to the relative poverty of that literature which is rather exclusively centered on the issues of the international openness of small & medium-sized family enterprises. The internationalization of the latter has often been studied without taking into account variables distinguishing family businesses, such as ownership structure and family members' involvement in the management of those businesses. Based on our critical reading of the broad literature devoted to the internationalization of firms, we tried to produce a theoretical framework consistent with our research project.

Our empirical analysis has produced a wealth of information. A qualitative investigation has been conducted among seven Moroccan family SMEs operating in the seafood manufacturing sector. With its exploratory nature, our research has permitted to better understand the reality in the field under study as well as to be familiarized with the relevant concepts

Using a survey on 39 Moroccan seafood family SMEs, our quantitative explorations aim at testing a set of main hypotheses. Our various nonparametric statistical tests have generally resulted in the validity of all our constructed hypotheses. Familial conservatism and international environment seem to not hinder international activities of the studied family SMEs. Subjective knowledge, social networking, individual decisions and outward-looking patterns of enterprises and their managers are seen to be positively correlated to international performances. As soon as the clear vision of the manager is concerned, our investigations reveal that it is powerfully associated with the proactive position of internationalization. Moreover, managers of the family SMEs appear to have a negative perception on their national environment. Finally, our study suggests that the positive perception on early performances of firms is an important stimulus toward increasing internationalization.

## **Introduction générale**

Depuis une vingtaine d'années, le processus d'internationalisation des économies n'a cessé de s'accélérer. La tendance à l'intégration régionale (Union Européenne, ALENA, ASEAN, etc.) et surtout l'abaissement des coûts de transport et des barrières douanières ont profondément modifié le paysage industriel et concurrentiel des entreprises. Le contexte économique et technologique est devenu de plus en plus globalisant. Cela implique plus d'espace, mais surtout moins de temps. Le phénomène d'internationalisation des entreprises s'est considérablement accru car les distances géographiques et culturelles se sont réduites, autorisant une expansion spatiale plus vaste et plus rapide.

Cette nouvelle réalité impose aux entreprises, quelle que soit leur taille et leur nationalité, d'inscrire leur stratégie dans une perspective planétaire. En effet, dans un cadre où le libre échange est devenu la règle, les entreprises sont appelées à changer. Elles doivent non seulement se défendre pour protéger le marché local, mais aussi mettre à profit l'ouverture des frontières pour saisir de nouvelles opportunités et se développer à l'international. Cependant, la mise en place de cette stratégie n'est pas chose aisée car elle implique des coûts particuliers (coûts de transactions, de déplacement, de change, etc.) et nécessite une forte mobilisation de ressources et de compétences.

Le développement international des entreprises a donné lieu à un foisonnement d'études théoriques et empiriques. Les premiers travaux des économistes classiques et néoclassiques (Smith, 1776 ; Ricardo, 1817 ; Heckscher, 1919 ; Ohlin, 1933 ; Samuelson, 1949 ; etc.) se sont focalisés sur l'engagement des nations dans le commerce international. Néanmoins, ils n'apportent que peu d'éclairage sur le comportement international des entreprises. En réaction à ces théories, certains chercheurs ont tenté de conceptualiser les stratégies d'ouverture et le processus par lequel les entreprises débutent, développent et soutiennent leur engagement international (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Wiedersheim-Paul, Olson et Welch, 1978 ; Cavusgil, 1980,

1982 ; Reid, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Welch et Luostarinen, 1988 ; Moon et Lee, 1990 ; Lim, Sharkey et Kim, 1991 ; Rao et Naidu, 1992 ; Crick, 1995 : etc.).

La principale critique formulée à l'égard de ces travaux porte sur l'unité d'analyse retenue. Ils se sont essentiellement focalisés sur le comportement des grandes firmes multinationales, négligeant la population des petites et moyennes entreprises (Tseng, Tansuhaj et Rose, 2004). Or, si l'émergence de puissantes firmes multinationales constitue une évidente manifestation de l'internationalisation, cette stratégie vaut également pour les PME. En effet, avec la mondialisation des économies, la capacité de ces entreprises à développer leurs activités dans un cadre international est devenue un enjeu fondamental.

En tant que composante essentielle du tissu productif, les PME s'engagent de plus en plus dans des stratégies d'internationalisation. Les pratiques concrètes observées montrent que ces entreprises ont tendance à concevoir leur développement hors de leurs frontières nationales.

Au regard de cette place croissante et active qu'occupent les PME à l'international, des travaux récents (Ageron, 1999 ; Lu et Beamish, 2001 ; Allali, 2002 ; De Chiara et Minguzzi, 2004 ; Kalantaridis, 2004) soulignent la nécessité d'intégrer cette population dans la réflexion sur les stratégies et le processus d'internationalisation. Ils s'attachent, entre autres, à expliquer les spécificités du comportement international des PME (style de management, indépendance, étendue de leurs opérations internationales, etc.) comparativement à celles des grandes entreprises (Coviello et McAuley, 1999).

Bien que les stratégies des PME familiales aient fait l'objet d'un grand nombre de travaux théoriques et empiriques, peu d'entre eux ont jusqu'à présent été consacrés à l'ouverture internationale de ces entités. Peu exploré, ce thème mérite dès lors d'être développé tant sur le plan théorique que pratique.

### **Intérêt théorique de la recherche**

La littérature relative à l'internationalisation des entreprises est extrêmement abondante. Mais, le sujet a été souvent abordé dans un contexte général. L'effet probable de la structure de propriété sur les stratégies et sur le processus



d'internationalisation n'est pas pris en compte. Or, cette structure semble jouer un rôle important dans le déclenchement et le pilotage de l'internationalisation. En effet l'entreprise familiale diffère des autres formes d'entreprises en ce qu'elle combine une entreprise et une famille. Il s'agit de deux structures qui comportent chacune des besoins, des objectifs, une vie et des croyances qui leurs sont propres. La famille est régie par des normes d'égalité, d'intégration et de sollicitude. Quant à l'entreprise, elle applique des critères de mérite, de sélection et d'analyse objective. Ces différences fondamentales sont souvent source de conflit, notamment en matière d'emploi, de prise de décision stratégique ou de réinvestissement.

Selon certains auteurs (Ward, 1983 ; Gallo, 1996, Allouche et Amann, 2000 ; Gonçalves, 2000), l'entreprise familiale a longtemps été sous-estimée et discréditée par la communauté des chercheurs et des professionnels et ce, en dépit de son importance historique, sociale et économique. Elle a toujours été marquée par un nombre impressionnant de préjugés. Chaque fois qu'on lui fait référence, des qualificatifs péjoratifs sont utilisés : absence de formalité, paternalisme, népotisme, personnalisme, manque de professionnalisme au détriment de la compétence, de la professionnalisation et de la planification (Ibrahim et Ellis, 1994 ; Kets de Vries, 1993). Ces préjugés négatifs ont fait que l'entreprise familiale apparaisse comme une forme obsolète d'entreprise et comme un signe de déclin annoncé face à un capitalisme managérial dominant (Allouche et Amann, 2002 ; Gonçalves, 2000).

Les premières recherches consacrées aux entreprises familiales remontent aux années trente, mais elles étaient essentiellement prescriptives (Allouche et Amman, 1998). Ce n'est qu'à partir des années soixante-dix que ces entreprises vont commencer à gagner une véritable reconnaissance académique, leur conférant la légitimité de s'imposer comme un objet de recherche à part entière. Une telle reconnaissance s'est manifestée à travers l'émergence d'un nouveau courant de pensée analysant les spécificités des entreprises familiales sur le plan organisationnel, relationnel, humain et financier. Néanmoins, les travaux sur l'internationalisation de ces entités se font rares (Hirigoyen, 1985 ; Gallo et Sveen, 1991 ; Gallo et Garcia Pont, 1996 ; Luostarinen, 1994 ; Okoroafo, 1999 ; Harveston et Davis, 2000 ; Tsang, 2001, Yeung, 2000 ; Basly, 2005).

Hirigoyen (1985) par exemple s'est intéressé à la limitation volontaire de l'accroissement de la part de marché pour la moyenne entreprise familiale opérant dans l'industrie. La principale conséquence d'une telle attitude serait l'absence d'un véritable comportement d'internationalisation. Pour lui, "des potentialités énormes d'exportation ne seraient pas exploitées, non seulement faute de moyens, mais également du fait d'insuffisances dans la formulation de la politique de l'entreprise"<sup>1</sup>. Les difficultés de croissance ont trait généralement à la difficulté de séparer les notions de "propriété" et de "management".

Yeung (2000) montre que les limites à la croissance, avancées par la littérature, ne seraient pas applicables à l'internationalisation des entreprises familiales chinoises. L'incorporation des managers professionnels par un processus de "*familisation*"<sup>2</sup> est nécessaire pour réussir l'internationalisation. De leur côté, Harveston et Davis (2000) montrent que les caractéristiques de l'entrepreneur/fondateur (âge et niveau d'éducation) influencent positivement l'internationalisation et la croissance de l'entreprise familiale.

Gallo et *al.* (2002) étudient le comportement d'un échantillon d'entreprises familiales par rapport à l'établissement d'alliances stratégiques internationales. Ils concluent que le développement des alliances stratégiques entre entreprises peut constituer un accélérateur de l'internationalisation de l'entreprise familiale. Les auteurs identifient trois variables critiques pour la réussite de l'internationalisation de l'entreprise familiale : le produit, les ressources et l'organisation. Grâce à ces facteurs, l'entreprise familiale se rend compte qu'une stratégie d'alliance est possible, mais aussi souhaitable.

Pour Zahra (2003), la propriété familiale est une variable significative qui détermine le degré, ainsi que l'étendue géographique (nombre de marchés étrangers) de l'internationalisation. L'indice d'implication de la famille est positivement corrélé au

---

<sup>1</sup> Hirigoyen G. (1985), "Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985, p. 94.

<sup>2</sup> Il s'agit de l'incorporation à la famille dominant l'entreprise de certains éléments externes grâce aux alliances et aux mariages.

degré d'internationalisation, mais influence négativement le nombre de marchés exploités.

Enfin, Basly (2005) étudie l'internationalisation de la PME familiale en se basant sur l'approche de l'apprentissage organisationnel et la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale. L'auteur montre que les caractéristiques spécifiques de la PME familiale (conservatisme, orientation indépendance et réseau social) ont un effet significatif sur son degré d'internationalisation. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance de l'internationalisation.

### **Intérêt pratique de la recherche**

Depuis son indépendance, le Maroc a choisi la voie du libéralisme et d'ouverture comme stratégie de développement. Plusieurs chantiers de réformes à caractère libéral ont été progressivement lancés, en particulier au cours de la décennie quatre-vingt. Mais c'est surtout la prise d'une série d'engagements internationaux, à partir de la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, qui a marqué l'inscription résolue et irréversible du Maroc dans le processus d'ouverture économique : l'adhésion à l'OMC en 1994, la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne en 1996 et de l'accord de libre-échange avec l'Association Européenne de libre échange (AELE) en 1997, la signature de l'accord de libre-échange avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, (accord d'Agadir), en février 2004 et enfin, la signature de l'accord de libre-échange avec les Etats Unis en mars 2004.

Ce processus d'ouverture est porteur de nombreux espoirs, mais comporte également de nombreux défis. Il exige un renforcement de la capacité et de la compétitivité du tissu productif national afin de permettre aux entreprises, en particulier les PME, de résister au choc de l'ouverture et de consolider leur présence sur les marchés tant intérieurs qu'extérieurs.

Conscient de leur fragilité financière, managériale et technologique, pour ne citer que celles-ci, le Maroc a élaboré un plan pour la mise à niveau de son tissu productif, composé essentiellement de PME. Parmi les composantes de ce plan, il y a lieu de

citer : le renforcement de l'infrastructure d'accueil, le renforcement de l'infrastructure technologique, l'appui aux associations professionnelles, le développement de la formation professionnelle et l'assistance technique aux entreprises. Le pilotage et la coordination de ce programme ont été confiés à deux nouvelles structures : l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) et le Comité National de Mise à Niveau (CNMN), composé des représentants de l'administration et du secteur privé. Et pour faciliter le financement du programme, il a été procédé à la création d'un fonds national de mise à niveau (FOMAN) cofinancé par la Commission Européenne et le Gouvernement marocain

Confrontées aux risques de déclin du marché national, les entreprises marocaines sont contraintes à se diversifier géographiquement, c'est-à-dire à s'internationaliser. Néanmoins, la tâche n'est pas facile. En effet, le tissu productif marocain est composé essentiellement de PME, souvent fragiles, mal préparées et souffrant de dysfonctionnements sur le plan financier, technique, humain et organisationnel. D'où la nécessité de les insérer rapidement et efficacement dans le programme de mise à niveau.

Ayant un caractère essentiellement familial, les PME marocaines sont donc concernées par l'internationalisation. De par leur caractère conservateur souligné par la littérature, ces entités se trouvent aujourd'hui condamnées à affronter le processus d'internationalisation. Un tel processus prend pour le moment la forme d'écoulement de produits finis et dans une moindre mesure d'approvisionnement en intrants.

Les PME familiales opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer constituent un bon exemple d'engagement international. Soutenues par les spécificités du secteur (rareté de la ressource, demande internationale abondante, fragilité du produit, etc.), ces entreprises n'ont pas vraiment le choix. Leur principal objectif est d'acquérir une position concurrentielle acceptable et de survivre longtemps. En effet, le taux de mortalité des PME opérant dans l'industrie des produits de la mer est l'un des plus élevés au Maroc. Or, leur survie ne repose pas uniquement sur la compétitivité économique. Le contrôle de l'information et de la technologie, l'accumulation du capital cognitif, et surtout la maîtrise de l'offre et de la demande

sont des paramètres qui exercent une influence considérable sur la capacité de l'entreprise à s'imposer tant au niveau national qu'au niveau international.

### **Problématique et objectifs de la recherche**

L'objectif principal de ce travail de recherche est d'étudier les facteurs de contingence associés à l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Il s'agit plus précisément d'évaluer l'impact de tels facteurs sur l'ouverture et la réussite internationale de ce type d'entreprises.

Cette recherche part d'un triple constat.

- Comme nous l'avons déjà signalé, l'engagement international des PME familiales semble être mal cerné. Peu d'études ont abordé ce thème, surtout dans le contexte marocain. Aussi, l'interaction entre les deux systèmes qui composent l'entreprise familiale à savoir la famille et l'entreprise semble créer des confusions dans la compréhension de l'internationalisation de ce type d'entreprises.
- La montée en force de la globalisation des économies et l'ouverture de nouvelles frontières font du développement international des PME une problématique importante sur un plan tant économique que managérial. Un tel processus tend à accroître la précarité des PME évoluant jusqu'alors sur des marchés protégés et "n'ayant pas les ressources énormes des entreprises multinationales pour s'ajuster à cette augmentation de la concurrence et de l'interdépendance"<sup>3</sup>. A contrario, les PME peuvent également profiter de leur souplesse afin de saisir plus rapidement des opportunités sur des marchés étrangers.
- L'internationalisation est une stratégie adoptée par la majorité des PME marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. La production du secteur est fortement orientée vers les marchés étrangers (environ 85%). En 2007, cette industrie a réalisé un tonnage à l'export de 406 638 pour une valeur de 11.4 milliards de dirhams, ce qui représente environ 50% des exportations agro-

---

<sup>3</sup> Julien P. A. (1993) "Globalisation de l'économie et PME", Document de travail 93-20, Université du Québec à Trois-Rivières, p. 10

alimentaires et 12% des exportations totales du Maroc<sup>4</sup>. Cela nous offre un terrain propice pour scruter l'impact des facteurs de contingence sur les stratégies et le processus d'internationalisation des PME en question.

Dès lors, nos interrogations sont les suivantes :

- Quels sont les facteurs incitatifs et les facteurs dissuasifs de l'engagement international des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer ?
- Comment les caractéristiques de la famille, en particulier le paternalisme, la rigidité et le repli sur soi, affectent-elles la volonté de croissance et d'ouverture des PME en question ?
- Quel est le degré d'influence de certaines caractéristiques des PME familiales, objet de l'étude (orientation stratégique et réseau), sur leur engagement international ?
- Quel est le degré d'influence de certaines caractéristiques des dirigeants des PME familiales, objet de l'étude (vision et connaissance), sur leur engagement international ?
- Quelle est la perception des dirigeants des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer vis-à-vis de leur environnement national et international ?
- Dans quelle mesure la perception des dirigeants de leurs premières performances sur les marchés étrangers conditionne-t-elle l'accroissement de leur engagement international ?

Suite à ces interrogations, nous avons identifié cinq objectifs. Le premier consiste à étudier l'engagement international des PME familiales opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer en fonction de certaines caractéristiques de la famille, en particulier le conservatisme et la prise de décision. Le deuxième objectif vise à tester la relation entre l'engagement international des PME familiales et

---

<sup>4</sup> Document interne de la FENIP (Fédération Nationale des Industries de Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche), [www.fenip.com](http://www.fenip.com).

certaines caractéristiques de leurs propriétaires-dirigeants. Le troisième objectif a trait à l'impact de deux caractéristiques de l'entreprise à savoir l'orientation stratégique et l'appartenance à un réseau social sur l'engagement international des PME familiales étudiées. Le quatrième objectif est relatif à l'environnement. L'idée est de comprendre la perception formulée par les propriétaires-dirigeants des PME familiales étudiées vis-à-vis de leur environnement et pouvoir par la suite déterminer quels sont parmi les divers aspects constitutifs de cet environnement, ceux qui affectent le plus l'engagement international de ces entreprises. Notre recherche vise, en dernier lieu, à expliquer la relation qui existe entre la perception des dirigeants de leurs premières performances sur les marchés étrangers et l'accroissement de l'engagement international.

### **Définition des concepts clés**

Trois concepts méritent d'être élucidés : l'internationalisation, les facteurs de contingence et la PME familiale dans le contexte marocain.

#### **▪ *Internationalisation***

La littérature nous fournit une variété de définitions de l'internationalisation. Certains auteurs proposent des définitions plus simples mettant l'accent sur la nature et l'origine étrangère des opérations. Welch et Luostarinen (1988) par exemple l'ont défini comme le processus d'accroissement de la participation à des opérations internationales (*the process of increasing involvement in international operations*). De leur côté, Havila, Forsgren et Hakansson (2002) considèrent l'internationalisation comme un processus de changement dans lequel les entreprises qui avaient auparavant réalisé peu (ou pas) de commerce international commencent à faire mieux (*"a process of change, in which companies that had previously done little (or no) business internationally begin to do more"*).

D'autres auteurs ont établi des typologies plus ou moins complexes, croisant plusieurs critères. C'est le cas de Torrès (1999) qui distingue quatre catégories d'entreprises : les PME locales, "glocales", internationales et globales. Pour les premières, l'approvisionnement et le déploiement des ressources se font au niveau local, régional,

ou national. La deuxième catégorie inclut les PME vendant sur un marché intérieur et s'approvisionnant en tout ou en partie sur le marché international. Dans le troisième groupe, on trouve les PME exportatrices qui peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international. Enfin, la quatrième catégorie regroupe les PME qui réalisent une partie de leur production à l'étranger et développent des activités de recherche et développement à l'échelle internationale.

Dans le cadre de ce travail, et vu les spécificités du secteur de la pêche au Maroc, nous définissons l'internationalisation comme l'ensemble des manoeuvres entrepreneuriales et des actions coordonnées pour écouler une partie ou la totalité de la production sur des marchés étrangers. Ces actions commencent naturellement par la prise de conscience du propriétaire-dirigeant de la nécessité d'effectuer des transactions avec des partenaires étrangers.

#### ▪ *Facteurs de contingence*

Par facteurs de contingence, nous désignons l'ensemble des variables ou éléments susceptibles de faciliter ou d'inhiber l'engagement international des PME familiales. Pour des besoins de délimitation du champ de la recherche, nous avons adopté une démarche sélective et concentrée. Ainsi, seuls les facteurs pertinents et ayant fait l'objet d'un préalable développement théorique ont été retenus.

Afin de faciliter l'identification et l'étude de ces facteurs, nous les avons classés en quatre groupes : les facteurs liés à la famille, les facteurs liés au dirigeant, les facteurs liés à l'entreprise elle-même et les facteurs liés à l'environnement.

#### ▪ *PME familiales dans le contexte marocain*

Plusieurs définitions de la PME familiale ont été proposées. Mais, toute tentative d'une définition universelle fut abandonnée au profit de définitions élaborées en fonction des données propres à chaque pays.

Au Maroc, à l'heure actuelle, il n'existe aucune base de données regroupant les PME familiales. De même, le système législatif marocain ne fait aucune distinction entre une entreprise familiale et une entreprise non familiale.



Tenant compte de ces contraintes, nous avons retenu trois critères pour identifier une PME familiale dans le contexte marocain : la taille (l'effectif permanent doit être inférieur à 200)<sup>5</sup>, le contrôle du capital social (le capital social doit être détenu majoritairement par un ou plusieurs membres d'une même famille) et la participation active de la famille à la direction (la présence d'au moins un membre de la famille dans l'équipe dirigeante).

### **L'organisation de la recherche**

L'exposé du présent travail de recherche s'ordonne en deux parties. Chacune est subdivisée en quatre chapitres. L'objectif de la première partie consiste à expliquer et à développer les fondements conceptuels de la recherche.

Le premier chapitre de cette première partie est consacré aux différentes approches et définitions de la PME familiale. Il met de l'avant les définitions et spécificités de la PME. Il présente ensuite les principales caractéristiques de l'entreprise familiale et les différentes définitions recensées dans la littérature.

Le deuxième chapitre traite les fondements théoriques du processus d'internationalisation des PME. A partir d'une revue de littérature riche et pertinente, nous analyserons quatre approches régissant cette question : l'approche séquentielle, l'approche par le réseau, l'approche par les ressources et l'approche de l'internationalisation précoce.

Et dans le but d'approfondir la compréhension de l'engagement international des PME, nous consacrons le troisième chapitre à la présentation des approches théoriques expliquant la motivation à l'internationalisation. Il fait le point sur les principaux motifs qui poussent les entreprises à s'internationaliser.

Le quatrième chapitre explique et développe les facteurs de contingence susceptibles d'exercer un impact sur l'internationalisation des PME familiales. Il s'agit des facteurs inhérents à la famille, à l'entreprise, au dirigeant et à l'environnement.

---

<sup>5</sup> Ce critère est employé par le Ministère de l'industrie, du commerce et de l'artisanat, dans le cadre de ses enquêtes annuelles sur les entreprises. Il s'agit là d'une version simplifiée de la définition fournie par la Charte de la PME de 2002 (détail en pages 46-47).

La seconde partie est consacrée à l'étude empirique et à la présentation des résultats de la recherche. Elle est articulée autour de quatre chapitres. L'objectif du premier est d'identifier et délimiter le terrain de la recherche. Pour ce faire, une analyse stratégique du secteur de la pêche sera présentée. Nous étudierons successivement les conditions de base du secteur, les composantes de l'offre et enfin les composantes de la demande.

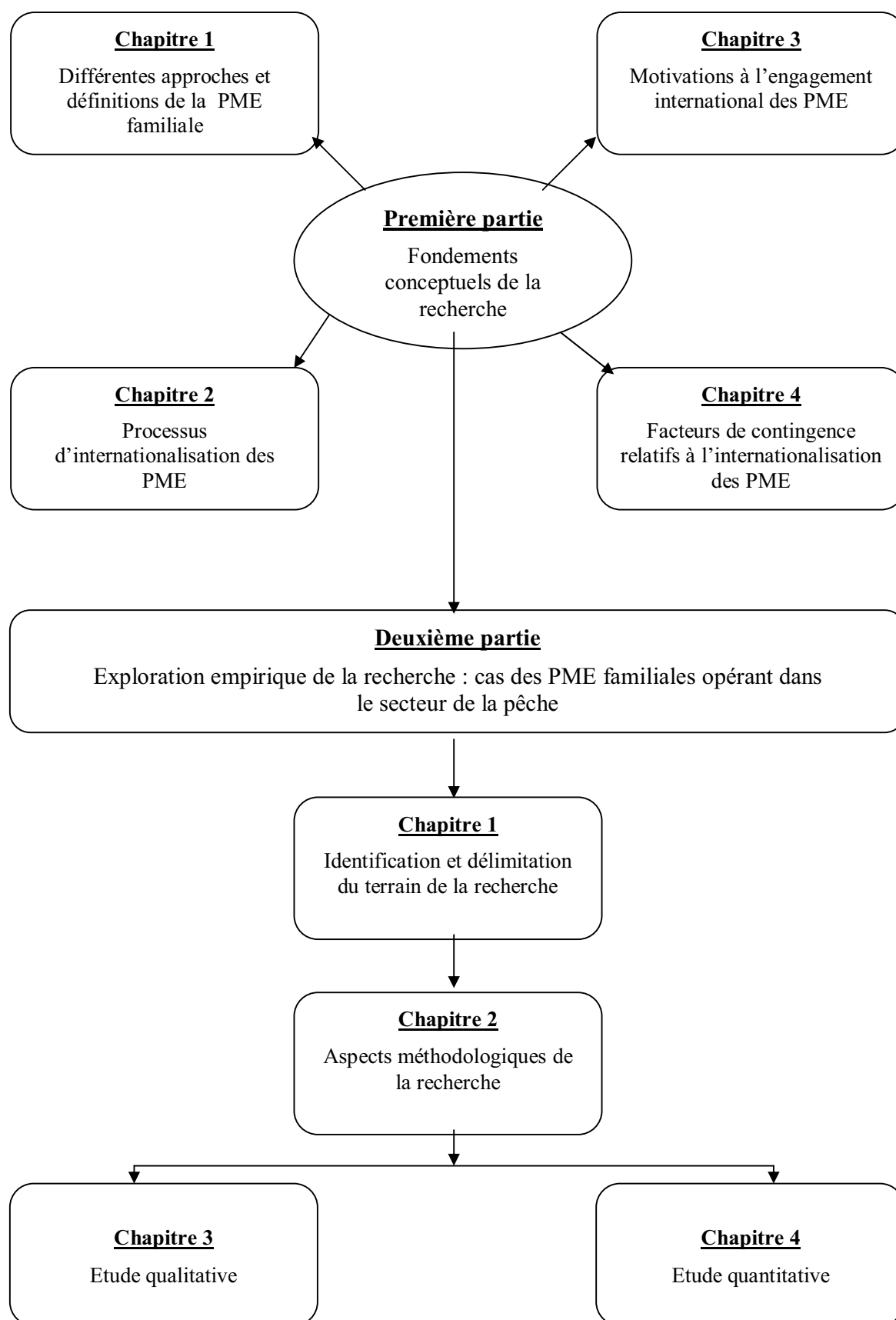
La vocation du deuxième chapitre de cette seconde partie est essentiellement méthodologique. Il dresse le cadre général de la recherche, justifie l'approche de travail et présente le design de la recherche.

Les résultats présentés dans les deux derniers chapitres contribueront à identifier les facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche. Ainsi, le troisième chapitre est dévolu aux résultats de l'étude qualitative. Ayant un caractère exploratoire, cette étude vise à rendre compte de la richesse des données recueillies auprès de sept dirigeants des PME familiales opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Les informations brutes feront l'objet d'analyse intra-cas suivie d'analyse inter-cas.

Le quatrième et dernier chapitre est réservé à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'étude quantitative. Son objectif est de tester au moyen des outils de la statistique non paramétrique les hypothèses de recherche dans une logique hypothético-déductive.

La figure suivante résume notre plan de recherche :

**Figure 1 : Plan de la recherche**



**Première partie :**

**Fondements conceptuels de  
la recherche**

## **Introduction**

L'examen des contributions théoriques relatives à l'internationalisation des PME familiales constitue un défi majeur à relever dans un travail de recherche. Bien qu'elles aient été développées dans le cadre standard des stratégies d'internationalisation, ces contributions restent très minces et fournissent des résultats contradictoires. Certains auteurs comme Okoarofo (1999), Gallo et Estapé (1992), Donckels et Frohlich (1991) insistent sur l'idée selon laquelle les entreprises familiales réagissent lentement aux changements. Elles manifestent une certaine réticence à l'engagement international et à la croissance d'une manière générale. D'autres auteurs tels que Gallo et Sveen (1991), Gallo et Garcia Pont (1996), Harveston et Davis (2000), Yeung (2000) et Basly (2005) se sont efforcés à identifier les déterminants du comportement international des entreprises familiales.

Face à la pauvreté du cadre théorique de l'internationalisation des PME familiales, les chercheurs ont tendance à s'intéresser à celui des PME en général, sans tenir compte de la structure du capital et/ou l'implication des membres de la famille dans le management. Ce choix est motivé par le caractère familial de la quasi-majorité des PME à l'échelle mondiale.

L'objectif de cette première partie est de présenter une synthèse des théories qui se sont intéressées au processus, à la motivation et aux facteurs de contingence de l'internationalisation des PME. Nous essaierons, autant faire se peut, de discuter et de tirer des enseignements de la relecture des principaux modèles d'internationalisation de ces entités.

La première partie de ce travail est structurée en quatre chapitres. Cette structuration est motivée par les exigences méthodologiques de la recherche. En effet, avant de procéder à la conduite de l'étude empirique, il est nécessaire de présenter l'état de l'art, c'est-à-dire dresser un inventaire des théories et modèles régissant le champ de l'internationalisation des PME. Il importe tout d'abord d'identifier le principal acteur de notre thème, en l'occurrence la PME familiale. Malgré l'existence d'une pléthore de définitions de cette entité, celles-ci restent souvent incomplètes et imprécises. Le premier chapitre apporte plus d'éclairage sur cette question.

Notre réflexion nous mènera par la suite à se poser la question suivante : comment les entreprises s'internationalisent-elles ? Procèdent-elles d'une manière séquentielle ou adoptent-elles une internationalisation précoce et rapide ? La réponse à cette question sera abordée dans le deuxième chapitre. Ce choix nous paraît logique étant donné qu'avant d'atteindre ses objectifs internationaux, l'entreprise se doit de définir sa stratégie d'internationalisation. Ce chapitre s'articule autour de quatre axes expliquant chacun l'apport d'une théorie régissant le processus d'internationalisation.

Et comme les apports théoriques associés au processus d'internationalisation ne suffisent pas, à eux seuls, pour expliquer le comportement des PME, nous jugeons utile d'élargir notre réflexion aux motivations de l'internationalisation. Notre souci, à travers ce troisième chapitre, est d'identifier les facteurs qui poussent les entreprises en général et les PME en particulier à s'internationaliser.

Le quatrième et dernier chapitre sera dédié à l'identification et l'analyse des différents facteurs pouvant faciliter ou inhiber l'engagement international des PME. Regroupés en quatre familles, ces facteurs constitueront la principale base des développements empiriques de notre recherche.

## Chapitre 1

### **Différentes approches et définitions de la PME familiale**

La PME familiale a de tout temps existé et serait même l'organisation la plus vieille au monde et la plus répandue (Aronoff et Ward, 1995). Le portrait n'a guère changé à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle. Tous les chercheurs s'accordent sur le fait que la majorité des entreprises dans le monde sont familiales (Hugron, 1998). De ce fait, et contrairement aux prophéties des historiens et des économistes, le capitalisme familial s'est bien maintenu face au capitalisme managérial.

Les recherches sur l'entreprise familiale n'ont commencé à se multiplier qu'à partir des années quatre-vingt. Elles sont essentiellement d'origine anglo-saxonne. Comme le constatent Habbershon et Williams (1999), les recherches sur les entreprises familiales ont comme caractéristique de souffrir de l'absence d'un cadre conceptuel unificateur solide. Il n'existe pas de paradigme unifiant les recherches conceptuelles et empiriques sur ce type d'entreprises.

Par ailleurs, les disciplines s'intéressant aux PME familiales sont nombreuses : psychologie, droit, stratégie, entrepreneuriat, économie, etc. Cette diversité a eu des effets bénéfiques sur la question de la PME familiale. Elle lui a apporté une certaine richesse et une certaine rigueur. Néanmoins, le manque de cohésion a sensiblement limité les développements relatifs à la compréhension de ces entreprises et de leurs spécificités. Il est donc objectivement délicat de trouver une bonne définition d'une PME en mains familiales. Cette complexité s'explique par trois facteurs : le vide juridique, la multiplicité des contextes et le caractère récent des études portant sur ce sujet.

Afin de relever l'identité et les spécificités des PME familiales, nous proposons de clarifier le concept à travers l'analyse de ces deux composantes : la PME et la famille. Ainsi, le premier point sera dédié à la présentation d'une synthèse des travaux consacrés à l'intérêt et aux spécificités des PME. Quant au second, il synthétisera les principaux développements théoriques se rapportant aux définitions des entreprises familiales.

## **1. Définitions et spécificités de la PME**

### **1.1. Justifications théoriques de la présence de la PME**

L'évolution croissante du nombre de PME dans le monde s'est traduite par un regain d'intérêt de la part de la communauté des chercheurs en Sciences de Gestion à l'égard du rôle et des caractéristiques de ces entités. Le titre du livre de Schumacher (*Small is beautiful*) paru en 1973 sert de bannière à ce renouveau<sup>1</sup>.

Depuis le début des années quatre-vingt, les études théoriques relatives aux PME se sont multipliées. Ces entités commencent à acquérir un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique. La théorie des interstices, la théorie des économies d'échelle, la théorie de l'entrepreneur et les besoins de flexibilité sont autant de justifications théoriques qui plaident en faveur d'un renouveau de la théorie économique basée sur l'instabilité plutôt que sur la recherche d'équilibre (Julien, 1993).

#### **1.1.1. La théorie des interstices**

Chaque décalage entre les conditions de l'offre et de la demande sur un marché donne naissance à des opportunités pour l'entreprise. Ces opportunités peuvent être endogènes ou exogènes selon l'origine du décalage. Lorsque ce dernier résulte de la forte segmentation du marché ou du développement inégal des besoins et des productions, l'opportunité est endogène. Lorsqu'il provient d'une innovation, elle est exogène<sup>2</sup>.

En raison de leur avantage de la taille, les grandes entreprises se seraient les plus à même de saisir toutes ces opportunités et d'en tirer le meilleur parti. Or, un nombre important de ces opportunités n'est pas exploité par les entreprises de grande dimension, soit parce que ces dernières ne les ont pas perçues, soit parce qu'elles ne peuvent pas les exploiter.

La méconnaissance de l'opportunité par les grandes entreprises s'explique par deux phénomènes : la carence d'esprit d'entreprise et les problèmes liés à l'information et à

---

<sup>1</sup> Schumacher E.F. (1973) , *Small is beautiful* , Economics as if people mattered, New York, Harper and Row.

<sup>2</sup> Ibenabdeljalil N. (1980) "Contribution à une analyse financière et typologique des PME industrielles", thèse défendue à la Faculté des Sciences Economiques et d'Economie Appliquée de Rennes, p. 75.



la gestion. D'une part, l'esprit d'entreprise peut s'avérer déficient. Il peut s'agir d'un manque d'imagination des dirigeants ou d'une paralysie de leurs capacités entrepreneuriales. D'autre part, la grande entreprise peut ne pas disposer à temps de l'information ou alors celle-ci est perçue à un échelon éloigné du pouvoir décisionnel.

Par ailleurs, l'opportunité peut être perçue par la grande entreprise sans qu'elle soit exploitée, que ce soit volontairement ou par incapacité. Tel est le cas si elle ne peut y trouver un intérêt suffisant, si elle en juge les risques trop élevés ou si la structure de son organisation se révèle mal adaptée pour saisir l'opportunité. Cela se produit également lorsque l'entreprise, même dans les conditions les plus favorables, est incapable de tirer parti de toutes les occasions rentables de l'économie qui s'offrent à elle.

Ainsi, la grande entreprise est contrainte de délaisser un certain nombre d'opportunités, lesquelles représentent alors autant de chances pour les PME. Penrose (1959) appelle ces opportunités non saisies par les grandes entreprises "les interstices du marché". Si les occasions d'expansion de l'économie apparaissent à un rythme tel qu'il est impossible aux grandes entreprises de tirer parti de chacune d'elles, et s'il n'existe pas de barrière à l'entrée sur ces marchés, les PME auront alors l'occasion de croître en nombre et en taille. Si les PME ne peuvent pas ou ne désirent pas remplir tous ces interstices, alors de nouvelles entreprises pourront être créées avec succès au point d'obtenir rapidement une position dominante dans ce secteur particulier<sup>3</sup>. Mais, selon Penrose, les opportunités en question ne peuvent être que temporaires. A terme, les PME sont vouées soit à grandir, soit à mourir.

Cette théorie des interstices fournit une explication intéressante à la pérennité des PME. Plus souples et plus flexibles, ces entités sont capables de répondre rapidement à un déséquilibre entre l'offre et la demande. Elles se retrouvent, en plus ou moins grand nombre et de manière plus ou moins permanente, dans des segments entiers de marchés. Le changement crée systématiquement de nouveaux besoins qui sont d'abord pris en charge par des petits groupes pour ensuite s'étendre à de plus grands marchés.

---

<sup>3</sup> Penrose N. (1972) *The theory of Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, p. 189.

Certains phénomènes contribuent à encourager la formation de tels créneaux dominés par les PME. Ce sont principalement l'étroitesse du marché, le besoin de spécialisation et le progrès technologique. Ainsi, l'étroitesse du marché rend la petite taille préférable, voire même nécessaire. La dimension optimale qui résulte de l'existence d'économies d'échelle, ne se justifie pour une entreprise que s'il existe une demande suffisante sur le marché. Or, pour un grand nombre de produits, la demande est souvent étroite.

Aussi, la spécificité ou la personnalisation de certains besoins nécessitent une forte différenciation de produits. Cette diversité empêche toute possibilité de standardisation et de production en série. C'est la raison pour laquelle les PME occupent une place prépondérante dans les secteurs de la confection, de la bijouterie, du cuir, des instruments de musique, etc.

Cette vocation de la PME à la spécialisation a permis l'émergence d'une forme de complémentarité entre grandes et petites entreprises : la sous-traitance. "Les relations de sous-traitance existent souvent entre firmes de dimensions inégales. Elles supposent une coopération technique basée sur une division des tâches, en principe liée à l'existence d'avantages comparatifs. L'existence de ces avantages pour la PME fait qu'elle subsistera aux côtés de la grande entreprise, dans des créneaux plus ou moins spécialisés, indépendants ou non, ponctuels ou permanents"<sup>4</sup>.

Enfin, le progrès technique favorise lui aussi l'émergence de segments de marché dominés par la petite et moyenne dimension. L'apparition d'activités nouvelles, nées des progrès de la technologie, est source d'occasions aussi innombrables qu'imprévisibles. En raison de sa flexibilité, de sa vitesse de réaction et de sa capacité d'adaptation, la PME semble mieux dotée pour tirer parti, dans les meilleurs délais et avec la plus grande efficacité de ces opportunités ponctuelles et souvent risquées.

### **1.1.2. La théorie des économies d'échelle**

Les économies d'échelle existent dès qu'une grande entreprise, en raison de sa seule taille, arrive à produire des biens et des services plus efficacement que ne le ferait une petite entreprise. Elles peuvent être de nature technologique ou de nature managériale.

---

<sup>4</sup> Ibnabdeljalil N. (1980), Op. Cit, p. 94

Selon Penrose (1959), les économies d'échelle technologiques, les plus classiques, découlent du recours à une échelle de production plus importante. Elles apparaissent lorsque les changements dans les montants ou les types de ressources utilisées dans la production permettent de produire une plus grande quantité à un coût moyen moins élevé.

L'origine de ce type d'économies d'échelle est essentiellement technologique. Toute amélioration dans l'organisation de la production (spécialisation de la main d'œuvre, adoption de procédés de production, etc.) peut expliquer la décroissance du coût moyen à long terme. En réalité, comme le souligne Penrose, les effets de ces changements technologiques sur le coût ont deux sources différentes : la meilleure productivité physique de la nouvelle combinaison de ressources et le recours à des facteurs de production meilleur marché.

Cependant, ces économies d'échelle ne sont pas infinies. Théoriquement, il existe pour toute entreprise, une échelle de production pour laquelle le coût moyen de long terme atteint un minimum. A partir de ce seuil, accroître encore la production a pour effet d'augmenter ce coût moyen car l'entreprise rentre dans la phase de déséconomies d'échelle. Dès lors, le niveau de production pour lequel le coût moyen est le plus bas représente la dimension techniquement optimale de l'entreprise. Et "toutes choses égales par ailleurs", l'efficacité exige que l'entreprise produise à sa taille optimale.

Selon le rapport de Bolton (1971)<sup>5</sup>, il est évident que le progrès technique a largement favorisé les économies d'échelle technologique et a permis l'émergence de grandes entités capables de produire plus à un moindre coût. Dans une série de secteurs, la taille optimale nécessaire s'est alors considérablement accrue. C'est le cas par exemple des industries automobiles et de raffineries de pétroles dans lesquelles les PME ont disparu depuis la deuxième Guerre Mondiale.

Dès lors, la théorie classique des rendements d'échelle ne propose qu'une seule explication à la survivance des PME ; celles-ci sont confinées aux secteurs où les

---

<sup>5</sup> Il s'agit d'un rapport produit par une commission placée sous la présidence du Professeur J. E. Bolton en vue d'analyser la problématique de la PME en Grande Bretagne suite à la diminution de la population de ce type d'entreprise constaté durant les Golden sixties.

économies d'échelle sont acquises dès la petite dimension, c'est-à-dire où la taille techniquement optimale de l'entreprise est relativement faible.

Dans son étude sur la dimension optimale de l'unité de production, Scherer (1972) a fourni un autre type d'explication, appelée la théorie de l'échelle optimum-minimum. Il définit celle-ci comme étant l'unité de production la plus petite possible, dont les coûts unitaires sont au minimum ou s'en approchent à tel point que les économies d'échelle non exploitées sont considérées comme négligeables. Cette théorie représente donc la plus petite taille acceptable pour une entreprise qui ne désire pas s'écarter de façon significative de l'efficacité liée à la grande dimension. Elle lui permet de bénéficier de coûts moyens de production similaires à ceux d'une entreprise ayant acquis sa dimension optimale selon les normes classiques de la théorie des économies d'échelle.

L'analyse de Scherer tend à démontrer que la dimension effective des entreprises dépend beaucoup moins de la dimension optimale que de l'échelle optimum-minimum. En outre, elle l'amène à remarquer que, grâce au transfert international des informations technologiques et à la mise à disposition au niveau mondial d'équipements offrant des performances similaires, les entreprises d'un même secteur ont une dimension relativement semblable.

Une autre explication à l'existence des PME a été mise en évidence par plusieurs études, dont celle de Scherer. Elles ont toutes montré que la fonction de coût de long terme des entreprises opérant dans plusieurs secteurs est de type "*sinusoïdal*". Cela signifie que si, au début, un accroissement de la dimension permet, grâce au phénomène d'économies d'échelle, d'atteindre assez vite une dimension sensible de coûts moyens de production, toute augmentation ultérieure de dimension entraîne un accroissement progressif de ces mêmes coûts. Ce n'est qu'à partir d'une nouvelle dimension sensiblement plus grande que les économies d'échelle réapparaissent et permettent une nouvelle réduction des coûts unitaires de production de long terme<sup>6</sup>. Cela peut s'expliquer par le fait que, durant la première phase de croissance, le dirigeant de la PME peut efficacement jouer son rôle d'homme-orchestre. Jusqu'à une

---

<sup>6</sup> Scherer a constaté ce phénomène dans deux secteurs industriels dans six pays différents, celui de la peinture et celui des batteries pour automobiles.

certaine taille, il est à même de maîtriser les différentes fonctions de son entreprise. Mais au delà d'une certaine dimension, il ne peut plus faire face, seul, aux différentes tâches. Il est alors obligé d'engager des cadres et d'opérer une spécialisation des tâches managériales au sein de l'entreprise afin de concilier les différentes fonctions. Cela entraîne au début un accroissement des coûts de production, mais après un certain niveau et à la suite de l'amélioration de la qualité du management, les économies d'échelle peuvent réapparaître.

S'agissant maintenant des économies d'échelle managériales, elles trouvent leur origine dans la conception de l'entreprise comme organisation. Depuis longtemps déjà, la perception de l'entreprise n'est plus réduite à sa seule fonction de production. Elle est désormais vue comme une organisation intégrant un ensemble de fonctions : finance, marketing, ressources humaines, etc. En conséquence, il peut exister des économies d'échelle liées à la dimension de chacune de ces fonctions.

Plusieurs facteurs interviennent pour justifier l'apparition des économies d'échelle managériales. Citons, à titre d'exemples : l'achat et la vente à moindre coût, la division des tâches, l'accès au capital à des conditions avantageuses, la motivation du personnel, la formation, etc.

Une série d'arguments et d'études plaident pour l'existence d'économies managériales liées à la grande dimension. Certains auteurs comme Kumps et Wtterwulghe (1977) s'en sont inspirés pour expliquer le phénomène d'acquisition et de fusion d'entreprises par la recherche de synergies économiques. Néanmoins, la grande taille présente aussi un réel danger de déséconomies d'échelle. Le maintien de la cohérence d'un ensemble gigantesque nécessite la mise en place de structures lourdes exerçant des fonctions de contrôle et de communication. De même, la grande dimension est source de problèmes de sclérose, de désorganisation et de bureaucratie qui l'empêchent d'être efficace.

En outre, face à un environnement de plus en plus turbulent, la structure managériale formalisée constitue un handicap pour répondre rapidement aux mouvements complexes et imprévisibles du marché. Ceci contribue à expliquer, en partie, la permanence des PME au mode de gestion plus souple et plus flexible. Cette qualité de flexibilité s'explique selon Mintzberg (1992) par la structure simple et peu élaborée de

l'entreprise jeune ou de petite taille. L'organisation et la décision reposent sur l'entrepreneur qui assure une coordination directe. La technostucture est quasi inexistante et la division du travail se caractérise par un degré moins élevé de spécialisation. Mintzberg distingue cette structure de celle des grandes entreprises de type mécaniste, bureaucratique, hiérarchisée et complexe.

Hollander (1979) a fourni une autre forme de justification liée à l'organisation de l'entreprise. Pour lui, une entreprise peut très facilement externaliser les économies d'échelle managériales en recourant aux services des entreprises spécialisées existant sur le marché. Cette sous-traitance de certaines fonctions managériales a aussi l'avantage de réduire les coûts fixes de la PME. En externalisant certaines fonctions, elle transforme des coûts fixes internes en coûts variables liés à des contrats résiliables à court ou moyen terme. De surcroît, la PME accède à des prix de marché souvent plus compétitifs que ceux obtenus en interne.

### **1.1.3. La théorie de l'entrepreneur**

En plus de l'apport de la théorie des interstices et de la théorie des économies d'échelle, certains auteurs fondent leurs explications de la survivance des PME au côté des grandes entreprises sur la théorie entrepreneuriale.

Les explications les plus anciennes du rôle particulier que doit jouer le dynamisme des PME dans le développement du capitalisme peuvent être trouvées chez les économistes classiques et néoclassiques, en particulier, Cantillon, Say et Schumpeter. Ainsi, Richard Cantillon (1680-1734) distingue "les gens à gages certains" et les "gens à gages incertains". L'entrepreneur appartient à la seconde catégorie. En raison des fluctuations du marché, il achète une marchandise à un prix certain pour la revendre à un prix incertain. Il contribue de cette sorte à faire circuler la richesse. Agissant dans un contexte d'incertitude l'entrepreneur prend des risques économiques et financiers. Sa rémunération est incertaine.

Près d'un siècle plus tard, et dans un contexte d'industrialisation naissante, J-B. Say (1767-1832) ajoute une nouvelle composante à l'équation de Cantillon : l'innovation. Celle-ci intervient de différentes manières. L'innovation est d'une part un moyen de contourner le risque né du contexte d'incertitude, lui-même produit des fluctuations du

marché. J-B. Say définit l'entrepreneur comme une sorte d'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie. Il est ainsi l'agent principal de la production. Mais, innover, c'est aussi prendre des risques car l'entrepreneur ne peut anticiper avec certitude ce que sera le marché à venir. L'innovation se manifeste également par l'introduction de la machine dans le processus de production permettant d'accroître la productivité du travail et par conséquent de baisser les coûts de production, puis les prix de vente.

Selon l'auteur, l'entrepreneur n'a pas le rôle de producteur rationnel qui cherche l'optimisation de ses profits uniquement. Il est marqué par l'individualisme bourgeois et son métier n'est possible que dans un environnement donné. L'auteur dessine les fonctions de l'entrepreneur comme un véritable organigramme (Le Vanlemesle, 1988). Il fait de l'entrepreneur une pièce maîtresse de l'échange économique (Laurent, 1989).

Joseph Schumpeter (1883-1950) situe l'entrepreneur dans une problématique économique où la règle est le changement (Laurent, 1989). L'entrepreneur schumpetérien est celui qui introduit et conduit l'innovation (Bruyat, 1993), celui qui crée une combinaison de facteurs de production de manière à innover au sein du processus de développement économique de son entreprise. Quoique l'entrepreneur puisse être dirigeant de son entreprise, Schumpeter précise que tout dirigeant n'est pas entrepreneur. La logique entrepreneuriale peut se déployer durant toute la carrière de l'entrepreneur sous forme de réflexion, création et recherche d'opportunités commerciales.

Schumpeter distingue quatre types d'entrepreneurs qui se sont succédés au cours du temps :

- le fabricant - commerçant : la réalisation de combinaisons nouvelles n'est pas son activité principale, mais englobée dans l'ensemble de ses fonctions techniques, commerciales et juridiques ;
- le capitaine d'industrie, qui assume la politique d'entreprise qu'il possède ou dont il dirige le conseil d'administration ;

- le directeur, qui a la conduite d'une affaire et qui agit afin de satisfaire les propriétaires et les consommateurs ;
- le fondateur, spécialisé dans la conception et le lancement d'affaires nouvelles, dont il se désintéresse après avoir reçu sa rémunération.

Robert Lucas (1978) définit l'entrepreneur comme celui qui combine les facteurs au travers d'un processus de production de manière à obtenir un output. Les aptitudes entrepreneuriales varient d'une personne à l'autre. Chaque individu décide de devenir entrepreneur ou employé sur la base d'un arbitrage entre un salaire d'employé et les profits pouvant être générés par une autre activité entrepreneuriale. Néanmoins, les individus qui optent pour cette dernière activité ne possèdent pas tous les mêmes capacités managériales. Ceux dont les qualités managériales sont moins importantes se limiteraient à des entreprises de tailles moyennes. A l'inverse, les entrepreneurs pourvus d'importants talents managériaux seraient en mesure de créer et diriger des grandes entreprises. Ainsi, selon Lucas, la coexistence de petites et grandes entreprises au sein d'une même industrie s'explique par la distribution hétérogène des qualités managériales.

La théorie de Lucas appelle toutefois trois critiques. D'abord, sa définition de l'entrepreneur se confond avec celle d'un manager. L'entrepreneur n'y est pas conçu comme un agent de changement. Ensuite, le choix de l'individu est déterminé uniquement par le profit ou le salaire espéré. Or, le profit n'est pas nécessairement l'élément moteur au sein des motivations de l'entrepreneur. Enfin, la théorie de Lucas est purement statique.

Partant de l'idée selon laquelle l'entrée de nouvelles entreprises n'est pas forcément découragée par l'existence d'importantes économies d'échelle au sein de certaines industries, Audretsch (1990) rattache l'existence des PME au rôle dynamique de leurs entrepreneurs dans le processus de sélection d'entreprise et d'évolution industrielle. Pour expliquer le rôle des PME en tant qu'agent de changement et de renouveau, l'auteur s'inspire du modèle de Jovanovic (1982). Ce modèle repose sur l'hypothèse que l'entreprise qui vient d'entrer sur un marché ne connaît pas les coûts auxquels elle devra faire face et, par conséquent, ignore son efficacité relative. Elle ne pourra



connaître celle-ci que sur la base de ses performances postérieures à l'entrée. Plus particulièrement, l'entrepreneur ne connaît pas précisément sa capacité à diriger une entreprise au sein d'un environnement particulier. Il ne connaît pas non plus ses chances de succès. Les entrepreneurs qui s'aperçoivent que leurs talents sont plus importants que ce qu'ils avaient prévu, accroîtront la taille de leur entreprise, tandis que ceux qui découvrent que leurs qualités ne sont pas à la hauteur de leurs attentes, réduiront cette taille ou quitteront le marché.

Pour Audretsch (1990), ce modèle permet d'expliquer la survivance des PME opérant à un niveau de production sous-optimal. Même dans les secteurs où les économies d'échelle jouent un rôle important et constituent des barrières élevées à l'entrée, certains entrepreneurs, s'ils estiment que leurs chances de succès sont réelles, débiteront leurs activités à une taille sous-optimale. Audretsch résout ainsi la question de la permanence de la distribution asymétrique d'entreprises au sein de la plupart des secteurs et de la sur-présentation d'entreprises opérant à une dimension sous-optimale.

Les entrepreneurs pénètrent de nouveaux marchés aussi longtemps qu'ils y perçoivent des perspectives de croissance. Les secteurs au sein desquels l'innovation joue un grand rôle, présentent des perspectives de croissance plus importantes et attirent plus de nouveaux entrants. Néanmoins, de tels secteurs sont également caractérisés par une probabilité de survie moins importante. Cela explique la part élevée d'entreprises opérant à une taille sous-optimale dans les secteurs fortement innovateurs.

Ainsi, contrairement à Lucas, Audretsch explique la coexistence de grandes et de petites entreprises et la sur-représentation de ces dernières à travers une théorie dynamique. Pour lui, les PME sont engagées dans un processus de sélection. Seules celles qui seront capables d'atteindre la taille optimale survivront.

#### **1.1.4. Les besoins de flexibilité**

Le principal atout des PME est leur rapidité d'exécution due à la souplesse des équipes dirigeantes et à la faculté d'adaptation de la production dans des unités de taille réduite. Au sens économique, la PME possède des avantages essentiels par rapport à la grande entreprise. "Elle est dotée d'une structure suffisamment légère pour être

souple ; elle bénéficie d'une remarquable capacité d'adaptation au marché et obtient des prix de revient bas"<sup>7</sup>.

En règle générale, ce que les PME perdent en ressources vis-à-vis des grandes entreprises, elles le gagnent en flexibilité<sup>8</sup>. Celle-ci leur permet d'être dans une position favorable dans le cadre d'innovations incrémentales (Dodgson, 2000 ; Georgsdottir *et al.*, 2003 ; Major et Cordey-Hayes, 2003 ; Scozzi *et al.*, 2005) ou lorsque les économies d'échelle ne sont pas importantes (Vossen, 1998). La flexibilité des PME peut se traduire notamment par une meilleure rapidité de réaction vis-à-vis des changements. Cette rapidité d'agir s'explique, en pratique, par une certaine négociation entre la gestion du temps et le coût engendré par le système d'adaptation aux changements<sup>9</sup>. Elle s'explique aussi par le caractère informel des communications internes et la structure moins bureaucratique des PME (Scherer, 1991).

Les PME compensent donc le manque de certaines économies d'échelle par le fait qu'elles disposent de capacités internes qui s'adaptent rapidement aux changements externes (Dodgson, 2000; Julien et Carrier, 2002; Rothwell et Zegveld, 1982; Scozzi *et al.*, 2005; Vossen, 1998). Une telle adaptation permet d'ajuster non seulement l'activité des PME aux évolutions de conjoncture, mais également de profiter de créneaux internationaux. En effet, la flexibilité des PME réside dans leur capacité à saisir les occasions qu'offrent les marchés et à réagir efficacement et très vite. Il apparaît également que la flexibilité de la PME est elle même fonction du dynamisme de l'entrepreneur, de sa capacité à écouter son environnement et à évaluer l'information. Par ailleurs, la réponse aux exigences du marché dépend largement de la légèreté des structures de l'entreprise. La grande dimension semble générer des rigidités contraignantes auxquelles sont soumises avec moins d'ampleur les petites dimensions<sup>10</sup>.

Outre la justification théorique expliquant l'intérêt attribué par les chercheurs aux PME, Torrès (1998) insiste sur deux autres aspects : l'aspect empirique (*PME-champ*)

---

<sup>7</sup> Magliulo B. (1983), Les petites et moyennes entreprises, éditions Hotuer perix, p.59

<sup>8</sup> Wolff, J. A. et Pett T. L. (2006), "Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 2, p. 270

<sup>9</sup> Reix R. (1979), Flexibilité de l'entreprise, éditions. Cujas, Paris, p.63

<sup>10</sup> Bizaguet A. (1992), Les petites et moyennes entreprises, PUF, que sais je ? , p.24

et l'aspect méthodologique (*PME-outil*). L'aspect empirique tient à la place importante généralement conférée aux PME dans la plupart des économies, et aux enjeux liés en conséquence à leur développement. Quant à l'aspect méthodologique, il tient à l'hypothèse selon laquelle la faible dimension des PME permet une observation facilitée des phénomènes de gestion.

## **1.2. Critères d'identification de la PME**

Vu leur hétérogénéité, les PME ont fait l'objet d'un grand débat d'ordre typologique. Au total, trois approches ont été développées : l'approche quantitative ou traditionnelle, l'approche qualitative ou multicritère et enfin l'approche sur continuum.

### **1.2.1. L'approche quantitative**

Les typologies quantitatives se réfèrent à des critères quantifiables et apparents, en particulier le nombre d'employés, le chiffre d'affaires et le capital investi. A ces critères, il convient naturellement d'ajouter la notion de part de marché. Une PME ne doit pas contrôler une part importante du marché.

Ces éléments sont souvent utilisés par les chercheurs afin d'obtenir des échantillons pour des études empiriques. Le critère de taille sert davantage à opérer des découpages de l'appareil productif qu'à définir des catégories homogènes d'entreprises (Bernard et Ravix, 1988 ; Perrat, 1990).

Comme le remarque Torrès (1997), "aussi surprenant que cela puisse paraître, les premiers jalons de la recherche en PME sont à mettre au crédit de chercheurs qui ne travaillent pas sur les PME"<sup>11</sup>. En fait les premiers travaux ont été développés, au début des années soixante, par des chercheurs opérant dans le domaine de l'organisation.

Parmi les travaux qui ont mis en évidence l'influence de la taille sur l'organisation dans les années soixante, l'école d'Aston (Pugh et alii, 1968 ; 1969) est très souvent citée comme pionnière, notamment dans l'amorce d'analyses comparatives. Le but est de découvrir les problèmes communs et spécifiques des organisations de tous types.

---

<sup>11</sup> Torrès O. (1997) "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", Revue internationale de la PME, vol. 10, n° 2, p.3

Les principaux résultats de l'école d'Aston confortent l'idée selon laquelle la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration (Desreumaux, 1992).

Pour ce qui est de la relation taille/structure, de nombreux travaux empiriques confirment les résultats du groupe d'Aston (Blau et Schoenherr, 1971 ; Child et Mansfield, 1972). Selon Mintzberg (1982), la taille est certainement le facteur de contingence le plus unanimement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation. Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée. Plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée.

Durant les années soixante-dix, un vif débat a opposé les chercheurs sur le degré d'homogénéité des échantillons. L'approche "inter-typique" suggère que l'effet taille transcende largement les différences entre les organisations. Dans ce cas, l'échantillon peut présenter une forte hétérogénéité. Les effets de la taille existent, indépendamment du type d'organisation étudié. Il y aurait donc une universalité de l'effet taille. Ainsi, Hall, Haas et Johnson (1967) avancent qu'une théorie générale des organisations doit permettre de déduire des hypothèses qui peuvent être testées sur un échantillon hétérogène d'organisations. C'est la raison pour laquelle ils mêlent dans leurs échantillons des organisations aussi diverses qu'une station de télévision, un syndicat, une école religieuse ou un établissement pénal. Il s'agit moins de mettre en évidence le rôle de la taille que son importance à travers les divers types d'organisation.

Pourtant adepte de l'approche "inter-typique", Hall (1972) reconnaît lui-même qu'il n'y a pas de lois concernant la taille et les caractéristiques organisationnelles. Implicitement, les adeptes de l'approche "inter-typique" considèrent que la taille se situe au premier rang de la hiérarchie de l'ensemble des facteurs de contingence. Cette position sera dénoncée comme "un véritable impérialisme de la taille organisationnelle".

A l'inverse, les partisans de l'approche "intra-typique" se fondent sur des échantillons dont les entreprises appartiennent à la même catégorie ou au même secteur. Ils avancent l'argument selon lequel une théorie des organisations est construite sur la

base d'analyses empiriques portant sur un type donné d'organisation. Et ce n'est qu'ultérieurement qu'elle est testée et validée par répliques sur d'autres types d'organisations (Blau et Schoenherr, 1971).

Pour Marchesnay (1992), la définition de la PME évoque à la fois la notion de taille et la notion de délimitation de frontières. La taille signifie l'indicateur, et peut être appréciée selon l'effectif, le chiffre d'affaires, l'investissement ainsi que le profit et la valeur ajoutée. Quant à la délimitation des frontières des PME, elle évoque la limite inférieure et la limite supérieure. Il est convenu que la limite inférieure est celle qui sépare le secteur formel du secteur informel. Elle est arrêtée à un effectif de 10 personnes travaillant dans l'entreprise. La limite supérieure renvoie à la notion d'espace géographique ou sectoriel. Dans le même espace (pays), la borne supérieure change d'une branche à l'autre. Et pour la même branche, cette limite varie d'un pays à l'autre.

Plusieurs autres auteurs considèrent que les effets de la taille s'exercent comme un processus marqué par des changements abrupts et discontinus des structures des organisations et des conditions dans lesquelles elles fonctionnent (Starbuck (1965). Selon Mintzberg (1982), "de nombreux éléments nous indiquent qu'à mesure que les organisations grandissent, elles passent par des périodes de transition structurelle, qui sont des changements de nature plutôt que des changements de degré"<sup>12</sup>. Au fur et à mesure de la croissance de leur taille, les entreprises se transforment, se métamorphosent. On passe de l'évolution de l'entreprise (changement de degré) à la révolution (changement de nature).

Si l'effet-taille semble unanimement admis, il n'est pas pour autant considéré comme une loi. Certains effets de la taille peuvent être compensés par d'autres variables contingentes. A ce jour, aucune étude n'a prouvé la supériorité du facteur taille sur d'autres facteurs reconnus comme ayant également une influence sur le mode de fonctionnement et de développement de l'entreprise (technologie, environnement, activité, contexte culturel., etc.). De plus, aucun modèle de croissance ne fait l'unanimité. Les délimitations selon la taille reposent davantage sur des frontières

---

<sup>12</sup> Mintzberg H. (1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, éditions d'Organisation, Paris, p. 223.

floues que précises. Les sauts qualitatifs diffèrent d'une entreprise à l'autre. Par conséquent, il ne saurait exister de frontière critique universellement reconnue. Les seuils de spécificité sont contingents, y compris celui qui délimite le monde de la PME à celui de la grande entreprise.

### **1.2.2. L'approche qualitative**

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique de l'entreprise que son caractère descriptif. Elle tient compte de la réalité interne de l'entreprise et sa relation avec son environnement<sup>13</sup>. Elle intègre des éléments relatifs à la stratégie de l'entreprise, à son développement, ainsi qu'aux objectifs stratégiques des dirigeants.

Les premiers travaux se rapportant à l'approche qualitative de la PME mettent l'accent sur la dimension humaine de cette entité. "La PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise"<sup>14</sup>. Le chef de l'entreprise est omniprésent dans ces approches descriptives. Son rôle est considéré comme déterminant dans la PME (Julien et Marchesnay, 1988).

Cette définition à caractère humain est une constante que les premières études réalisées sur la PME ont très tôt mise en exergue. Mais, elle fait aussi l'objet de critiques dans le sens où cette dimension humaine crée des attitudes de paternalisme au sein du personnel, et fait avancer les liens du favoritisme sur les compétences du personnel.

Aux USA, le Small Business Act (1953) retenait comme critère déterminant le fait d'être gérée de façon indépendante, d'appartenir à un entrepreneur indépendant et le fait de ne pas avoir de position dominante sur le marché. Les deux premiers critères liaient donc la PME à l'indépendance de gestion de l'entrepreneur et à sa propriété du capital de l'entreprise. Seul le troisième critère se référait à une structure de marché.

Ces mêmes critères ont été retenus par Bolton (1971) dans le cadre de son rapport sur la problématique de la PME en Grande Bretagne. L'auteur insiste lui aussi sur les éléments liés à la personnalité du dirigeant. La PME est dirigée par ses propriétaires

---

<sup>13</sup> Julien P. A. (1990) "vers une typologie multicritères des PME", Revue internationale des PME, n°4, p.411

<sup>14</sup> Confédération Générale des PME, France, service de Documentation, 1983, p.1

d'une manière personnalisée et non pas par le biais d'une structure managériale formalisée.

Wtterwulghé (1998) définit la PME comme “une entreprise opérant dans le domaine économique et dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle”<sup>15</sup>.

Outre l'élément humain, certaines études mettent en exergue des caractéristiques plus descriptives, utiles pour l'élaboration d'une définition qualitative de la PME. Ainsi, Woitrin (1966) retient cinq critères distinctifs de la PME<sup>16</sup> :

- un personnel de direction relativement peu spécialisé ;
- des contrats personnels étroits entre les organes supérieures de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires ;
- le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes ;
- une intégration relativement étroite à la collectivité locale, à laquelle appartiennent les propriétaires et directeurs ;
- l'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés d'obtenir des crédits, même à court terme.

Wynarczyk et al. (1994) ont également développé une définition qualitative de la PME<sup>17</sup>. Celle-ci est essentiellement basée sur les caractéristiques autres que la taille qui distinguent la PME de la grande entreprise. Son intérêt principal est de mettre en avant les changements qu'implique la croissance. Selon ces auteurs, trois aspects permettent de distinguer entre la grande et la petite entreprise : l'incertitude, l'innovation et l'évolution.

Le premier aspect (L'incertitude à laquelle doivent faire face les PME) se présente sous trois formes. La première est associée au fait d'être preneur de prix (*price-taker*) et non meneur de prix (*price-maker*). La deuxième forme est l'incertitude liée à une

---

<sup>15</sup> Wtterwulghé, R. (1998), *PME une entreprise humaine*, DeBoeck Université, p. 15

<sup>16</sup> Woitrin M. (1966) “Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE”, Etudes Série concurrence, Bruxelles, n° 6, p.27

<sup>17</sup> Wynarczyk P et al. (1993) “The managerial labour market in small and medium-sized enterprises” Londres, Routledge, p. 110

dépendance vis-à-vis d'un nombre restreint de clients qui va souvent de pair avec une offre de type "mono-produit"<sup>18</sup>. La dernière forme d'incertitude a trait à la grande diversité des objectifs des dirigeants des PME. En effet, la spécificité des PME résulte en grande partie du lien qui unit le dirigeant à son entreprise. Les principales fonctions managériales et la propriété du capital sont généralement entre les mains du dirigeant et/ou de la famille.

Le deuxième aspect permettant de distinguer les PME des grandes entreprises est leur rôle dans le processus d'innovation. Bien qu'elles ne soient pas en mesure de concurrencer les grandes entreprises en termes de moyens financiers et humains consacrés à la recherche et au développement, les PME sont moins tributaires de procédures et de produits existants. Elles se caractérisent également par une grande flexibilité. De ce fait, elles sont à même d'introduire des innovations fondamentalement différentes des produits existants. A l'inverse, une grande entreprise est souvent plus dépendante de procédés et produits standardisés.

La troisième différence majeure entre PME et grandes entreprises mise en avant par Wynarczyk et *al.* est relative à la probabilité de changement et d'évolution plus importante à laquelle sont confrontées les PME. Le processus de croissance d'une PME est constitué d'une multitude d'étapes qui influencent le rôle et le style de management, ainsi que la structure de l'organisation. Par rapport à la grande entreprise, la PME est généralement plus souple et plus flexible face aux changements de l'environnement.

La définition de Wynarczyk et *al.* a le mérite de mettre en lumière les principales différences entre PME et grande entreprise. Bien plus, elle nous démontre que, contrairement à la conception qui prévalait dans les années cinquante et soixante, la PME n'est pas nécessairement une grande entreprise en modèle réduit, mais une entité économique originale susceptible d'être confrontée à des changements fréquents qui la transcendent.

---

<sup>18</sup> L'exemple typique d'une entreprise confrontée à cette forme d'incertitude est la PME dont l'activité est limitée à la sous-traitance d'un produit pour une grande entreprise.



De nombreux autres auteurs ont cherché à définir la PME de manière qualitative. Ces définitions présentent un intérêt certain dans la mesure où elles établissent une liste de caractéristiques de la PME. Elles ne sont pas nécessairement toutes satisfaisantes. En effet, à force de se vouloir exhaustives, ces définitions usent de critères qui sont loin d'être rencontrés dans toutes les PME et aboutissent à négliger l'hétérogénéité des petites entreprises.

Une définition moins précise, mais centrée sur des caractères fondamentaux justifiant une analyse socio-économique différente, paraît plus judicieuse. Nous la retrouvons par exemple chez Hirigoyen (1984) qui propose trois critères pour définir la PME : la responsabilité, la propriété et l'objectif particulier de rentabilité.

Selon le premier critère, la PME est dirigée par une personne qui en assume personnellement et directement l'entière responsabilité. Il s'agit des responsabilités financières, techniques, sociales et morales.

Selon le deuxième critère, le dirigeant d'une PME possède fréquemment la majorité des actifs. Les PME sont souvent des affaires de famille. Ce critère conduit à exclure du champ des PME les entreprises, même de petite taille, qui appartiennent à un groupe et sont filiales d'autres entreprises. En général, les dirigeants de la PME ne souhaitent partager avec des tiers, ni la propriété, ni le contrôle, ni les gains éventuels, ni les décisions quant à l'affectation des ressources et des bénéfices<sup>19</sup>.

Selon le troisième critère, l'objectif de la poursuite de la rentabilité ne se pratique pas de la même manière dans la PME que dans la grande entreprise. Dans le premier cas, le dirigeant fait de son entreprise un centre de frais plutôt qu'un centre de profit. Il favorise le choix d'une politique de prélèvements (salaires, rémunération de comptes courants) plutôt que de distribution de dividendes. Il a également un souci de conservation du patrimoine investi plutôt que de maximisation de la valeur des parts sociales.

Torrès (2002) assimile la PME à une logique de proximités : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale et proximité temporelle. De telles proximités sont de nature à orienter les décisions qui utilisent des mécanismes de

---

<sup>19</sup> Wtterwulghé R. (1998), Op. Cit., p. 20

coordination. Les PME privilégient également la proximité géographique et psychologique dans leurs systèmes d'information interne et externe. Ces systèmes d'informations de proximité facilitent la communication directe et verbale et rendent non indispensable la formalisation et l'écriture.

Notons ainsi, qu'à travers le développement des critères qualitatifs, on cherche généralement à remédier aux ambiguïtés que suscitent les critères quantitatifs, voire même leur inadaptabilité dans certains cas. Ces critères qualitatifs sont rarement utilisables car difficile à mesurer.

### **1.2.3. L'approche sur continuum**

Les typologies sur continuum consistent à placer les différents éléments qui caractérisent les PME sur plusieurs continuums allant de moins à plus. Ces éléments concernent la taille, le secteur ou la branche d'activité, le type de marché, la centralisation de la gestion, le type de stratégie suivie, le type de technologies utilisées et la nature du système d'information adopté.

A partir d'une revue de littérature très détaillée, le GREPME a tenté de concilier la typologie quantitative<sup>20</sup> avec des classifications plus qualitatives. Sept continuums sont identifiés :

- la dimension, exprimée en termes de nombres d'employés, parfois en total de l'actif ou du chiffre d'affaires : de 1 à 500 employés ;
- le secteur : de traditionnel, mature, produits pour les consommateurs à des secteurs modernes, produits secondaires ou de pointe ;
- le marché : de local, protégé à international, ouvert ;
- l'organisation : de centralisée à décentralisée ou à plusieurs niveaux ;
- le contrôle : d'indépendance forte à liée ;
- la stratégie : d'une stratégie intuitive, de survie, à faible risque, à une stratégie formalisée, de croissance, à haut risque ;

---

<sup>20</sup> Pour une analyse critique des approches quantitatives et des critères retenus se référer à le Vigoureux 1995, Saporta 1986, Hirigoyen 1981 et Candau 1981.

- la technologie : de traditionnelle, mature, innovation faible, spontanée, incrémentale à une technologie de pointe, organisée, radicale.

L'idée développée par le GREPME est que les petites et très petites entreprises se retrouveront plutôt à gauche des continuums, alors que les moyennes entreprises seront situées plutôt vers la droite. Cette approche offre l'avantage de proposer une synthèse des très nombreuses typologies existantes sur les PME et de fournir un repérage général. Néanmoins, plusieurs problèmes persistent ; le plus important, à notre avis, réside dans sa difficulté d'application à notre recherche empirique.

Dans une description des caractéristiques de la PME, Julien (1997) retient six caractéristiques permettant de mieux cerner le concept de la PME.<sup>21</sup> :

- la petite taille, caractérisée par des contrats directs, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail plutôt informelles. La PME s'oppose en cela aux grandes entreprises plus anonymes, fortement hiérarchisées et formalisées ;
- la centralisation, voir "la personnalisation" de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ;
- une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et des équipements. La direction assume les aspects stratégiques, commerciaux et les rapports avec les institutions aussi bien que des tâches opérationnelles de production. Les employés doivent généralement être capables de changer de poste de travail ou de fonction. Les équipements doivent permettre la flexibilité de la production en étant capables de produire à un coût compétitif des petites séries variées ;
- une stratégie intuitive et peu formalisée : le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs et employés pour leur expliquer oralement les changements qu'il impose sans formaliser par écrit sa stratégie ;
- des systèmes d'information interne et externe peu complexes et peu organisés : le dialogue et le contrat direct sont préférés aux mécanismes formels et écrits. La

---

<sup>21</sup> Julien P.A. (1997), "Pour une définition des PME ", in. Julien (éd.), *Les PME : Bilan et perspectives*, éditions Economica, p. 17.

simplicité du système d'information externe tient au fait que le marché est souvent relativement proche aussi bien sur le plan géographique que psychologique.

Julien souligne également l'importance du stade de développement ou d'organisation de l'entreprise. Il est directement lié au cycle de vie des entreprises. Toutes les entreprises suivent plus ou moins le même sentier d'évolution en naissant d'abord petites, ensuite en passant par divers stades jusqu'à devenir grandes. Mais, ce groupe de typologie pose quelques problèmes. D'abord, les PME demeurent toujours petites même après un certain temps. Ensuite, il existe différents sentiers d'évolution pour les entreprises selon les secteurs, les marchés mais aussi selon les conjonctures. Ainsi comme le note Julien (1994), les PME demeurent pour la plupart du temps de petites tailles même après cinquante ou cent ans.

Au-delà des aspects stratégiques, l'intérêt majeur de l'approche de Julien est d'amener et de stimuler une réflexion dynamique dans le cadre d'un continuum. Il n'y a pas, pour lui, de frontière claire et précise entre la petite et la grande entreprise. Les caractéristiques de la PME ne doivent pas être considérées en complète opposition avec celles de la grande entreprise. Entre deux extrêmes se situe une infinie diversité d'entreprises. L'approche de Julien présente l'avantage d'intégrer la diversité des PME tout en gardant intacte leur spécificité, c'est-à-dire l'essence de l'objet de recherche. Il y a une diversité au sein de la spécificité.

Après avoir énoncé la loi fondamentale qui caractérise les PME, Bauer (1995) considère que "la prise en compte des logiques d'action économiques, politiques et familiales, permet de construire des typologies exprimant la grande diversité des patrons de PME et leurs firmes, des situations au sommet des PME comme des actions qui y sont menées. Caractériser un patron de PME par la taille relative de chacune de ses trois têtes conduit à imaginer un nombre infini d'éventualités, situées toutes dans un espace à trois dimensions. Pour cerner les traits essentiels d'un patron de PME, il faut donc le situer dans cet espace à trois dimensions ; et ce n'est que dans un deuxième temps qu'il convient d'affiner l'analyse et de dessiner plus précisément les traits de ses têtes les plus développées"<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Bauer M. (1995), "PME: un patronat aux trois visages", Sciences Humaines n°48, mars 1995, p. 35

Les écrits de Bauer constituent une synthèse entre la particularité des PME et leur diversité. Les traits spécifiques de la PME constituent un contour plus ou moins large au sein duquel une grande variété de cas différents peut s'insérer. La loi énoncée par Bauer est donc un cadre d'analyse permettant de situer la diversité du monde des PME à partir d'une logique qui met en relief les spécificités de l'objet étudié.

La diversité des approches de la PME débouche sur une évolution significative de la pensée relative à ce type d'organisation. Il ne s'agit plus de dresser un profil-type de la PME prise comme un objet théorique, mais plutôt de rechercher des cadres d'analyse ou des modèles heuristiques capables de retranscrire la diversité du monde réel. Cet avis rejoint celui de Marchesnay (1991). Pour ce dernier, "les milieux de petites entreprises sont d'une effroyable complexité : d'où de la part du chercheur la tentation du réductionnisme, rapidement vouée à l'échec. Il faut alors se rabattre sur des grilles d'analyses heuristiques, évoquer des configurations, au sens de Mintzberg, proposer des conjectures à partir de construits et de variables réfutables, soit par la validation logique, soit par la validation empirique"<sup>23</sup>.

### **1.3. Quelques définitions institutionnelles de la PME**

La définition institutionnelle ou pratique de la PME se base essentiellement sur des critères d'ordre quantitatif. Une telle définition prend naturellement en considération les données objectives propres à chaque pays et s'intègre dans le cadre du contexte socio-économique national. Si dans certains pays, le facteur emploi par exemple demeure omniprésent, (en Grande-Bretagne et au Danemark par exemple), d'autres facteurs comme le chiffre d'affaires et le montant d'investissement sont aussi pris en considération dans d'autres pays en particulier la France, l'Italie et l'Allemagne.

#### **1.3.1. Définition de la Commission Européenne**

Dans sa définition de la PME, la Commission Européenne (1994) a retenu les quatre critères suivants : l'effectif, le chiffre d'affaires, le total du bilan et l'indépendance. Cette proposition ne concerne que la définition des PME utilisée dans les politiques

---

<sup>23</sup> Marchesnay M. (1991) "De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance", Toulouse, *Les Cahiers du Lerass*, n°23, p. 45

communautaires appliquées à l'intérieur de l'espace économique européen. Ainsi, sont considérées comme PME les entreprises indépendantes<sup>24</sup> employant moins de 250 personnes et dont, soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 40 millions d'écus<sup>25</sup>, soit le total du bilan annuel n'excède pas 27 millions d'écus.

L'observatoire européen des PME (1995) quant à lui, classait les entreprises de la manière suivante:

- les micro- entreprises de moins de 10 salariés. Ce groupe inclut également les entreprises sans salariés n'employant que des travailleurs indépendants ;
- les petites entreprises qui emploient de 10 à 99 salariés ;
- les entreprises moyennes employant de 100 à 499 salariés ;
- les grandes entreprises employant 500 salariés ou plus.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, la Commission Européenne a adopté une nouvelle définition de la PME. Le but est de promouvoir la croissance, l'entrepreneuriat, l'esprit d'entreprise, les investissements et l'innovation. La nouvelle définition maintient les différents seuils de personnel qui, entre autres, sont effectifs pour définir les catégories des micro, petites et moyennes entreprises. Cependant, elle prévoit un changement des deux critères supplémentaires : chiffre d'affaires et total du bilan. Les deux plafonds financiers ont été sensiblement augmentés, afin de refléter principalement des augmentations de prix et de productivité enregistrées depuis 1996.

Ainsi, au sens de la nouvelle définition, les micro-entreprises sont celles qui emploient moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel et/ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. Quant aux petites entreprises, elles emploient moins de 50 personnes et réalisent un chiffre d'affaires annuel et/ou un total de bilan annuel n'excédant pas 10 millions d'euros. Enfin, les moyennes entreprises emploient moins de 250 personnes et réalisent un chiffre d'affaires annuel et/ou un total de bilan annuel n'excédant pas respectivement 50 millions d'euros et 43 millions d'euros.

---

<sup>24</sup> Sont considérées comme indépendantes les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas.

<sup>25</sup> L'unité monétaire européenne en vigueur avant l'introduction de l'Euro.

### 1.3.2. Définition de la *Small Business Administration*

Afin de rendre la définition de la PME opérationnelle, la Small Business Administration américaine (SBA) a établi des critères quantitatifs, en termes de nombre d'employés ou de volume de ventes. Ces critères et leurs limites diffèrent pour chacun des différents programmes d'assistance aux PME en fonction des objectifs et activités poursuivies. De plus, pour un même programme, ces limites varient selon l'appartenance sectorielle.

Dans son programme de prêts aux PME, la Small Business Administration définit la PME, pour chaque groupe d'industrie en respectant les critères et les limites résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Les critères de définition de la PME selon la SBA**

<b>Groupes d'industries</b>	<b>Critères selon l'industrie</b>	<b>Intervalles des limites</b>
Commerce de gros	Travailleurs occupés	Moins de 100 travailleurs
Commerce de détail	Recettes maximales annuelles	De 5 à 20 millions de \$ selon les sous-secteurs
Construction	Recettes maximales annuelles	De 7 à 17 millions de \$ selon les sous-secteurs
Manufacture	Travailleurs occupés	De 500 à 1500 travailleurs selon les sous-secteurs
Transports	Recettes maximales annuelles	De 1 à 25 millions de \$ selon les sous-secteurs
Extraction	Travailleurs occupés ou recettes maximales annuelles	Moins de 500 travailleurs ou moins de 5 millions de \$ selon les sous-secteurs
Agriculture	Recettes maximales annuelles	De 0,5 à 9 millions de \$ selon les sous-secteurs
Services	Travailleurs occupés ou recettes maximales annuelles	De 500 à 1500 travailleurs ou 3,5 à 21,5 millions de \$ selon les sous-secteurs

Source : *Standard Industrial Code* 3/96

### 1.3.3. Définition de la PME au Maroc

Au Maroc, comme dans la plupart des pays en développement, la définition de la PME reste imprécise, mitigée et variable selon les centres d'intérêt.

Après avoir fait la distinction entre “entreprise industrielle” et “entreprise à caractère industriel”, l'ancien code des investissements industriels de 1983 considère que la

PME est définie par un montant des immobilisations brutes inférieur à 5 millions de dirhams et un investissement matériel par emploi inférieur à 70 milles dirhams<sup>26</sup>. Cela signifie qu'une PME est indirectement définie par toute entreprise qui emploie un effectif inférieur à 71 personnes.

Au cours de la même période, la Banque Mondiale, qui octroyait des crédits au Maroc pour la promotion de la PMI, avait aussi retenu comme critère 5 millions de dirhams d'actif net. Mais depuis 1988, ce montant a été ramené à 8 millions de dirhams, actualisables tous les six mois.

Dans le cadre de ses enquêtes annuelles sur les entreprises, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat définit la PMI comme celle qui emploie moins de 200 salariés.

La Charte de l'investissement, entrée en vigueur en 1995, n'a pas précisé la notion de PME. Elle prévoyait des incitations à caractère fiscal au profit de toutes les entreprises indépendamment de leur taille.

En 2002, une nouvelle définition, plus complète et plus cohérente, va voir le jour dans le cadre de la charte de la PME. L'article premier de ladite charte définit la PME comme "toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME"<sup>27</sup>. Ce seuil peut être dépassé si l'entreprise est détenue par :

- des fonds collectifs d'investissement, tels que définis à l'article 27 de la charte ou des sociétés d'investissement en capital risque, tels que définis à l'article 31 ;
- des organismes financiers dûment habilités à faire appel à l'épargne publique en vue d'effectuer des placements financiers, à condition que ceux-ci n'exercent, à titre individuel ou conjointement, aucun contrôle sur l'entreprise.

---

<sup>26</sup> Le code des investissements industriels au Maroc de 1983, p 34

<sup>27</sup> Dahir n° 1-02-188 du 12 jomada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise.



En outre, pour qualifier une entreprise existante de PME, celle-ci doit avoir un effectif permanent ne dépassant pas 200 personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas cinquante millions de dirhams.

Lorsqu'il s'agit d'une PME qui détient directement ou indirectement plus de 25% du capital ou des droits de vote dans une ou plusieurs entreprises, il est fait addition des effectifs permanents et des chiffres d'affaires annuels hors taxes ou des totaux des bilans annuels de la dite PME et des autres entreprises précitées, sans toutefois que le total de chacun de ces critères dépasse les seuils fixés ci-dessus.

Pour les entreprises nouvellement créées<sup>28</sup>, elles sont qualifiées de PME si elles s'engagent dans un programme d'investissement initial global n'excédant pas vingt-cinq millions de dirhams et respectent un ratio d'investissement par emploi de moins de deux cent cinquante mille dirhams.

La définition de la PME au Maroc laisse apparaître quelques critiques. En effet, on ne sait pas quels sont les éléments objectifs de choix du seuil maximum des différents critères (actif net, chiffre d'affaires, etc). Les plafonds doivent tenir compte d'autres facteurs. En effet, le chiffre d'affaires doit être déterminé par rapport au niveau de vie, à l'échelle mobile des prix et des salaires.

## **2. Identité et spécificités de l'entreprise familiale**

Les entreprises familiales ne se caractérisent pas seulement par leur nombre et leur importance, mais aussi par leurs performances économiques et leur perdurance.

Pour mieux comprendre la nature particulière d'une entreprise familiale, nous présenterons dans un premier temps les modèles explicatifs des spécificités de ce type d'entreprises. Dans un deuxième temps, nous exposerons les différentes définitions des PME familiales en se référant à un ensemble de travaux de la littérature ayant traité cette question.

---

<sup>28</sup> Au sens de la Charte de la PME, on entend par entreprise nouvellement créée, toute entreprise ayant moins de deux années d'existence.

## **2.1. Système de l'entreprise familiale**

L'un des principaux défis dans la compréhension de l'entreprise familiale découle du fait que son dynamisme intègre plusieurs sous systèmes indissociables qui les composent à savoir : les individus, la famille et l'entreprise. Les développements ci-dessous permettent de cerner la nature de ce type d'entreprises.

### **2.1.1. Le dilemme fondamentale : famille-entreprise**

D'une manière générale, l'entreprise familiale peut être appréhendée comme une entreprise détenue, dirigée et contrôlée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Handler, 1989). Elle présente alors une caractéristique fondamentale quelle que soit la forme juridique adoptée, à savoir<sup>29</sup> :

- l'intersection entre la vie de l'entreprise et la vie d'une ou de plusieurs familles ;
- l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise ;
- il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux”.

C'est dans cette interaction et dans la gestion de celle-ci que réside la nature spécifique de l'entreprise familiale. Elle présente la particularité de se situer à l'intersection de deux systèmes où le premier fonctionne selon une logique d'émotivité (la famille) et le second selon une logique de rationalité (Goetschin, 1987 ; Ward ,1987).

Pour Levy (1988), l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres, de ses parents. L'entreprise familiale sera dès lors très sensible aux événements familiaux : décès, mariage, retraite, dispute, divorce, etc. Mais l'inverse est également vérifié : l'entreprise exercera des influences sur la dynamique de la famille. Si l'entreprise tourne bien, la famille ira bien. Par contre, si l'entreprise est en difficulté, des conflits risquent d'apparaître entre les membres de la famille.

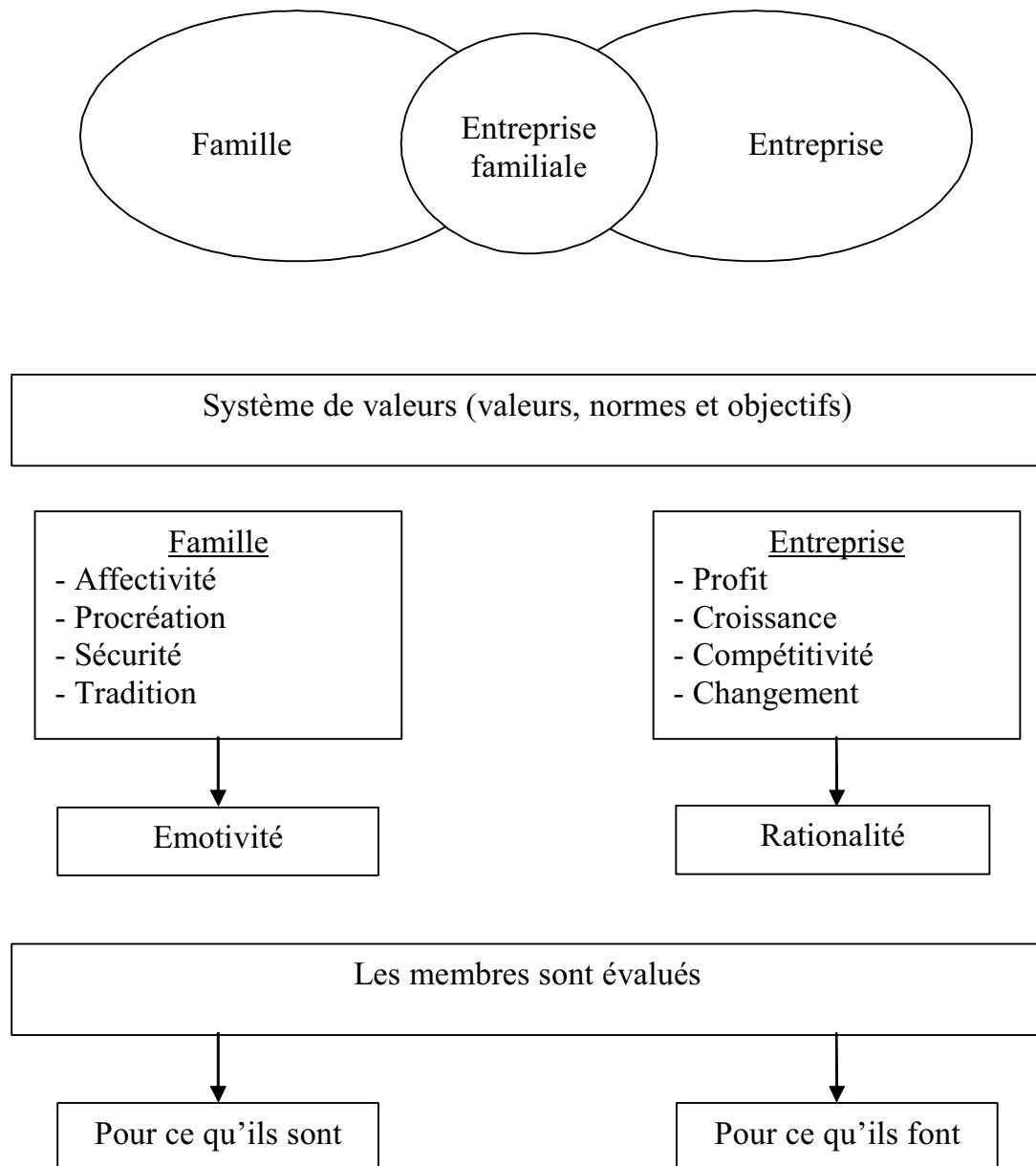
L'entreprise familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes. Les interrelations et les interdépendances qui résultent

---

<sup>29</sup> Gélinier O. et Gaultier A. (1975) “L'avenir des entreprises personnelles et familiales”, Hommes et techniques, p.210

de cette combinaison ne peuvent alors donner qu'un produit ou objet unique (Kepner 1991 ; Davis et Stern, 1981). Ce caractère unique de l'entreprise familiale est tributaire de la présence dans l'entreprise d'individus multiples ayant des besoins, des préoccupations, des habilités et des droits différents (Danco, 1980). La figure 2 présente les interactions entre les deux composantes de l'entreprise familiale.

**Figure 2 : Interactions entre entreprise et famille**



*Source : Goetschin (1987), p. 100.*

Les règles de la famille et celles de l'entreprise sont non seulement différentes, mais parfois contradictoires. Les buts de la famille ne s'inscrivent pas toujours dans la

lignée des objectifs de l'entreprise. La famille est régie par des normes d'égalité, d'intégration et de sollicitude. Quant à l'entreprise, elle applique des critères de mérite, de sélection et d'analyse objective.

Ces différences fondamentales entre harmonie familiale et réalité de l'entreprise constituent une source potentielle de conflit, notamment en matière d'emploi, de rémunération, d'héritage et de réinvestissement. La question qui se pose est la suivante : les décisions doivent-elles privilégier le bien être de la famille ou la santé de l'entreprise ?

En termes d'emploi, certaines familles estiment que l'entreprise devrait offrir les mêmes chances pour tous ses membres, alors que d'autres sont très restrictives et ne réservent les places que pour les plus compétents. Cependant, la plupart des familles n'ont pas d'idées fixes ni de règles claires sur qui doit travailler ou non l'entreprise. Et c'est cette absence de clarté qui conduit à des conflits aboutissant à une perte de temps et d'efficacité.

En termes de rémunération, la question cruciale est de savoir si tous les membres de la famille doivent ou non gagner autant les uns que les autres et sur quels critères. Parfois, il devient inconcevable d'admettre qu'un non membre de la famille perçoive un salaire plus élevé que les enfants héritiers. Cette situation engendre des conflits.

En termes de réinvestissement, certaines familles ont tendance à redéployer leurs bénéfices dans l'affaire afin de la développer rapidement. D'autres estiment que les bénéfices devraient plutôt servir à aménager le niveau de vie des membres de la famille ou les aider à atteindre leurs ambitions et objectifs propres.

En fait, il y a deux manières d'aborder ce dilemme. Une première approche consiste à identifier la cause initiale du conflit, ainsi que les décisions essentielles qu'il s'agit de prendre. Cet effort permet à la famille actionnaire d'anticiper les conflits en établissant des directives claires et précises. Il est donc important de respecter les droits de l'entreprise tout en conservant les droits de la famille. Il s'agit d'aboutir à un équilibre bilatéral entre ces deux types de droits. Un tel équilibre va naturellement de pair avec une forme de compromis.

La seconde approche consiste à développer la philosophie familiale suivante : la performance de l'entreprise sert l'intérêt de la famille et de ses membres non seulement en termes de revenus mais plus essentiellement en termes d'identité et d'opportunités (opportunité de faire carrière dans l'entreprise, de vivre aisément grâce aux dividendes...). En effet, une entreprise qui fonctionne bien et réalise des bénéfices a de meilleures chances pour assurer l'harmonie familiale. Les membres de la famille n'ayant que l'entreprise comme source de revenu doivent veiller à ce que l'entreprise fonctionne efficacement pour garantir chacun sa part.

Signalons enfin que, pour comprendre le système familial, il est possible de recourir au génogramme familial. Il s'agit d'un arbre généalogique qui rend compte non seulement de la famille, mais aussi de ses relations. De même que le management évolue, la famille suit une évolution qui lui est propre.

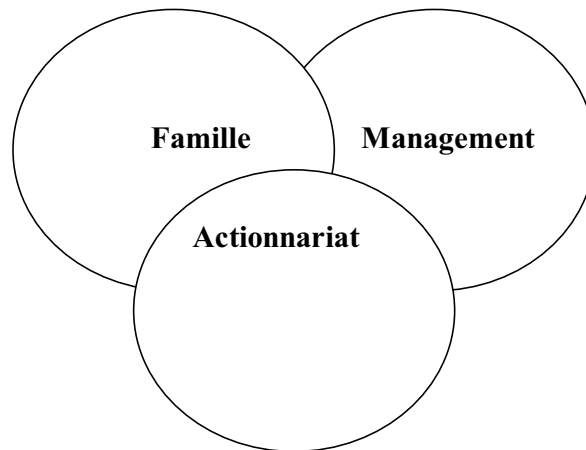
Le génogramme permet de relever les types de comportement d'une famille donnée : divorce, succession, sorties de l'actionnariat familial, abus de médicaments ou de stupéfiants, espérance de vie, etc. Tous ces éléments affectent le style de management de l'entreprise familiale.

### **2.1.2. Le modèle des trois cercles**

Développé par Davis (1992), le modèle des trois cercles définit les entreprises familiales comme un système complexe constitué de sous-systèmes interdépendants dont les trois principaux sont la famille, l'entreprise et la propriété ou actionnariat. Leur interdépendance est décrite dans la figure 3.

Ce modèle offre plusieurs avantages. Le premier est lié au fait que trois points de vue sont nécessaires pour penser l'entreprise familiale : la famille, le management et l'actionnariat. Pour la plupart des autres entreprises, seul le point de vue managérial est nécessaire, éventuellement combiné à celui de l'actionnariat. Le deuxième avantage est que dans la plupart des situations, les membres de la famille ont chacun leur point de vue, distinct de ceux des autres. Le troisième avantage est lié au fait que chacune des zones d'intersection de ces trois cercles doit être gérée. Un dernier avantage est que chacun des trois cercles nécessite ses propres mécanismes de gouvernance.

**Figure 3 : Modèle des trois cercles**



Source : *Tagiuri R. et Davis J. A.*

Un quatrième cercle pourrait être ajouté au modèle de base : l'individu. En effet, dans la plupart des cultures organisationnelles, les besoins et les buts individuels sont partie intégrante de nos processus de pensée. L'introduction du cercle de l'individu donne une réponse à cet autre dilemme fondamental de l'entreprise familiale qui est celui de créer un équilibre entre les besoins et les intérêts des individus d'une part et ceux de la communauté familiale d'autre part.

McCracken (1999) a complété le modèle en y insérant les différentes catégories d'intervenants au sein de ces sous-systèmes :

- les actionnaires non familiaux : ils souhaitent une bonne rentabilité et des dividendes ;
- les travailleurs non-membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière et une sécurité d'emploi ;
- les managers qui sont également actionnaires : ils veulent de l'autonomie et de la rentabilité ;
- les actionnaires familiaux passifs : ils sont intéressés par les dividendes, la rentabilité, ils veulent une information claire sur la situation de l'entreprise et des possibilités de sortie de l'actionnariat ;
- la famille : elle souhaite un bon équilibre entre la famille et l'entreprise ;

- les travailleurs membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière, les possibilités de succéder et/ou de devenir actionnaires. Ils sont pour le réinvestissement des bénéfices ;
- les actionnaires familiaux actifs : ils sont également pour le réinvestissement des bénéfices et souhaitent néanmoins un dividende, un équilibre famille-entreprise ainsi qu'une bonne liquidité et rentabilité.

En raison des divergences d'intérêts entre les différents intervenants, de nombreux conflits peuvent apparaître. C'est le cas, par exemple, de la famille qui puiserait dans les liquidités de l'entreprise et entraînerait un manque d'autofinancement et d'investissement, d'un entrepreneur charismatique qui imposerait ses choix et ses successeurs. Une telle situation engendrerait une démotivation du personnel qui n'a aucune chance de promotion. Les perspectives d'avenir de l'entreprise pourraient également être limitées par les apports financiers et les capacités de gestion des membres de la famille.

### **2.1.3. Le style de gestion familiale**

Certains auteurs précisent que les entreprises familiales doivent être perçues comme étant différentes des entreprises non familiales (Cohen et Lindberg, 1974 ; Allouche et Amman, 1995 ; Donkels et Fröhlich, 1991, etc.). Les premières apparaissent comme des systèmes clos, introvertis, conservateurs, où le sous système “ famille ” domine et conditionne les trois autres sous-systèmes à savoir : les sous systèmes “management”, “entreprise” et “capital action”<sup>30</sup>. Elles possèdent des managers qui appartiennent à la catégorie “homme orchestre” ou à la catégorie “organisateur”. La conséquence la plus importante est que la plupart des entreprises familiales ont une aversion certaine pour le risque (Freidman 1994). De plus, elles ressentent moins le besoin de tisser des relations socio-économiques avec leurs homologues, familiales ou non, et sont plus enclines à rémunérer leurs employés au dessus de la moyenne. Elles accordent une attention particulière à la satisfaction de leurs employés (Ward 1988). A contrario, elles attachent moins d'importance à certains éléments, tels que les conditions de

---

<sup>30</sup> Cette approche n'est pas éloignée de celle de Perreault pour qui, “une entreprise est dite familiale lorsqu'une famille exerce une influence prédominante sur sa gestion présente et sa gestion future” (Perreault, 1992, p.23).

travail, la participation des employés à la prise de décision, au capital, ainsi qu'au partage des profits.

Selon Kalika (1988), les entreprises familiales sont généralement moins différenciées, moins formalisées, moins planifiées, moins contrôlées et plus centralisées que les entreprises non familiales<sup>31</sup>. Selon lui, ces différences structurelles s'expliquent, d'une part, par la taille des entreprises familiales généralement plus petite que celle des entreprises non familiales et, d'autre part, par une direction des entreprises familiales plus autodidacte que gestionnaire.

La plupart des PME familiales opèrent avec un ensemble de buts relatifs à l'entreprise bien définis et un ensemble de buts familiaux indéfinis. Les deux sont liés aux buts personnels du dirigeant propriétaire. De plus, certains fondateurs créent une structure de propriété qui rend le changement stratégique difficile. Les entreprises familiales sont davantage des forces stables que des forces dynamiques dans leurs environnements économiques, car les dirigeants propriétaires sont sensiblement moins tournés vers le profit et la croissance que ceux des dirigeants non familiales. Gallo et Seven (1991) soutiennent, quant à eux, que les entreprises familiales poursuivent souvent des stratégies se focalisant sur les besoins du client sur les marchés locaux. Ils précisent également que ces stratégies sont difficilement modifiables, compte tenu de l'influence du système familial sur l'entreprise.

#### **2.1.4. Le style de gouvernance familiale**

Le gouvernement désigne l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire<sup>32</sup>. La gouvernance est donc fondée sur le modèle de l'entreprise managériale dans laquelle le dirigeant n'a pas d'intérêt patrimonial.

Dans le cas particulier des entreprises familiales, la gouvernance peut être définie comme "un système de processus et de structures mis en place au plus haut niveau de

---

<sup>31</sup> Kalika M. (1988), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Economica, p. 254

<sup>32</sup> Charreaux G. (1997), Le gouvernement d'entreprise, Corporate Governance, théorie et faits, Economica, Paris, p. 422



l'entreprise, de la famille et de l'actionnariat, pour garantir les meilleures décisions concernant le contrôle de l'entreprise"<sup>33</sup>. Ces règles permettent d'éviter ou de diminuer les risques de confusion des rôles et des tâches au sein de l'entreprise.

Ainsi, la gouvernance permet à la famille de mieux comprendre l'entreprise et le rôle que la famille doit y jouer. Une bonne gouvernance implique que les trois sous-systèmes entreprise, famille et actionnaires soient surveillés par un organe différent :

- la famille sera supervisée par le conseil de famille ;
- les actionnaires par l'assemblée des actionnaires ;
- la direction par le conseil d'administration.

Selon Caby et Hirigoyen (2002), les entreprises familiales doivent être appréhendées comme un réseau de liens particuliers et organiques qui unissent les personnes entre elles et influencent la gouvernance. Ce réseau revêt quatre dimensions (affective, financière, informationnelle et politique) qui diffèrent selon les familles et se traduisent par des degrés d'implication variés dans le gouvernement d'entreprise.

Pour certains auteurs [Gersick et al., 1997 ; Lansberg, 1999 ; Kenton-Rouviniez et Ward, 2004], une bonne gouvernance de l'entreprise familiale doit combiner à la fois une bonne gouvernance de l'entreprise, ainsi qu'une bonne gouvernance de la famille. La prise en compte de la famille dans le domaine du gouvernement est importante parce que les membres de la famille peuvent avoir des rôles multiples dans l'entreprise familiale et les liens familiaux sont susceptibles d'affecter des relations d'échange entre les propriétaires et l'entreprise.

Selon Mustakallio ([2002], la gestion de la transmission peut être considérée comme un élément du gouvernement des entreprises familiales. Pour leur succès et leur pérennité, il est très important de connaître comment les processus de transmission managériale sont projetés et mis en application.

L'évolution de l'actionnariat constitue également un autre élément du gouvernement des entreprises familiales. Ainsi, tout actionnaire majoritaire est confronté à une décision fondamentale en matière de succession : doit-il céder sa part à un successeur

---

<sup>33</sup>Kenyon-Rouviniez D. et Ward J. L. (2004), Les entreprises familiales, Que sais-je ? PUF, p. 78

unique qui deviendra à son tour actionnaire majoritaire, ou doit-il la distribuer à sa descendance directe ou à un petit groupe de la génération suivante ? Au fil des générations entre de nombreux détenteurs, l'actionnariat a tendance à se disperser. Cela s'applique essentiellement aux cousins de troisième ou quatrième génération. Les personnes ayant des liens de parenté de plus en plus éloignés doivent collaborer sur les décisions à prendre. De ce fait, il y a deux avantages importants à envisager l'actionnariat selon ce modèle, D'abord, le style et les implications de chaque stade sont plus clairs à la fois pour la famille actionnaire et pour l'entreprise. Ensuite, la génération en place peut considérer les options qui se présentent pour la prochaine génération, et préparer ainsi le stade suivant.

La gouvernance doit donc permettre à la famille de mieux comprendre le fonctionnement de son entreprise et le rôle qu'elle doit y jouer. En outre une bonne gouvernance permet d'avoir des répercussions positives sur les relations internes (personnel et actionnaires) et externes (les tiers : clients, fournisseurs, créanciers, etc.).

## **2.2. Définitions opérationnelles de l'entreprise familiale**

Les définitions de l'entreprise familiale sont marquées par leur hétérogénéité. On distingue celles qui se fondent sur un seul critère et celles qui en adoptent plusieurs. Mais avant de les présenter, il convient de s'interroger sur certaines difficultés d'ordre terminologique.

### **2.2.1. Quelques difficultés d'ordre terminologique**

Les recherches sur l'entreprise familiale sont relativement récentes. Elles sont essentiellement d'origine anglo-saxonne, même si on peut relever quelques travaux pionniers en France (Hirigoyen, 1982). En effet, l'expression figée "*Family Business*", s'est imposée dans le monde avant la définition plus moderne d'entreprises "patrimoniales". Or, les entreprises de famille ne sont qu'une composante importante et constituent la classe la plus vaste des entreprises patrimoniales.

Malgré certaines similitudes, il est possible de distinguer trois catégories d'entreprises patrimoniales. Il s'agit d'abord des entreprises familiales dont une part significative du capital est détenue par des personnes ayant des liens de parenté. Ces entreprises sont

souvent anciennes (au moins deux générations). Il s'agit ensuite des entreprises personnelles qui sont restées la propriété du créateur à la première génération. Ce sont généralement des créateurs qui ont dû leur fortune à un héritage plus qu'à leurs talents exclusifs. Il s'agit enfin des entreprises appartenant à des associés qui n'ont aucun lien de parenté et tiennent à le faire savoir autour d'eux.

Le terme réducteur "*familial*" est de plus en plus inapproprié, et l'usage anglo-saxon ne peut constituer un prétexte à un emploi durable. Le remplacement de "*familial*" par "*patrimonial*" s'impose dans un monde moderne. Certains ont même affirmé que "*familial*" indiquait le passé et "*patrimonial*" l'avenir, même si les entreprises personnelles et les entreprises d'associés d'aujourd'hui deviendront des entreprises familiales à la deuxième génération.

Jusqu'à présent il n'y pas de définition universellement connu de l'entreprise familiale. On peut distinguer trois types d'auteurs qui se sont intéressées à l'entreprise familial : ceux pour qui il n'est pas important de définir ce que représente une entreprise familiale, ceux qui amalgament entreprise familiale et PME, et ceux qui donnent une définition explicite d'une société familiale.

Carty et Buff (1996) indiquent qu'il est objectivement délicat de trouver une bonne définition d'une entreprise familiale et ce pour trois raisons : d'abord le vide juridique en la matière, ensuite, l'intérêt récent pour ce type d'entreprise et enfin, l'absence de définition universellement reconnue.

Selon Handler (1989), il n'est pas important d'aboutir à une définition unique, généralisée et approuvée par la totalité des théoriciens. Par contre, le fait que chaque chercheur utilise sa propre définition, enrichit ce domaine de recherche et aboutit à des considérations plus précises.

Litz (1995) distingue deux confusions dans la définition de l'entreprise familiale. La première concerne la distinction entre entreprise familiale et firme entrepreneuriale et la seconde a trait à la taille de l'entreprise. L'entreprise familiale est parfois assimilée à des petites et moyennes entreprises. Elle ne se distingue donc pas par sa taille, mais par l'interaction existante entre la famille et l'entreprise.

### 2.2.2. Les définitions mono-critères de l'entreprise familiale

Les définitions mono-critère sont les moins nombreuses et les plus anciennes. Elles retiennent, soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle, soit enfin le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.

Ainsi, Barnes et Hershon (1976) considèrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu, ou entre les mains des membres d'une seule famille. Cette définition a été reprise par Hirigoyen (1989) qui considère l'entreprise familiale comme celle où le dirigeant risque ses propres capitaux ou ceux de sa famille et exerce sur son affaire une direction personnelle et effective<sup>34</sup>.

Dans le même ordre d'idées, Cisneros Martinez (2006) a défini une entreprise familiale comme celle dans laquelle les propriétaires, ceux qui la gèrent et en ont le contrôle, sont les membres d'une même famille. Ils prennent des décisions stratégiques et peuvent appartenir à différentes générations.

Lansberg et *al.* (1988) se réfèrent également à la notion de contrôle, mais en précisant un contrôle légal. La définition que donne Alcorn (1982) est particulière, puisque cet auteur se réfère au critère de la propriété et ne glisse vers une approche pluri-critères que lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique. La définition retenue par Dyer (1986) fait, elle, appel à un critère alternatif puisque cet auteur considère qu'une entreprise est familiale lorsque, soit la propriété, soit le management est influencé par une famille.

Pour certains auteurs, c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry (1980), pour qui une entreprise est familiale lorsqu'elle est contrôlée par une seule famille<sup>35</sup>. La définition retenue par Handler (1989) est quasi-identique. Cet auteur appréhende l'entreprise familiale comme étant celle détenue, dirigée et contrôlée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles<sup>36</sup>. C'est aussi l'idée retenue par

---

<sup>34</sup> Hirigoyen G. (1984) "La fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales", Revue Française de Gestion, Janvier-Février, p.23.

<sup>35</sup> Barry B. (1980) "Human and organisational problem affecting growth in the small enterprise", Management international review, Vol 20, n° 1, p.45

<sup>36</sup> Handler W. C. (1989), "Considerations in Studying Family Businesses", Family Business Review, vol.11, n°3, Automne, p. 271.

Boswell (1972) qui qualifie une entreprise de familiale lorsqu'il existe un lien de parenté entre les dirigeants et les propriétaires. On remarque ainsi que le degré de prédominance de la famille se mesure par la proportion de dirigeants qui ont un lien de parenté entre eux ou avec les dirigeants de la génération précédente.

D'autres auteurs se réfèrent au critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer (1983) qui retiennent la présence de la famille au conseil d'administration. Ledit conseil étant considéré comme le lien entre les deux entités (famille et entreprise). Pareillement, pour Davis (1983), c'est cette interaction entre deux organisations (la famille et l'entreprise) qui caractérise l'entreprise familiale. De même, selon Kepner (1983), une entreprise familiale est directement influencée par la culture de la famille et en même temps, la famille est influencée par la communication reçue de l'entreprise. Connaître l'entreprise familiale, c'est connaître avant tout la culture et le rôle de la famille<sup>37</sup>.

### **2.2.3. Les définitions multicritères de l'entreprise familiale**

Pour les définitions multicritères, plusieurs auteurs s'accordent à retenir simultanément le critère de détention du capital par la famille, le contrôle de la propriété, l'influence sur le management et l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future.

Selon Davis et Tagiuri (1982), l'entreprise familiale est une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital. La même définition a été reprise par Stern (1986), Hollander et Elman (1988) et Aronoff et Ward (1999).

Au sens de Rosenblatt et *al.* (1985), doit être considérée comme familiale toute entreprise dans laquelle la majorité de la propriété ou du contrôle appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion. Cette implication des membres de la famille est précisée par ces mêmes auteurs. Il s'agit d'influence sur la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, de rôles dans le management et de la détention de

---

<sup>37</sup> Kepner E. (1983), The family and the firm: A coevolutionary perspective, *Organizational Dynamics*, p.57.

droits de propriété. La définition retenue par Daily et Dollinger (1992) précise le lien entre les membres de la famille. Il doit s'agir de personnes (deux au moins) possédant le même nom qui sont impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et sont liées au propriétaire qui travaille dans l'entreprise.

Ces définitions sont relativement proches les unes des autres. Les divergences principales résident dans le nombre de familles susceptibles d'être impliquées.

Un autre groupe de définition s'attache à préciser des seuils de détention ou des degrés d'implication de la famille. Ainsi, Channon (1971) considère une entreprise comme familiale si un membre de la famille préside le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations de contrôle familial et si au moins 5 % des droits de vote demeurent entre les mains de la famille ou d'un trust familial. De leur côté, Leach et Alli. (1990) considèrent une entreprise comme familiale lorsque la famille a un impact considérable sur les opérations en cours et futures de l'entreprise, et quand un des critères suivants est vérifié :

- plus de 50 % des droits de vote sont détenus par une seule famille ;
- un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise ;
- une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille.

La définition de Cromie et *al.* (1995) est assez proche. Ils considèrent une entreprise comme familiale si un ou plusieurs critères sont vérifiés :

- plus de 50 % des droits sociaux sont détenus par une famille ;
- une famille exerce un contrôle considérable sur l'entreprise ;
- une proportion significative du haut management de l'entreprise est aux mains de la même famille.

Gallo et Estapé (1992) donnent une définition sensiblement différente. Une entreprise est en mains familiales lorsqu'une ou deux familles possèdent plus de 10 % du capital et que la somme des parts détenues par les trois plus grands actionnaires suivants atteint moins d'un tiers du montant appartenant à cette ou ces famille(s). Cette

définition a été enrichie par ces auteurs dans leurs publications ultérieures. Ainsi, en 1994, ils considèrent qu'une entreprise est familiale lorsque plus de 50 % du capital est entre les mains d'une famille et que certains des membres de la famille sont activement impliqués dans le conseil d'administration ou dans le management de l'entreprise.

Pour Floren (2002), une entreprise est familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise ;
- la majorité ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont des membres d'une famille.

Lavern et Bisschops (2004) ont repris la définition de Floren et y ont ajouté un critère supplémentaire. Ainsi, ils ont considéré qu'une entreprise est familiale si elle satisfait à au moins un des critères suivants :

- une famille détient plus de 50 % des actions ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission de l'entreprise ;
- la majorité ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont des membres d'une famille ;
- l'entreprise se considère comme une entreprise familiale.

Astrachan et Kolenko (1994) franchissent un degré supplémentaire dans la précision. La famille doit, selon ces auteurs, détenir au moins 50 % du capital pour les entreprises ne faisant pas appel public à l'épargne et 10 % dans le cas inverse. L'entreprise doit, en outre, avoir au moins dix années d'activité continue. Enfin, plus d'un membre de la famille doit être impliqué dans ces activités. Ces auteurs ajoutent un quatrième critère, celui de la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

Ce critère de la transmission ou de l'intention de transmettre a été également retenu par d'autres auteurs (conjointement avec les critères de propriété et d'implication dans le management). Ainsi Churchill et Hatten (1987) précisent qu'une entreprise est familiale par l'anticipation faite qu'un membre plus jeune de la famille assume ou assumera le contrôle de l'entreprise détenu jusqu'alors par un de ses aînés. De manière assez proche, Ward (1987) considère comme familiale une entreprise qui sera transmise à la prochaine génération tant en ce qui concerne le management que le contrôle.

Handler (1989) définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration. Smith et Amoako-Adu (1999) ont défini à leur tour l'entreprise familiale comme une entreprise dans laquelle une personne ou un groupe familial détient le plus grand bloc des droits de vote et au moins 10 % du total des droits de vote, et où le directeur est un membre de la famille avant la transmission. Enfin, Bégin et Cammarata (2006) ont retenu les critères suivants :

- l'entreprise est au minimum dans sa seconde génération ;
- la direction de l'entreprise est effectivement assurée par le propriétaire-dirigeant ;
- le capital permettant d'assurer la direction effective appartient à la famille ;
- et le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

Un dernier groupe de définitions s'appuie sur des critères supplémentaires. Ainsi, pour Christensen (1953), l'entreprise est dominée par la famille dans le sens où cette dernière lui donne son nom, l'imprègne de ses traditions et est (ou a été) propriétaire d'une partie des actions. Pour Donnelley (1964), le critère familial déterminant est l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations. Il en résulte une influence de la famille sur les politiques de l'entreprise et une influence de l'entreprise sur les intérêts et objectifs de la famille. Cette influence de la famille sur l'entreprise a été également retenue par Lank (1992). Pour lui, l'entreprise sera



considérée comme familiale lorsqu'une ou plusieurs familles exercent une influence déterminante sur les choix stratégiques et/ou la culture de l'entreprise.

Signalons enfin que, dans les études empiriques, l'approche multicritère a tendance à prendre le dessus sur l'approche mon-critère. D'ailleurs, Allouche et Amann (2000) considèrent que l'approche mono-critère est assez réductionniste, alors que l'approche pluri-critère paraît plus pragmatique car elle propose la combinaison de plusieurs critères pour définir l'entreprise familiale<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Allouche J. et. Amann B. (2000) "l'entreprise familiale : un état de l'art", Finance contrôle stratégie, Volume 3, n° 1, mars 2000, p.39.

## **Conclusion du chapitre 1**

Les développements relatés ci-dessus nous ont permis, non seulement de mettre en évidence la richesse des définitions de la PME et de l'entreprise familiale, mais également de noter combien ces définitions restent imprécises, personnalisées et contextuelles.

Si la majorité des chercheurs retiennent la taille comme critère d'identification de la PME, la littérature n'a pas encore produit une définition de l'entreprise familiale qui fasse l'unanimité. En effet, comme nous l'avons précisé, plusieurs critères reviennent souvent dans les différentes définitions proposées par les chercheurs. Il s'agit, en particulier, du contrôle du capital par la famille, la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise, le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise et enfin la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures.

L'absence de consensus sur la définition de l'entreprise familiale peut partiellement s'expliquer par le fait que les préoccupations des chercheurs se focalisent surtout sur les grandes entreprises ou sur l'ensemble des PME. Elle peut également s'expliquer par l'hétérogénéité des réalités. Une étude partant d'une définition générale et floue ne peut produire que des résultats et explications globales et difficilement applicables aux cas particuliers. De la même manière, les résultats d'une recherche utilisant une définition particulière, se basant sur certains critères et excluant d'autres, ne peuvent pas être appliqués à l'ensemble des sujets exclus par cette définition.

Ainsi, l'existence de plusieurs configurations de l'entreprise familiale rend difficile, non seulement les comparaisons entre les recherches, mais aussi l'intégration de la théorie. D'ailleurs, et pour des besoins de leurs études ou ouvrages, beaucoup de chercheurs ont, de plus en plus, tendance à choisir leur propre définition de l'entreprise familiale.

Il convient enfin de signaler que les entreprises familiales sont très souvent des PME. Une explication pourrait provenir de la crainte de la perte de contrôle de l'entreprise durant la croissance. En outre, l'objectif principal de l'entreprise familiale n'est pas nécessairement la recherche de la croissance, mais la garantie du travail et du revenu aux membres de la famille.

## Chapitre 2

### **Processus d'internationalisation des PME**

Le processus d'internationalisation correspond à l'évolution des diverses stratégies mises de l'avant, dans le temps, par la PME afin d'atteindre ses objectifs face aux marchés internationaux. Selon Reid (1983), le processus d'internationalisation ne peut être lancé qu'en présence de trois conditions nécessaires : la capacité d'entrer sur le marché étranger (*the capability to go abroad*), le motif d'entrer sur le marché étranger (*the motive to go abroad*), et la perception d'une opportunité particulière du marché (*the awareness of a particular market opportunity*). De leur côté, Ellis et Pecotich (2001) soulignent que le déclenchement de l'exportation exige la perception d'une opportunité commercialement viable à l'étranger.

La littérature traitant l'internationalisation est abondante. Les premiers écrits reviennent aux économistes ayant développés les théories explicatives de l'engagement des nations dans le commerce international. La théorie des avantages absolus (Smith, 1776), la théorie des avantages comparatifs (Ricardo, 1817), le modèle HOS (Heckscher, 1991 ; Ohlin, 1933 et Samuelson, 1948), la théorie du cycle de vie du produit (Vernon, 1966) sont autant de théories contribuant à expliquer le mode d'entrée sur les marchés étrangers. Toutefois leurs apports restent limités pour comprendre le comportement international des PME. En réaction à cette insuffisance, divers travaux théoriques et empiriques ont tenté de conceptualiser, depuis ces trente dernières années, le processus par lequel les entreprises débudent, développent et soutiennent leur engagement à l'international. Parmi les travaux les plus marqués, nous pouvons citer : Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977), Bilkey et Tesar (1977), Wiedersheim-Paul, Olson et Welch (1978), Cavusgil (1980), Czinkota (1982), et Welch et Lusotarinen (1988).

S'inscrivant dans un cadre purement conceptuel, ce chapitre a pour objet de donner une interprétation des différents comportements d'internationalisation des PME. Quatre familles d'approches seront successivement présentées : l'approche séquentielle, l'approche par les réseaux, l'approche par les ressources et l'approche de l'internationalisation précoce.

## **1. L'approche séquentielle**

Les différents modèles inscrits dans cette approche convergent vers l'idée selon laquelle l'internationalisation est un processus séquentiel composé d'un ensemble d'étapes. Dans le cadre de ce courant, les chercheurs s'accordent à distinguer deux voies d'analyse du processus d'internationalisation : la théorie du cycle de vie de produit et la théorie behavioriste.

### **1.1. La théorie du cycle de vie du produit**

Le modèle du commerce international le plus approprié pour appréhender l'engagement à l'international des PME reste, sans aucun doute, celui de Vernon. Ce point est consacré à sa présentation et son analyse.

#### **1.1.1. Présentation du modèle de Vernon**

Le modèle du cycle de vie du produit a été développé par Vernon en 1966<sup>1</sup>. L'auteur décrit l'internationalisation des entreprises comme un processus obéissant aux mêmes règles que celles du cycle de vie d'un produit. Ce cycle est constitué de quatre étapes successives : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. A chaque étape, les entreprises adoptent des stratégies différentes afin de réduire davantage les coûts de production.

L'entreprise développe d'abord des produits et des services sur son marché national. Cette opération est généralement longue, coûteuse et aléatoire, tant sur le plan des résultats obtenus que sur celui des débouchés (inconnus). Néanmoins, par le biais de l'innovation, l'entreprise bénéficie d'un avantage technologique et de la maîtrise d'une compétence distinctive, ce qui lui donne le monopole sur le marché d'origine. Elle transfère ensuite ces produits ou ces services sur des marchés étrangers économiquement et géographiquement "proches".

Lorsque cette activité commence à devenir significative, l'entreprise s'implante directement à l'étranger au travers des filiales de commercialisation et de production. Produire à l'étranger est ainsi pensé comme le dernier stade d'un processus de transfert

---

<sup>1</sup> Vernon R. (1966) "International investment and international trade with product cycle", The Quarterly Journal of Economics, vol. Lxxx, mai, 1966, p. 197

international d'un avantage distinctif qui a commencé par l'exportation. Une perte irréversible de l'avantage technologique qui n'était que temporaire va engendrer avec le temps l'apparition de nouveaux concurrents face à l'entreprise devenue moins compétitive. Le prix devenant un facteur déterminant dans la concurrence, l'entreprise est contrainte d'implanter une ou plusieurs unités de production à l'étranger pour sauvegarder ses parts de marchés. Ces implantations à l'étranger pourront conduire à la réexportation des produits finis vers le marché d'origine.

Vernon décrit l'effet de cycle en trois étapes : l'innovation, le développement et la standardisation du produit. Dans la première phase qui correspond à celle de la fabrication du produit dans un pays où le niveau de vie est élevé, la structure de production entraîne un coût par unité de travail élevé. Vernon indique alors que, dans la mesure où l'entrepreneur est conscient des possibilités d'expansion, les activités dans cette phase sont localisées dans le pays d'origine car le produit n'a pas encore de structure définitive et peut encore être amélioré. Les entreprises auront d'autant plus tendance à choisir une localisation interne du produit que la demande reste relativement inélastique en raison des avantages monopolistiques spécifiques dont elles disposent.

Lorsque le produit commence à être connu et la technologie devient stable, l'entreprise se lance dans la production de masse. Elle s'adresse désormais à une clientèle plus large et diversifiée. En même temps, les imitations du produit se multiplient. Pour entraver le développement de cette concurrence (effective ou potentielle), l'entreprise cherche à étendre ses débouchés à l'étranger. Selon le mode d'entrée qui lui procure les coûts relatifs les plus bas, elle devra alors choisir entre exportation et investissement direct. Elle choisira la stratégie d'exportation tant que les coûts de production restent marginaux et les coûts de transport dans les pays d'origine ne dépassent pas le coût moyen de production dans le pays importateur.

A partir d'un certain moment, en raison des différentiels de coût de travail et afin de contourner les barrières protectionnistes, il devient rentable pour l'entreprise d'investir à l'étranger. Cet investissement commence d'abord dans les pays où les structures de la demande sont similaires, mais où l'avantage comparatif réside dans le faible coût de

la main d'œuvre.

A l'étape finale du cycle, le produit devient complètement standardisé, sa technologie est banalisée et accessible, le marché est bien connu, la consommation est largement diffusée parmi les différentes catégories sociales. La progression des débouchés commence à être freinée dans les pays les plus proches, à moins que n'apparaissent de nouvelles variétés. La demande devient plus sensible aux variations de prix (élasticité accrue). De plus, la compétition par les prix tend à disparaître, car ne subsiste le plus souvent, à ce stade, qu'un petit nombre d'entreprises se partageant le marché, entre lesquelles la guerre des prix est devenue trop coûteuse. Dans ces conditions, le coût de production devient une variable stratégique cruciale qui pourra être réduite grâce à une nouvelle vague de délocalisation vers d'autres pays à bas salaires.

### **1.1.2. Analyse du modèle de Vernon**

Construit sur la base des flux commerciaux entre les Etats-Unis d'Amérique et l'Europe dans les années soixante, le modèle de Vernon donne une dynamique nouvelle à l'avantage monopolistique.

A travers la théorie du cycle de vie du produit, Vernon a pu proposer une approche plus dynamique de l'internationalisation. Cette dynamique se retrouve déjà chez certains de ses précurseurs comme Schumpeter et Marshall. Elle a surtout été utilisée dans l'analyse du développement économique. Au départ, Schumpeter décrit ce développement à travers la mise en œuvre de nouveaux produits ou processus de production et de nouvelles techniques d'organisation. Mais chaque innovation est rapidement imitée et remplacée par une autre. En considérant des pays innovateurs et d'autres imitateurs, Marshall a contribué à donner une dimension internationale à ce cycle.

La théorie du cycle de vie du produit permet de dépasser le cadre parfois étroit et le caractère standardisé des facteurs de production en considérant la technologie comme élément central du développement et de l'internationalisation des produits. Elle permet aussi de dépasser le seul commerce international pour s'élargir à la délocalisation, suggérant qu'à l'import-export puissent se substituer la cession de licences, le partenariat local ou la création de filiales et de succursales de production à l'étranger.

Elle introduit donc une remise en cause des schémas immuables de spécialisation internationale qui constituent une des principales conclusions des approches classiques du commerce international.

Calquée sur les mouvements d'internationalisation des entreprises américaines, l'approche de Vernon peut être interrogée sur plusieurs points. Du point de vue des phases de développement du produit, les coûts de transport d'une réexportation vers le pays d'origine peuvent annuler l'avantage de coût obtenu grâce aux bas salaires de certains pays. Ceci est particulièrement vrai pour les pays en développement, où les coûts de transport liés aux problèmes des infrastructures sont importants. De plus, il est possible de considérer le caractère insignifiant des économies de prix de revient dues à la production à l'étranger qui n'incitent pas à réimporter le produit à la fin de son cycle de vie. Certains auteurs comme Bodinat et *al* (1984) montrent que les industriels recherchent moins le développement d'un produit que la minimisation des coûts ou l'accroissement de leur part de marché. La théorie de Vernon suppose que des relations commerciales privilégiées soient établies avec les pays "Similaires". Or dans la plupart des pays en développement, l'analyse de la structure des exportations montre que le commerce intra-zone est négligeable par rapport aux relations avec les pays développés.

En fait, dans le contexte des pays en développement, le passage de la phase 1 à la phase 2 est problématique compte tenu de l'étroitesse des marchés, de la concurrence des entreprises multinationales et des problèmes de financement que rencontrent les entreprises locales. Leur capacité de production dans le pays d'origine déjà sous-utilisée rend prudente l'idée même d'investir à l'étranger.

Le cycle de vie de Vernon (1966) a été développé pour répondre aux questions macro-économiques concernant les flux commerciaux et l'investissement direct entre différents pays. Pour surmonter les faiblesses de cette théorie, les chercheurs ont amélioré les fondements micro-économiques des IDE issus de l'économie industrielle. L'objectif est de rendre plus cohérente l'explication de l'investissement direct par la reconnaissance des actions individuelles des grandes entreprises au sein des marchés oligopolistiques. Ainsi, au-delà de l'avantage comparatif et du pouvoir de marché,

d'autres approches explicatives plus synthétiques permettront d'approfondir la compréhension du phénomène de l'internationalisation. Elles associent, dans leurs apports respectifs, la dynamique propre des entreprises avec celles des zones géographiques. Il s'agit des théories éclectiques de l'entreprise.

## **1.2. La théorie behavioriste**

La théorie behavioriste ou comportementaliste a largement dominé les théories de l'internationalisation. Elle propose deux voies d'analyse : le modèle d'Uppsala développé par Johanson et Wiedershiem-paul (1975) et Johanson et Vahln (1977) et le modèle par innovation (le I-modèle) développé par Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1981) et Czinkota (1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon le même principe. Ils considèrent l'internationalisation comme un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif.

### **1.2.1. Le modèle d'Uppsala**

L'Ecole suédoise d'Uppsala, du nom de l'Université dont sont issus ses principaux chercheurs, a eu le mérite de développer le caractère incrémental ou séquentiel des processus de changement que subissent les entreprises. L'internationalisation est ainsi décrite comme un processus long, réactif et évolutif où l'apprentissage progressif constitue la clé de l'internationalisation (Johanson et Wiedershiem-Paul 1975, Johanson et Vahln, 1977). Une fois engagé, le processus avance lentement et par étapes successives. De cette vision, les auteurs en ont déduit un certain nombre de recommandations. Ils préconisent notamment que l'initialisation d'une expansion internationale ne doit pas intervenir trop tôt dans le développement de l'entreprise (Eriksson, Johansson, Majkgrad et Sharma, 1997).

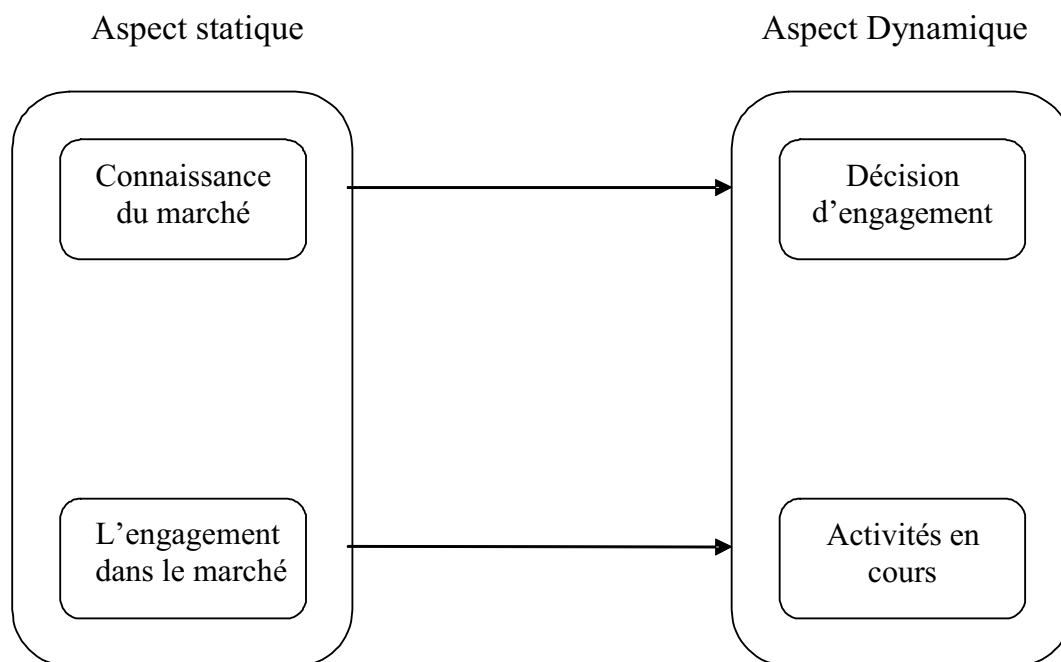
Le modèle de Johanson et de Wiedersheim (1975) suggère l'existence d'une adéquation entre l'internationalisation et la taille de l'entreprise. Le degré d'internationalisation s'accroît naturellement en fonction de la taille de l'entreprise. Le processus d'internationalisation comporte quatre étapes : *i*) aucune activité régulière d'exportation, *ii*) exportation par l'intermédiaire des représentants indépendants (agents), *iii*) création de filiales de ventes, et enfin *iv*) l'étape de la production. Ce modèle a été développé sur la base de trois hypothèses :



- l'entreprise est développée sur le marché intérieur ;
- l'internationalisation est la conséquence d'une série de décisions incrémentales ;
- Le terme "internationale" se rapporte à une attitude de l'entreprise vers des activités à l'étranger.

Les modèles développés par Johanson et Vahlne (1977) et Eriksson et *al.* (1997) s'inscrivent clairement dans la lignée de la théorie de la croissance de l'entreprise de Penrose (1959). Ils utilisent son cadre théorique (accumulation de ressources/développement commercial) comme base de travail à partir de laquelle ils analysent la croissance internationale. Ces modèles décrivent le processus d'internationalisation comme un processus d'apprentissage. Les opportunités d'affaires disponibles sont fonction des ressources de l'entreprise et de sa capacité à les exploiter. Et puisque la plupart des ressources sont cumulatives (à l'instar de la connaissance par l'expérience), l'internationalisation est essentiellement présentée comme un processus incrémental. Ce cycle incrémental est régulé par deux facteurs qui interagissent entre eux : un facteur statique représenté par les ressources engagées et les connaissances qui y sont liées (aspect statique), et un facteur dynamique représenté par les décisions d'affectation des ressources dans le temps et les décisions liées au déroulement des activités en cours (aspect dynamique). La Figure 4 exprime l'interaction entre ces deux aspects. Ainsi, lorsqu'une ressource est engagée sur un marché international, cela déclenche un processus d'apprentissage par le truchement de la confrontation de l'entreprise aux conditions du marché étranger. Ce processus d'apprentissage résulte de l'accumulation de connaissances sur l'organisation des marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977). Au fur et à mesure que cette expérience croît par accumulation des connaissances, l'entreprise peut augmenter la taille et la vitesse de son engagement international, lequel intensifie le phénomène d'apprentissage de l'organisation des marchés étrangers, perpétuant ainsi la boucle entre ces deux facteurs. Cependant, l'apprentissage par l'expérience est un phénomène relativement lent. Il faut un certain temps avant que cette boucle rétroactive accélère véritablement le processus.

**Figure 4 : Le mécanisme de base de l'internationalisation de l'entreprise selon Johanson et Vahlne**



*Source : Johanson et Vahlne , 1977, p.26*

Le modèle de Johanson et Vahlne (1977) s'inspire profondément de la théorie behavioriste de Cyert & March (1963). La notion de perception du management de l'entreprise quant aux décisions de développement international est donc un élément clé de la théorie séquentielle d'internationalisation.

Eriksson et *al.* (1997) suggèrent que plusieurs petites erreurs commises au cours d'un développement international graduel permettent au management d'avoir une perception plus réaliste, donc une action plus efficace. Les auteurs mettent en avant la supériorité "informationnelle" du gradualisme et son degré d'irréversibilité plus faible. L'argument principal est qu'une stratégie gradualiste d'internationalisation a un coût ex-ante plus faible que la stratégie rapide et ponctuelle (le *big bang*), permettant ainsi un retour en arrière moins coûteux. De plus, l'internationalisation graduelle permet de gagner de l'information quant à l'opportunité de poursuivre et d'approfondir ce type de stratégies. Ces auteurs insistent, néanmoins, sur la nécessité de valider empiriquement ces propositions. Ils soulignent que les structures et les routines adoptées pour soutenir la croissance internationale doivent être adaptées graduellement pour permettre un apprentissage des besoins des marchés étrangers, mais aussi des

capacités potentielles de l'entreprise.

Un autre apport de l'école d'Uppsala concerne la distance psychologique<sup>2</sup>. Cette distance est souvent imposée par des différences linguistiques, éducatives, culturelles et managériales. Les entreprises s'internationalisent en franchissant plusieurs étapes. Elles exportent d'abord vers des pays psychologiquement proches et au fur et à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience dans ces pays, elles vont échanger avec des pays psychologiquement plus éloignés. La distance psychique conduit les entreprises à privilégier, dans un premier temps, les pays voisins. Ce privilège permet de minimiser l'incertitude liée aux différences politico-économiques, aux particularismes culturels et à l'éloignement géographique.

### **1.2.2. Le modèle d'internationalisation par l'innovation**

Dans le contexte où nous vivons actuellement, l'innovation apparaît comme une façon de maintenir et d'améliorer la compétitivité des PME. La recherche, l'innovation et l'adaptation aux marchés sont des facteurs majeurs de compétitivité<sup>3</sup>.

Le modèle d'internationalisation par l'innovation (le I-modèle) décrit le processus d'internationalisation en se basant sur le processus de diffusion de l'innovation. Les fondateurs de ce modèle se sont intéressés particulièrement à l'exportation et ont appliqué le modèle aux petites et grandes entreprises. Ils considèrent qu'il existe des antécédents à l'exportation dont dépendra l'adoption, la non adoption ou l'abandon de l'exportation. Ainsi, par exemple, les traits objectifs du dirigeant et sa perception de l'export ont un impact important sur l'adoption de l'exportation (Axinn, 1988, Axinn et al, 1994).

Le I-modèle est fondé sur deux grands préceptes qui restent largement imprégnés de l'école Uppsala : l'implication progressive des entreprises dans l'exportation, et l'existence de la distance psychologique ou psychique.

S'agissant de l'implication progressive dans l'exportation, les partisans du I-modèle (Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Cavusgil, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981)

---

<sup>2</sup> Différence culturelles, politiques, linguistiques et autres différences ayant une influence sur la circulation de l'information entre la firme et le marché (Joffre, 1986)

<sup>3</sup> Bizaguet A. (1992), Les petites et moyennes entreprises, PUF, que sais-je ? p. 24

ont retenu le même principe que celui d'Uppsala, à savoir l'internationalisation séquentielle de l'entreprise. Les seules différences se situent au niveau du nombre de stades, de la description de chacun des stades et du mécanisme initiateur du comportement exportateur de l'entreprise. Pour ces auteurs, le choix de l'internationalisation graduelle s'explique par deux raisons: le manque d'expérience (*experiential knowledge*), et l'incertitude associée à la décision d'internationalisation.

Bilkey et Tesar (1977) ont conceptualisé le processus d'internationalisation sur la base de la participation croissante des entreprises dans l'exportation vers des marchés psychologiquement plus éloignés. L'export est vu comme le fruit du management par l'innovation. Chaque étape s'inscrit en rupture avec l'autre et représente une innovation. Afin de séparer les différentes étapes, les auteurs utilisent plusieurs critères : l'exportation passée, l'exportation actuelle, l'exploration de l'exportation et les ordres non sollicités.

Le modèle de Cavusgil (1980) est basé sur les décisions successives de la gestion d'exportation au cours d'une période de temps. Partant de l'observation empirique, l'auteur considère que les caractéristiques spécifiques à l'entreprise et les facteurs managériaux jouent un rôle déterminant dans le processus d'internationalisation des entreprises. Ils permettent de faciliter ou d'empêcher le passage d'une étape d'internationalisation à une autre.

Reid (1981) considère l'internationalisation comme un processus d'adoption de l'innovation. Le choix de l'exportation exige une attitude managériale spécifique. Il exige également la présence d'opportunités sur le marché étranger et la disponibilité de ressources supplémentaires au sein de l'entreprise. Selon l'auteur, les stratégies d'exportation des PME sont influencées par le comportement individuel du décideur. Quant à celles des grandes entreprises, elles sont supposées être structurellement déterminées.

Contrairement aux autres modèles d'Innovation, celui de Reid n'est pas concentré sur la forme d'organisation adoptée par l'entreprise exportatrice, mais sur l'attitude et le comportement du décideur et les conditions de l'entreprise en termes de mobilisation de ressources allouées à chaque étape du processus d'exportation.

Le tableau 2 résume les étapes d'internationalisation au sens de Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1981) et Reid (1981).

**Tableau 2 : Stades d'internationalisation des PME selon le I-modèle**

<b>Stades</b>	<b>Bilkey et Tesar</b>	<b>Cavusgil</b>	<b>Reid</b>
1	La PME n'est pas intéressée par l'Export. Elle ne répond même pas à une commande non sollicitée	Marketing local : la PME exploite uniquement le marché domestique	Connaissance d'export : la PME est consciente des problèmes de reconnaissance d'opportunités, de stimulation d'un besoin
2	La PME est prête à répondre à une commande non sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour exploiter la possibilité de développer une activité d'exportation	L'étape du pré-export : la PME est à la recherche d'informations et évalue la faisabilité d'explorer les marchés étrangers	Intention d'exporter : il se développe au sein de la PME des sentiments de motivation et attentes vis-à-vis de l'exportation
3	La PME exploite activement la possibilité de développer une activité d'exportation	Participation expérimentale : la PME commence à exporter sur une base limitée vers certains pays psychologiquement proches	Tentative d'exporter : la PME développe une expérience personnelle d'opérations d'exportation limitées.
4	La PME exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement	Participation active : la PME exporte vers plusieurs nouveaux pays (exportation directe et accroissement du volume de ventes)	Evaluation de l'exportation : la PME récolte les résultats de l'engagement à l'international.
5	La PME est une exportatrice confirmée et ajuste son niveau d'exportation de manière optimale en fonction du taux de change	Participation engagée. La PME procède constamment à l'allocation de ressources limitées entre l'exploitation du marché domestique et le marché étranger.	Acceptation de l'export : au vu des résultats obtenus, la PME accepte ou rejette l'export
6	La PME explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants		

Source : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1981) et Reid (1981)

Les étapes décrites dans le tableau 2 présentent certaines similitudes. Nous pouvons dès lors les synthétiser en trois principales phases : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée. Le tableau 3 décrit ces trois phases.

**Tableau 3 : Les étapes à l'internationalisation selon le I-modèle**

<i>Etapes</i>	<i>Description</i>
Pré-engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprises intéressées seulement par le marché national</li> <li>▪ Entreprises impliquées dans le marché national mais envisageant sérieusement d'exporter</li> <li>▪ Entreprises ayant déjà exporté par le passé et ne le faisant plus</li> </ul>
Phase initiale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprises impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des entreprises ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger</li> </ul>
Phase avancée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprises exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger</li> <li>▪ Entreprises envisageant d'autres formes d'engagement à l'international</li> </ul>

On s'aperçoit ainsi que les partisans du I-modèle considèrent l'internationalisation comme le résultat du management de l'innovation. En raison des spécificités qui la distinguent des autres, chaque étape du processus d'internationalisation est synonyme d'innovation qu'il faut bien gérer.

Les modèles behavioristes (le modèle Uppsala et le I-modèle) supposent une bonne implantation nationale des entreprises qui internationalisent leurs activités. Ainsi, la différence conceptuelle qui peut être relevée entre les deux modèles consiste dans la façon de considérer l'internationalisation.

Le I-modèle et le modèle Uppsala ont constitué pendant longtemps la base théorique de différentes études empiriques sur l'internationalisation des entreprises. Néanmoins, ils font apparaître certaines faiblesses aussi bien au niveau théorique qu'au niveau méthodologique et empirique.

Au niveau des fondements théoriques, si le modèle d'Uppsala et le I-modèle se concentrent sur l'explication du processus d'internationalisation, ils ne décrivent pas vraiment comment ce processus est effectivement initié. On apprend juste que celui-ci n'intervient que lorsque l'entreprise réagit à des demandes d'exportation non sollicitées. Cette vision reflète un mode de fonctionnement relativement passif, axé sur

le principe de réactivité (Johanson et Vahlne, 1977), ce qui contraste singulièrement avec le contexte entrepreneurial, délibérément proactif. Ceci explique probablement pourquoi un certain nombre d'auteurs du champ de l'entrepreneuriat remettent en cause cette théorie (McDougall et Oviatt, 1997).

Par ailleurs, les adeptes de l'approche behavioriste considèrent le processus d'internationalisation comme une alternative d'expansion ou de saturation du marché domestique (Kamath, Rosson, Patton, et Brooks, 1987). Or les réalités montrent la limite de cette affirmation dans la mesure où le partage des ressources d'une PME exportatrice se fait entre son marché domestique et ses marchés étrangers. D'un autre côté, peu d'études behavioristes s'intéressent à la capacité organisationnelle et industrielle de la PME dans son comportement exportateur. Comme le soulignent Welch et Luostarinen (1988) : "le fait de n'étudier que l'activité actuelle sur des marchés étrangers occulte un ensemble de changements internes à la PME. Ces changements sont à la fois le reflet du degré d'internationalisation de la PME et la conséquence directe du processus d'internationalisation. Ils servent également de base au développement ultérieur du processus d'internationalisation"<sup>4</sup>.

Sur le plan méthodologique, l'approche behavioriste enregistre des faiblesses au niveau des dimensions accompagnant le processus de développement et son fonctionnement à l'intérieure des entreprises. Ladite approche ne fournit qu'un bref aperçu sur la manière dont l'entreprise procède à l'internationalisation. En outre, trois exceptions viennent affaiblir à notre sens l'approche behavioriste. Ces exceptions ont trait aux ressources financières de l'entreprise, aux conditions des marchés et au savoir faire international de l'entreprise. Ainsi, les entreprises dotées de ressources financières importantes et/ou d'un certain savoir faire et d'expérience sur les marchés étrangers sont en mesure de s'engager à l'international tout en réduisant le temps et le nombre d'étapes formant le processus d'internationalisation. Cette accélération du processus d'internationalisation est également possible dans un contexte caractérisé par la stabilité et l'homogénéité des marchés.

---

<sup>4</sup> Welch L.S. et Luostarinen R. (1988), "Internationalization : Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, n°14, p. 39

Au niveau empirique, des auteurs comme Boutary (2006), Gankema et *al.* (2000), et Julien (1995) observent une variété dans le comportement d'internationalisation des PME. Certaines PME se positionnent directement sur plusieurs marchés ; d'autres s'implantent directement par des filiales ; d'autres encore sautent des étapes intermédiaires ou bien choisissent un stade particulier et interrompent leur processus d'internationalisation avant d'avoir atteint la dernière étape. Ils en concluent que le processus d'apprentissage n'est pas la seule façon d'augmenter les exportations ou de les diversifier. D'autres facteurs liés à l'entreprise et son environnement sont à prendre en compte (Gemser et *al.*, 2004).

## **2. L'approche par les réseaux**

L'approche par les réseaux se concentre sur les problèmes et les opportunités liés à l'établissement des rapports avec les clients et les fournisseurs étrangers. Toutes les informations relatives aux relations économiques sont sensées être acheminées par le biais des rapports de réseau (Johanson et Vahlne 2003). Alors que le modèle d'Uppsala met beaucoup plus l'accent sur les distances économiques, culturelles et psychiques entre les pays, l'approche par les réseaux considère que l'expansion de l'entreprise n'est pas affectée par l'existence de frontières (Johanson et Vahlne 2003). Une entreprise peut être forcée à s'internationaliser si elle veut défendre ou maintenir sa position dans un réseau particulier, ou si d'autres entreprises appartenant au même réseau décident d'établir des liens avec des partenaires étrangers (Johanson et Mattsson 1988). La vocation internationale de certains clients est un atout considérable pour l'accès aux marchés internationaux (Holmlund et Kock, 1998).

En recourant à la théorie sociologique de Granovetter (1973 et 1982), nous pouvons distinguer deux grands types de réseaux : les réseaux personnels et les réseaux d'affaires. Spécifiques à chaque entrepreneur, les premiers servent essentiellement à conforter la direction dans ses décisions. Ils incluent généralement un ou deux amis, quelques membres clefs du personnel, un collègue d'études, un membre du club d'entrepreneurs, etc., soit généralement entre huit et neuf personnes (Birley et *al.*, 1991; Julien, 1995). Quant aux réseaux d'affaires, comme leur nom l'indique, ils favorisent les diverses transactions de l'entreprise. Ils englobent les partenaires avec



lesquelles l'entreprise fait couramment affaires, tels les fournisseurs, les équipementiers, les distributeurs, les transporteurs, etc. Certains membres de ces réseaux d'affaires peuvent évidemment finir par faire partie du réseau personnel de l'entrepreneur suite à des contacts très fréquents.

## **2.1. Le réseau d'affaires**

Sous le vocable "réseau d'affaires", nous entendons toutes les formes de relations marchandes, dont l'une est généralement cliente et l'autre fournisseur. Au sens de Cook et Emerson (1978), un réseau d'affaires est défini comme la jonction d'un ensemble de relations d'échange. Le rapport liant les entreprises entre elles forme le noyau du réseau d'affaires. En effet, en créant des liens financiers, technologiques et de marché, avec d'autres acteurs du réseau, les entreprises élargissent progressivement leurs connexions. Elles peuvent étendre leurs activités au delà des frontières nationales pour devenir internationales.

Le modèle du réseau d'affaires s'oriente vers la recherche de la flexibilité et de la réactivité<sup>5</sup>. Il introduit des solutions plus souples et prend en considération de nouveaux facteurs liés au système d'information, à la communication et à la qualité. Ces facteurs lui permettent de mieux s'adapter aux changements de l'environnement.

Le modèle du réseau d'affaires s'est développé au sein même de l'Ecole suédoise. Ses principaux auteurs sont : Johanson, Vahln et Johanson. Ainsi, en réponse aux critiques destinées au modèle d'Uppsala par certains nombres de chercheurs (Turnbull, 1985 ; Reid, 1981), Johanson et Vahln (1990) ont essayé de construire la base théorique d'un nouveau modèle d'internationalisation à partir de nouveaux concepts.

Dans un premier temps, Johanson et Vahln (1990) ont relié le modèle d'internationalisation à la théorie d'investissement direct en percevant le paradigme éclectique. Le but du modèle a été modifié. Il vise à expliquer (et non à décrire) le mode d'entrée de l'entreprise sur les marchés étrangers. Les auteurs ont tenu compte non seulement de la distance psychique, mais ils ont également supposé que l'entreprise entrerait là où la demande de ses produits existe. A ces deux facteurs, il

---

<sup>5</sup> Bartlett C. et Goshal S. (1991), Le management sans frontières, Editions d'organisation, p.123.

convient naturellement d'ajouter l'incertitude, dont l'ampleur croît avec la méconnaissance du marché étranger et l'absence de rapports avec diverses parties sur le marché étranger, en particulier les clients.

Dans un deuxième temps, Johanson et Vahlén (1990) ont relié le modèle séquentiel d'internationalisation au concept du réseau industriel. Les auteurs concluent qu'en dépit de l'importance des liens d'affaires entre les entreprises et des réseaux industriels, ces deux phénomènes sont subtiles et demeurent difficiles à identifier par les observables externes. Ce type de relations ne peut être compris qu'à travers l'expérience de l'entreprise en matière d'exercice d'activités ou en matière d'interaction d'affaires.

Par ailleurs, Johanson et Vahlén (1977) ont insisté sur l'importance de la position de l'entreprise dans le réseau en mettant en évidence le rôle des motivations et des modalités d'internationalisation. Ils ont repris les concepts utilisés dans le modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et engagement de décisions) et ils les ont examinés de façon multilatérale plutôt qu'unilatérale. Ils ont considéré le processus d'internationalisation de manière intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

La littérature sur le réseau d'affaires s'est enrichie grâce à l'apport de Johanson et Mattsson (1988). Leur modèle repose sur l'idée que le marché fonctionne comme un réseau d'interactions et de relations durables, plutôt que comme un ensemble de transactions entre les acteurs économiques. A cette idée, il convient d'ajouter les six propositions suivantes :

- le sort de chaque entreprise dépend, entre autres, des ressources contrôlées ou commandées par d'autres entreprises ;
- les entreprises sur les marchés industriels entretiennent des relations durables et parentales ;
- les rapports domestiques semblent être plus développés et plus forts que les rapports d'exportation ;
- chaque entreprise dans le réseau a des rapports directs et indirects avec des clients,

des distributeurs et des fournisseurs ;

- les activités entreprises sur les marchés industriels constituent un processus cumulatif ;
- l'investissement est le principal problème de l'entreprise. Les ressources sont affectées pour créer, construire ou acquérir des immobilisations corporelles et incorporelles.

Johanson et Mattsson (1988) définissent donc l'internationalisation en tant que réseaux se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays. Lesdites relations s'analysent comme un processus composé de trois phases : la prolongation, la pénétration et l'intégration.

La prolongation est la première étape entamée par les entreprises afin d'intégrer le réseau. Elle est souvent accompagnée par des investissements nouveaux. La deuxième étape est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau. Enfin, l'intégration constitue une phase avancée où l'entreprise est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Johanson et Mattsson (1988) considèrent, en fait, l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. A l'évidence, ce processus est influencé par le degré d'internationalisation de l'entreprise et du marché. Il subit également l'effet de l'apprentissage progressif et du développement des connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau.

La position de l'entreprise dans le réseau est le résultat cumulatif d'activités passées dans ledit réseau, qu'il soit formel ou informel. Elle peut être considérée d'un point de vue collectif (de l'entreprise au réseau) ou d'un point de vue individuel (d'une entreprise à une autre). Dans ce dernier cas, la complémentarité et la compétitivité jouent un rôle important en matière d'internationalisation. En d'autres termes, les entreprises sont dépendantes à travers des relations de coopération et de compétition.

Selon Johanson et Mattson (1988), la position de l'entreprise dans le réseau a une structure différente selon le degré d'internationalisation du marché. L'entreprise crée

quatre solutions de rechange possibles : le premier entrant (ou entrant précoce), seul à l'international, le dernier entrant (ou entrant tardif) et l'international avec les autres. Ces quatre scénarios sont résumés dans le tableau 4.

**Tableau 4 : L'internationalisation selon le modèle du réseau d'affaires**

	<i>Degré d'internationalisation du marché</i>		
<i>Degré d'internationalisation de l'entreprise</i>		<b>Faible</b>	<b>Fort</b>
	<b>Faible</b>	Premier entrant	Dernier entrant
	<b>Fort</b>	Seul à l'international	Plusieurs

*Source: Johanson & Mattson, 1988, p.202*

Le premier entrant (*"the early starte"*) a des relations réduites avec les entreprises étrangères. L'entreprise a une connaissance limitée des marchés étrangers et recourt généralement à des agents locaux, à des maisons de distribution ou à des entreprises plus expérimentées. Elle exporte pour commencer des opérations à l'international et gagner de l'expérience. A ce stade, l'ajustement quantitatif des ressources joue un rôle important. La capacité de production de l'entreprise doit être augmentée afin de faire face à la demande croissante en provenance de nouveaux marchés. En outre, l'ajustement qualitatif des ressources peut résulter de la distance psychologique existante entre les marchés et le besoin de développer de nouvelles connaissances. Lorsque l'entreprise devient plus internationalisée, elle passera à la phase suivante.

Un seul à l'international (*"The lonely international"*) se produit lorsque l'entreprise est hautement internationalisée alors que le marché où elle se trouve ne l'est pas. Dans ce cas, l'entreprise peut entrer dans de nouveaux réseaux et étendre son activité.

Le dernier entrant (*"The late starte"*) a déjà un réseau intérieur constituant une force motrice pour sa réussite à l'international. Il est souvent attiré vers l'international par un réseau international existant (clients, fournisseurs, etc.) Dans ces conditions, l'ajustement des ressources et le besoin de coordination des activités à l'international sont importants.

Lorsqu'il y a plusieurs entreprises à l'international (*"The international among"*)

*others*”), celles-ci opèrent dans un réseau développé et compétitif dans lequel le marché national recule graduellement face à la globalisation. L’entreprise et son réseau sont fortement internationalisés. Dans ces conditions, l’internationalisation à travers un réseau peut paraître pour les entreprises, en particulier les PME, comme une bonne alternative stratégique. Un tel réseau peut prendre la forme d’acquisitions, de coopérations, d’alliances ou de joint-ventures.

En somme, le modèle du réseau d’affaires va au-delà des modèles d’internationalisation traditionnels. Il suppose que les stratégies internationales élaborées par les entreprises sont influencées par leurs rapports avec le réseau. Par voie de conséquence, ces rapports peuvent conduire, faciliter ou empêcher l’internationalisation de l’entreprise. Ils peuvent également influencer le choix du mode d’entrée dans le marché étranger (Coviello et Munro, 1977).

## **2.2. Le réseau social**

L’approche par le réseau social considère l’internationalisation comme un processus cumulatif de création, d’entretien et de développement de relations sociales (Johanson et Mattsson 1988).

Un réseau social est constitué d’unités, appelées nœuds ou sommets, et des relations d’un type particulier qui les unissent, appelées liens ou arcs. Les nœuds sont des personnes ou des ensembles humains (groupes, départements, clubs sociaux, organisations, communautés, etc.) et plus rarement des artefacts avec lesquels les humains interagissent. Quant aux liens ou relations, ils sont définis en fonction de ce que l’on cherche à étudier, généralement après une étude ethnographique du milieu concerné (Richards, 1988 ; Lazega, 1994).

La notion de réseau social a été rendue populaire grâce aux travaux de Granovetter (1973) sur la sociologie américaine. “Bien qu’il n’ait pas un caractère mathématique très technique - ou, peut-être, pour cette raison - le travail de Granovetter est d’une importance centrale comme charte de popularisation et de légitimation de la position”<sup>6</sup>. Son travail a aidé à éloigner l’analyse de réseau social de son foyer sur des relations

---

<sup>6</sup> Scott J. (2000), *Social Network Analysis*, SAGE Publication Ltd, p. 34.

purement interpersonnelles.

Selon Granovetter (1985), il est impossible d'analyser l'échange économique sans considérer le contexte social dans lequel il est intégré. Le comportement organisationnel est toujours le résultat d'actions menées par les individus représentant des organisations, c'est-à-dire les rapports sociaux. En d'autres termes, le niveau de relations sociales entre les individus intervient inévitablement dans les processus d'affaires (Mainela 2002). Selon Björkman et Kock (1995), les liens sociaux constituent un préalable à toutes les relations d'affaires. En conséquence, il n'est pas étonnant à ce que les réseaux de contacts d'un individu puissent influencer l'internationalisation des entreprises. Axelsson et Angdahl (2000) et Ellis (2000) soulignent le rôle des rapports sociaux comme initiateur de l'internationalisation des PME.

Comme nous l'avons déjà souligné, le réseau d'affaires profite essentiellement aux entreprises de grande taille. Dans ces conditions, seule une théorie sociale de réseau, fondée sur des relations interpersonnelles et la transmission d'information, permettra de mieux comprendre le processus d'internationalisation des PME. Les réseaux sociaux sont particulièrement bénéfiques aux petites entreprises à ressources limitées. C'est une forme de capital social qui peut compenser le manque ou la faiblesse d'autres ressources (Tsai et Ghoshal, 1998 ; Barnir et Smith, 2002).

Selon Ellis (2000), le mode d'accès aux marchés étrangers est fonction des interactions inter-organisationnelles continues entre l'entreprise et son réseau. Par conséquent, étant donné que les relations d'affaires sont souvent précédées par la communication d'opportunités entrepreneuriales (Johanson et Vahlne, 1992) et que la diffusion de l'information sur de nouvelles idées et opportunités se fait par le biais de liens sociaux, Ellis suggère d'expliquer le processus d'accès au marché étranger par l'apport de la théorie sociale du réseau. Pour lui, le processus d'internationalisation subit beaucoup plus l'effet des caractéristiques de l'entrepreneur que des variables telles la taille ou l'âge de l'entreprise. Il considère que la connaissance des opportunités offertes par le marché étranger est tributaire aux avantages spécifiques du réseau social de chaque individu. En d'autres termes, le mode d'accès et le choix du marché résultent des

interactions entre l'entrepreneur (initiateur de l'internationalisation) et les autres acteurs reliés au marché étranger (les partenaires étrangers).

L'acteur principal dans le processus d'internationalisation d'une PME reste donc l'entrepreneur. C'est à travers ses contacts personnels que l'information est généralement acquise (Holmlund et Kock 1998).

Par ailleurs, Beamish et Munro (1985) précisent que la plupart des PME tournées vers l'international ne disposent pas d'un département d'exportation spécifique et seuls les liens personnels comptent.

Plusieurs éléments interviennent pour expliquer la construction du réseau social de l'entrepreneur. Citons à titre d'exemple : la confiance, la sympathie, les émotions, l'intuition et l'amitié (Johannisson, 1995 et Mainela, 2002).

Le recours à un partenaire étranger et à son réseau social est perçu par les PME comme le meilleur moyen pour accéder à un réseau d'affaires à caractère international. Des études menées par Holmlund et Kock (1998), Johnsen et Johnsen (1999) et Ellis (2000) ont montré que l'exportation par l'intermédiaire d'agents demeure le canal le plus souvent utilisé par les PME. Selon Ellis et Pecotich (2001), le choix du marché étranger est fortement lié à l'identification d'un partenaire ou d'une opportunité spécifique d'échange. Ils soulignent que les rapports sociaux aident à réduire au minimum les risques associés à l'accès aux nouveaux marchés. Dans le même ordre d'idées, Johanson et Vahlne (2003) ont récemment suggéré que la distance psychique devrait être perçue, non plus par rapport aux pays, mais par rapport aux organismes et même par rapport aux individus.

A travers cette présentation, il paraît que les entrepreneurs et leurs réseaux sociaux jouent un rôle important dans la mise en place de l'internationalisation des entreprises. Les réseaux de contact individuels influencent la manière avec laquelle les relations d'affaires évoluent et la manière avec laquelle les opportunités du marché étranger sont identifiées et exploitées. Ces réseaux peuvent être considérés comme un capital social crucial au déclenchement du processus d'internationalisation, en particulier dans le cas où les ressources matérielles se font rares.

### **3. L'approche par les ressources**

Cette approche, qui trouve ses origines dans les travaux de l'économiste Penrose (1959), vient renouveler des cadres conceptuels longtemps axés sur la seule analyse de l'environnement. En effet, l'expansion de l'entreprise ne dépend pas uniquement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise (comme le met en évidence la réflexion stratégique classique par l'analyse de l'industrie et des facteurs clés de succès), mais une bonne part de sa réussite dépend également des ressources dont elle dispose et qu'elle combine de façon originale (Tywoniak, 1998 ; Durand, 2000). Autrement dit, le processus d'expansion des entreprises dépend non seulement des ressources à leur disposition, mais également et surtout de l'exploitation qui en est faite (Penrose, 1959).

#### **3.1. L'approche originelle**

Les travaux d'Edith Penrose (1959) sont considérés comme fondamentaux dans le développement de l'approche par les ressources (Rugman et Verbeke, 2002). Cockburn, Henderson et Stern (2000) utilisent d'ailleurs le terme de “référence canonique” pour décrire l'impact des écrits de Penrose (1959) sur ce courant.

Dans son ouvrage traitant de la croissance de l'entreprise, Penrose (1963) considère l'entreprise comme “quelque chose de plus qu'une unité administrative....c'est un ensemble de ressources à la fois physiques et humaines”<sup>7</sup>. Cette économiste anglaise se concentre sur le “pourquoi” et le “comment” de la croissance des entreprises. Selon l'auteur, l'objectif de l'entreprise ne peut se réduire à la seule optimisation d'une fonction de profit. A travers l'observation des entreprises britanniques dans les années cinquante, Penrose cherche donc à mettre en évidence les déterminants guidant la progression de l'entreprise et de sa croissance (Fazio et Quéré, 1999).

Dans cette perspective, l'auteur s'appuie principalement sur l'étude des forces internes de l'entreprise qui sont à l'origine de ses possibilités de croissance. En effet, les occasions de développement d'une entreprise résultent à la fois de stimulations et

---

<sup>7</sup> Koenig G. (1999), “Les ressources au principe de la stratégie”, in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle*, Economica, 1999, p. 200.



d'obstacles externes et internes (Koenig, 1999). Néanmoins, selon Penrose (1963), alors que les incitations et les difficultés externes ont fait l'objet de nombreuses études, il n'a guère été prêté d'attention aux influences internes qui exercent une action au moins aussi importante pour déterminer le sens de l'expansion de l'entreprise. Or, ces forces internes donnent naissance aux possibilités de croissance, en fournissant les mobiles, et délimitent le degré de croissance qu'une entreprise donnée peut atteindre, ou souhaite atteindre, pour une période donnée.

Les ressources occupent une place importante dans le modèle de croissance de l'entreprise développé par Penrose. Selon l'auteur, ces ressources conditionnent les choix en matière de politique générale (Revolon, 1999) et encouragent notamment sa diversification géographique et la conquête de nouveaux marchés (Chatterjee et Wernerfelt, 1991). Penrose distingue deux catégories principales de ressources: les éléments tangibles (usine, matériel, terrains et ressources naturelles, matières premières, etc.) et les facteurs humains (main d'œuvre qualifiée et non qualifiée, personnel des bureaux, de l'administration et de la comptabilité, des services juridiques et techniques, de la direction, etc.).

Selon Penrose, ces ressources matérielles et humaines, et plus précisément leurs interactions, stimulent la croissance de l'entreprise de façon au moins aussi équivalente que les variables externes. Il convient de souligner que Penrose pose une distinction importante entre les ressources et les services qu'une entreprise peut en retirer. En effet, quelle qu'elle soit, une ressource n'a jamais d'importance en elle-même (Koenig, 1999). Ainsi, ce ne sont jamais les ressources elles-mêmes qui constituent les *inputs* du processus productif, mais seulement les services que ces moyens peuvent rendre. Les services fournis par les moyens de production sont fonction de la façon dont ils sont utilisés. L'auteur met donc en évidence l'utilisation alternative qui peut être faite de mêmes ressources, à l'origine du caractère unique de chaque entreprise. Elle met ainsi l'accent sur l'action d'organiser (*organizing*) et place l'équipe managériale au cœur de l'effort de la coordination (Rouby, 2001).

Par ailleurs, au sens de Penrose, les services managériaux et entrepreneuriaux occupent une place centrale, active et déterminante (Kor et Mahoney, 2000 ; Van

Den Bosch et Van Wijk, 2001). Ils permettent d'identifier ce qu'elle nomme des "opportunités de production" et d'y répondre en utilisant les potentialités de l'entreprise dans des domaines nouveaux (Maupertuis, 1999). Autrement dit, ces services vont guider le processus de croissance de l'entreprise et permettre de mieux appréhender l'incertitude inhérente à la croissance de l'entreprise. En effet, plus l'incertitude est grande, plus les tâches de direction sont ardues. Les plans d'expansion d'une entreprise sont donc nécessairement limités par la capacité de la direction à traiter les problèmes de plus en plus croissants qui se posent à elle (Penrose, 1963). Ainsi, Penrose insiste sur le rôle de la direction puisque la croissance de l'entreprise, dépend des capacités de sa direction : la capacité à reconnaître une demande du marché, la capacité à combiner les ressources disponibles avec de nouvelles ressources nécessaires pour être compétitive et la capacité à accepter le risque inhérent aux tentatives d'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes du marché.

Une des originalités de l'approche de Penrose réside donc dans la place et le rôle accordés à la direction et à ses capacités dans le processus global d'expansion (Sanchez, Heene et Thomas, 1996 ; Fazio et Quéré, 1999 ; Kor et Mahoney, 2000 ; Rouby, 2001 ; Marchesnay, 2002). L'auteur considère que l'équipe de direction est investie de quatre rôles clés dans ce processus (Rouby, 2001) : l'imagination (renvoyant à la reconnaissance d'opportunités de productions cohérentes avec les ressources disponibles et la combinaison de ressources déjà existantes à de nouvelles ressources), la détection de sources de financement, l'ambition (se référant à la prise de risque dans l'utilisation de nouvelles ressources pour satisfaire de nouvelles demandes émanant du marché), et enfin l'évaluation des potentialités de développement (les processus de perception cognitive de la direction détermineront en partie les actifs qu'une entreprise choisira d'acquérir).

### **3.2. L'approche de la "*Resource-based view*"**

D'inspiration économique, cette approche est apparue au début des années quatre-vingt avec les travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1986). Le but était de proposer une approche alternative à l'économie industrielle et au paradigme Structure-

## Comportement-Performance.

Wernerfelt (1984) introduit le concept de barrières de position en ressources (*“resource position barriers”*). Ce concept désigne les coûts auxquels doivent faire face les entreprises pour acquérir une ressource. Selon l’auteur, ces coûts sont supérieurs à ceux supportés par les entreprises pionnières dans la création et l’utilisation d’une ressource donnée (Sanchez, 2000). Par ailleurs, Wernerfelt (1984) distingue les ressources attractives (*“attractive resources”*) des autres ressources. Ces ressources, qui sont sensibles aux effets de la courbe d’expérience, peuvent conduire à des profits élevés. Les entreprises doivent s’efforcer de les identifier et de les préserver. C’est en combinant ces ressources attractives que l’entreprise peut pénétrer de nouveaux marchés.

Barney (1991) étend le concept de ressources à l’analyse des sources de l’avantage concurrentiel soutenu. L’auteur distingue trois catégories de ressources : les ressources en capital physique (technologie, usine, accès aux matières premières, etc.), les ressources en capital humain (formation, expérience, etc.) et les ressources en capital organisationnel (contrôle de gestion, système de coordination, système de planification, etc.). Toutefois, de telles ressources ne peuvent pas conduire à un avantage concurrentiel soutenable. Seules certaines d’entre elles permettent la mise en oeuvre d’une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels ou potentiels (Sanchez, 2000). Ainsi, selon Barney (1991), seules les ressources hétérogènes, imparfaitement mobiles, de valeur (c’est-à-dire utilisables pour exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces), rares (elles ne sont pas possédées par un grand nombre d’entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes), imparfaitement imitables (du fait des conditions historiques uniques dans lesquelles elles ont été créées ou acquises) et non substituables (il n’existe pas de ressources équivalentes d’un point de vue stratégique pouvant être utilisées par des entreprises concurrentes), peuvent conduire à un avantage concurrentiel soutenable.

L’approche de la *“Resource-based view”* a donc pour objet de cerner les origines de l’avantage concurrentiel soutenable d’une entreprise donnée. Elle se concentre sur toutes les ressources de l’entreprise, qu’elles soient tangibles ou intangibles. Chaque

type de ressource peut être à la base d'un avantage concurrentiel soutenable.

### **3.3. L'approche des compétences fondamentales**

Le début des années quatre-vingt-dix a été marqué par le développement d'une approche plus nuancée permettant une prise en compte simultanée de l'environnement et du fond des ressources de l'entreprise (Arrègle et Quélin, 2000). Il s'agit de la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990, 1993 ; Hamel, 1994 ; Rumelt, 1994 ; Sanchez et Heene, 1996 ; etc.).

Ayant vu le jour avec les travaux de Hamel et Prahalad (1990), cette nouvelle approche vient apporter une dimension supplémentaire à la "*Resource-based view*", sans pour autant rompre avec elle. Ainsi, si on se réfère aux commentaires d'un certain nombre d'auteurs (Porter, 1991 ; Foss, 1996 ; Durand, 2000 ; Sargis, 2000), tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et donc achetable, ce qui signifie imitable et par la même non stratégique. Dès lors, cet actif ou cette ressource n'est pas en mesure de conduire à un avantage concurrentiel durable.

La théorie des compétences fondamentales analyse l'apparition et le maintien d'un avantage concurrentiel. Dans cette optique, elle examine le concept de compétence et explique comment celui-ci s'appuie sur le concept de ressources (Sanchez, 2000). Ainsi, selon cette composante du courant des ressources dynamiques, ce sont les compétences de l'entreprise, et plus précisément ses compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990, 1993 ; Hamel, 1994), qui ont un rôle critique dans le développement et la survie de l'entreprise. La construction et la valorisation de ces compétences fondamentales s'opère au niveau de l'entreprise dans son ensemble et non au niveau des entités stratégiques (*Strategic Business Unit*) de l'organisation. Cette théorie met donc en avant une représentation de la stratégie en termes de compétences, et non plus en termes de produits. Elle s'attache à une démarche proactive de développement des compétences. Ainsi, selon Prahalad et Hamel (1990), "sur le long terme, la compétitivité d'une entreprise provient de sa capacité à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences

stratégiques qui donneront naissance aux produits de demain “<sup>8</sup>.

D’après les adeptes de cette approche, une défaillance en ressources ne conduit pas nécessairement une entreprise à sa perte, et à l’inverse, des ressources illimitées ne pourront pas prémunir une entreprise d’un échec. En effet, “une entreprise ayant des dotations en ressources uniques (par exemple, une technologie supérieure) peut ne pas arriver à développer de compétences distinctives et d’avantages concurrentiels si ses managers ne ciblent pas de manière efficace ses ressources et capacités. En outre, lorsque ses managers ont une aptitude supérieure à la coordination ou à l’utilisation des ressources et capacités, l’entreprise peut même être capable de créer des compétences distinctives en utilisant des ressources semblables à celles utilisées par ses concurrents”<sup>9</sup>.

Face à des marchés complexes et turbulents, la création, mais également le maintien, de ces compétences distinctives nécessite de la flexibilité. La flexibilité stratégique peut se définir comme “l’aptitude à changer les utilisations stratégiques des ressources et capacités d’une entreprise dans des marchés de produits ou de ressources dynamiques”<sup>10</sup>. La flexibilité stratégique résulte d’une part, de la flexibilité des ressources disponibles d’une entreprise, et d’autre part, de la flexibilité dans la coordination des managers de l’entreprise lorsqu’ils imaginent de nouvelles configurations et de nouvelles utilisations des ressources pour conduire la stratégie (Sanchez, 1995 ; Sanchez et Heene, 1996 ; Sanchez, 2000). En outre, Volberda (1996), à partir de l’étude longitudinale d’une filiale hollandaise de Philips (*Philips Semiconductors Stadskanaal*), montre que la flexibilité organisationnelle de l’entreprise s’accroît avec la diversité des capacités managériales réelles ou potentielles de l’entreprise, ainsi qu’avec la rapidité avec laquelle cette dernière peut activer ses capacités managériales alternatives.

Dans la théorie des compétences fondamentales, il y a d’un côté, des actifs tangibles ou intangibles qui peuvent s’échanger (perspective d’allocation) et de l’autre, leur mise

---

<sup>8</sup> Prahalad C. et Hamel G. (1990) “The Core Competences of the Firm”, Harvard Business review, n° 66, p. 81.

<sup>9</sup> Sanchez R. (2000), “Une Comparaison des Approches de la Ressource, des Capacités Dynamiques, et de la Compétence. Une Contribution à la Théorie du Management Stratégique”, in QUELIN et ARREGLE, *Le Management Stratégique des Compétences*, Ellipses, p. 72.

<sup>10</sup> Idem, p. 73.

en action combinée portée par des individus et des processus organisationnels (Rouby, 2001). Cette théorie souligne donc le rôle central joué par les processus managériaux et le processus de coordination organisationnelle. Elle les considère comme le moteur du changement stratégique. Ainsi, outre le rôle essentiel de la direction dans la construction (*building*) et l'exploitation des compétences de l'entreprise, celle-ci a également pour mission de créer un écart stimulant (*stretching*) “entre des aspirations déraisonnables et les ressources a priori disponibles [...] avec pour objectif de stimuler la créativité pour tirer des moyens mobilisables des effets très supérieurs à ce qu’il paraissait raisonnable d’attendre”<sup>11</sup>

Cette mise en évidence des rôles déterminants des processus managériaux et organisationnels dans la théorie des compétences fondamentales se retrouve également dans la seconde composante du courant des ressources dynamiques, à savoir la théorie des capacités dynamiques.

### **3.4. L’approche des capacités dynamiques**

La théorie des capacités dynamiques propose un cadre conceptuel mobilisant les travaux de Schumpeter (1934), Penrose (1959), Nelson et Winter (1982), Wernerfelt (1984), Barney (1986a), Teece (1988) ou encore Teece et *al* (1994). Son émergence marque une prise de conscience de l’importance des capacités relatives des entreprises à utiliser leurs ressources actuelles, à créer de nouvelles ressources et à concevoir de nouvelles manières d’utiliser ces deux types de ressources (Sanchez, 2000).

Cette approche a pour objectif de comprendre comment les entreprises privées, dans un contexte d’incertitude, de complexité et de changements technologiques importants, sont en mesure de créer et de s’approprier de la richesse (Koenig, 1999). En d’autres termes, elle recherche les voies conduisant à construire et à améliorer un avantage concurrentiel face à un environnement complexe. Dans cette optique, cette théorie met en avant l’importance de l’acquisition d’aptitudes, de l’apprentissage et de l’accumulation d’actifs organisationnels ou immatériels (Koenig, 1999). Ainsi, selon Teece, Pisano et Shuen (1997), dans un tel contexte, l’avantage concurrentiel de

---

<sup>11</sup> Koenig G. (1999), Op. Cit, p. 228

l'entreprise se trouve dans les processus managériaux et organisationnels, qui dépendent de ses actifs spécifiques (connaissances tacites et actifs complémentaires) et de l'évolution des sentiers qui la caractérisent. En effet, les investissements antérieurs de l'entreprise et son histoire contraignent son comportement futur et créent des dépendances de sentier.

Teece, Pisano et Shuen (1997) font de la possibilité de s'adapter en temps voulu et d'innover rapidement, ainsi que des capacités managériales à coordonner et à reconfigurer les ressources de l'entreprise, des éléments clés pour permettre à l'entreprise de faire face à la forte turbulence concurrentielle. Cette capacité d'adaptation renvoie à l'aptitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des habitudes internes et externes à travers l'usage de ressources spécifiques. C'est ce que ces auteurs appellent : les "capacités dynamiques". Ce concept renvoie à deux éléments clés insuffisamment pris en compte dans les réflexions stratégiques antérieures :

- d'une part, le terme "dynamique" renvoie à la capacité à renouveler les compétences dans le but d'être congruent avec l'environnement changeant ;
- d'autre part, le terme "capacités" (*capabilities*) met en évidence le rôle primordial du management stratégique qui adapte, intègre et reconfigure correctement les aptitudes organisationnelles, ainsi que les ressources et les compétences fonctionnelles afin de répondre aux exigences d'un environnement changeant.

Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994) présentent un modèle de l'approche par les ressources à l'international dans lequel le processus d'internationalisation est caractérisé par deux facteurs : la disponibilité des ressources et l'intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel. La combinaison de ces deux facteurs permet la construction de la matrice suivante :

**Tableau 5 : Combinaison des ressources et l'apprentissage organisationnel**

Disponibilité des ressources			
		Faible	Fort
Intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel	Faible	<u>Quadrant 1</u> : Entreprises nationales <ul style="list-style-type: none"> <li>- intérêt marginal aux marchés internationaux,</li> <li>- exportation et licences,</li> <li>- faibles résultats des stratégies multinationales.</li> </ul>	<u>Quadrant 3</u> : Multinationales statiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de la domination du marché,</li> <li>- internationalisation élevée,</li> <li>- faibles risques/faibles recettes.</li> </ul>
	Fort	<u>Quadrant 2</u> : Multinationales apparentes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de croissance rapide,</li> <li>- coopération,</li> <li>- centralisation sur la croissance.</li> </ul>	<u>Quadrant 4</u> : multinationales globales : <ul style="list-style-type: none"> <li>- centrées sur le marché global,</li> <li>- structure en réseau,</li> <li>- recettes élevées selon les objectifs prévues.</li> </ul>

Source : Tallman et Fladmoe-Lindquist (1994)

Les entreprises ayant des ressources limitées et une faible capacité d'apprentissage organisationnel (quadrant 1) ne sont pas susceptibles de poursuivre un développement international. Elles n'ont pas une connaissance suffisante pour explorer une approche alternative leur permettant d'affronter les contraintes liées à l'internationalisation. Aussi, elles ne sont pas conscientes des opportunités offertes par l'internationalisation ou ne comprennent pas complètement les implications de la compétition étrangère sur leurs propres marchés.

Les entreprises disposant d'une faible disponibilité de ressources, mais ayant une motivation élevée pour s'internationaliser (quadrant 2) reconnaissent les avantages dissimulés de l'internationalisation. Néanmoins, elles ne sont pas capables en termes de structures et de ressources de changer complètement.

Les entreprises dotées d'importantes ressources, mais n'ayant pas une capacité d'apprentissage organisationnel ou de développement des compétences requises pour s'internationaliser se situent dans le quadrant 3. Ces entreprises ont tendance à internaliser de nouvelles ressources puisqu'elles ne peuvent pas s'appuyer sur celles



déjà existantes.

Enfin, les entreprises dotées d'importantes ressources et d'une grande capacité d'apprentissage organisationnel sont dans une meilleure position pour devenir multinationales. Les entreprises ayant atteint ce stade de développement ne peuvent plus être considérées comme petites. Dans ces conditions, des structures en réseau sont nécessaires pour maintenir la flexibilité des réponses stratégiques.

En résumé, Tallman et Fladmoe–Lindquist (1994) ont développé un modèle combinant l'apport de deux approches : celle du réseau industriel et celle des ressources. Ils considèrent que les ressources spécifiques de l'entreprise déterminent son choix stratégique concernant le produit, le marché et l'organisation. Ils considèrent également que les structures en réseau d'affaires influencent le développement à l'international.

#### **4. L'approche de l'internationalisation précoce**

Avec la politique d'ouverture et l'abolition des barrières douanières, une nouvelle architecture organisationnelle de la société mondiale se construit. Désormais, certaines entreprises se lancent à l'international dès leur création et de façon souvent rapide. Cette réalité contredit les conclusions de la théorie séquentielle d'internationalisation.

Deux modèles supplémentaires apportent, à notre sens, un plus à la compréhension du processus d'internationalisation des entreprises : le modèle de "*l'International New Venture*" et le modèle de la "*born global*"

##### **4.1. Le modèle de "*l'International New Venture*"**

Un certain nombre de chercheurs (McDougall, 1989 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Zahra, 1993 ; McDougall et Oviatt, 2000) se sont intéressés au concept d'entrepreneuriat international. Il s'agit de l'activité nouvelle et innovante qui a pour but de créer de la valeur et de la croissance pour l'entreprise au-delà des frontières (McDougall et Oviatt, 2000).

En 1989, McDougall décrit l'entrepreneuriat international comme le développement de nouvelles entreprises ("*international new ventures*") qui, d'emblée, s'engagent dans des affaires internationales et dont la vision opérationnelle est, dès les phases initiales,

orientée vers l'international.

En 1994, Oviatt et McDougall suggèrent que les entreprises qui naissent “globales” adoptent généralement des stratégies différentes de celles adoptées par les entreprises devenues internationales au gré du temps et de l'acquisition de nouvelles compétences. Ils considèrent que le contexte singulier de ces organisations “nées globales” est un facteur suffisamment déterminant pour qu'un champ théorique leur soit spécifiquement dédié. Les travaux de Oviatt et McDougall se penchent sur l'entrepreneur et son rôle de décideur central de sa propre structure. Ces auteurs soutiennent que les approches évoquées ci-dessus ne suffisent pas pour expliquer le phénomène d'internationalisation. Plusieurs constatations militent en faveur d'un développement international de plus en plus rapide. Il s'agit de l'accélération des moyens de transport et de la diffusion de l'information, de la suppression graduelle des barrières protectionnistes qui conduisent à une certaine homogénéisation des marchés, du développement et du transfert des technologies, mais aussi de l'accélération du phénomène de mobilité internationale du capital humain et financier.

Le concept de mondialisation y prend un sens particulièrement prégnant en offrant aux jeunes et petites entreprises une plus grande accessibilité aux marchés internationaux. Il s'agit là d'un véritable changement puisque l'internationalisation a été, pendant longtemps “réservée à la grande entreprise ayant atteint une hypothétique taille adéquate, réalisé une baisse substantielle de ses coûts et acquis une bonne maîtrise des technologies”<sup>12</sup>.

Dans certains secteurs d'activité, l'idée d'entreprendre rapidement, voire dès l'origine, à l'international devient une solution de plus en plus séduisante et concevable (Oviatt et McDougall, 1997). Plus le niveau d'expertise et du savoir est élevé, plus le choix de l'international paraît judicieux. Les entreprises dont l'activité correspond à ces critères de niveaux de connaissance (*knowledge-intensive firms*) profitent des avantages d'une position internationale. Elles sont en mesure de combiner des ressources intellectuelles pour saisir rapidement des opportunités sur des marchés étrangers.

---

<sup>12</sup> Verstraete T. et Filion L.J (2001) “L'entrepreneuriat, une perspective internationale”, Management International, automne 2001, vol.6, n°1, p. 26.

McDougall et *al.* (1994) prétendent que les PME qui démarrent leur processus d'internationalisation tardivement prennent le risque qu'un changement de direction soit très consommateur de temps, en raison du phénomène d'inertie structurelle. Ils préconisent qu'en amont de son projet d'internationalisation, l'entrepreneur se pose la question suivante : "D'un point de vue stratégique, est-il plus opportun de créer une entreprise sur le marché intérieur avec le projet d'une internationalisation ultérieure ou de créer une entreprise internationale, dès son origine ?"<sup>13</sup>.

Oviatt et McDougall ont récemment enrichi leur définition de l'entrepreneuriat international par la notion d'opportunité, en cherchant à ne pas limiter la définition d'entrepreneuriat à la création d'entreprises. C'est ainsi qu'ils proposent de définir l'entrepreneuriat international à travers des concepts comme la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités en dehors des frontières nationales dans le but de créer de futurs biens et services (McDougall et Oviatt, 2005).

Enfin, il convient de préciser que les deux approches opposées (l'approche séquentielle et l'approche entrepreneuriale) se sont développées dans deux contextes différents. L'approche séquentielle s'est développée dans un environnement international beaucoup plus régulé qu'il ne l'est aujourd'hui. Les opérations internationales étaient plus limitées et les compétences en management international, plus rares. En revanche l'approche entrepreneuriale a vu le jour dans une économie mondialisée. Par ailleurs, les travaux empiriques menés par Oviatt et McDougall (1997) s'intéressent à des entreprises à haut niveau d'expertise, au management probablement plus sophistiqué. Alors que Johanson et Vahlne (1977) ont développé leur modèle à partir de PME suédoises manufacturières. Mais malgré cette opposition de contexte, il est possible de dégager certaines similitudes entre les deux approches. En effet, L'internationalisation précoce s'accompagne également d'un processus d'apprentissage. Ce qui permet une accumulation (elle aussi précoce) de connaissances reposant sur l'expérience, et subséquemment la mise en place de structures et de routines au sein de l'entreprise, lesquelles à leur tour soutiennent la croissance

---

<sup>13</sup> McDougall P. P. et al. (1994) "Explaining the formation of international new ventures, the limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, n°6. p. 471

internationale. On retrouve ici la même boucle rétroactive décrite par Johanson et Vahlne (1977). La principale différence concerne le développement ultérieur de l'entreprise et les conséquences induites par le choix d'une internationalisation plus ou moins rapide sur ce développement (Autio, Sapienza et Almeida, 2000).

#### **4.2. Le modèle de la “*born global*”**

Le concept de “*born global*” a été utilisé pour la première fois en 1993 par Rennie lors de son rapport dans McKinsey (1993) sur l'importance des exportations des PME australiennes. L'auteur définit les “*born global*” comme des entreprises qui ont commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisent 76% de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Par la suite, le concept a été repris par d'autres auteurs comme Cavusgil (1993), Knight et Cavusgil (1996), Madsen et Servais (1997), Harveston (2000), Aspelund et Moen (2001), Rasmussen et Madsen (2002), Andersson et Wictor (2003) et Knight et Cavusgil (2004).

Knight et Cavusgil (1996), par exemple, présentent les “*born global*” comme des petites compagnies, orientées vers le secteur de la haute technologie qui opèrent dans les marchés internationaux dès les premiers jours de leur établissement. En 2004, les deux auteurs procèdent à une révision de leur définition. La “*born global*” devient une entreprise qui, dès sa création ou presque, cherche à atteindre une performance internationale supérieure depuis l'utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays (Knight et Cavusgil, 2004). Cette dernière définition est très générale quant à la période et le niveau d'internationalisation. Elle n'est plus orientée exclusivement vers le secteur de la haute technologie, mais elle précise l'importance de la connaissance dans les ressources de l'entreprise.

Face aux exigences liées aux études empiriques, d'autres auteurs se sont efforcés à contextualiser la définition proposée par Rennie (1993). C'est ainsi que Madsen et *al.* (2000) définissent la “*born global*” danoise comme une entreprise manufacturière avec un taux d'exportation supérieur à 25%, qui a commencé à exporter dans les trois ans qui ont suivi sa fondation. Quant à Andersson et Wictor (2003), ils ont étendu, dans le contexte suédois, la définition à toute la chaîne de valeur. Ils définissent la

*“born global”* comme une entreprise qui réalise au moins 25% de son chiffre d'affaires à l'international dans les trois ans qui suivent sa création et qui cherche à développer un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de ses produits dans plusieurs pays.

## Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue les origines, les développements et les apports des modèles les plus représentatifs et les plus souvent mobilisés pour appréhender le processus d'internationalisation des PME. Il s'agit là de l'une des voies les plus pionnières de la littérature sur l'internationalisation.

Dans un premier point, ce sont les apports relatifs à l'approche séquentielle (ou par étape) qui ont été présentés. Celle-ci regroupe les modèles contribuant à expliquer l'internationalisation comme un processus d'apprentissage comportant des étapes ou stades que l'entreprise franchit successivement. Les adeptes de cette approche insistent sur le caractère incrémental et cumulatif de l'internationalisation.

Dans un deuxième point, nous avons exposé les fondements et les mécanismes de fonctionnement de l'approche par les réseaux. En négligeant le rôle des frontières dans l'expansion de l'entreprise, cette approche se concentre davantage sur les problèmes et les opportunités liés à l'établissement des rapports avec des partenaires étrangers. L'internationalisation est considérée comme un processus cumulatif de création, d'entretien et de développement de relations sociales et/ou d'affaires.

Dans un troisième point, nous avons analysé le processus d'internationalisation à travers l'approche par les ressources. Cette dernière replace au cœur de la réflexion le comportement de l'entreprise et des entrepreneurs, tout en reléguant au second plan l'analyse concurrentielle classique. Elle constitue un champ théorique pertinent pour analyser et comprendre le rôle des ressources et des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation des PME.

Enfin, la proportion croissante des PME qui s'engagent très tôt dans l'internationalisation remet en cause l'universalité des modèles d'internationalisation par étape. Ces entreprises, qualifiées d'“*International New Ventures*”, ou encore de “*Born global*”, ont fait l'objet de nombreuses recherches et les publications à leur sujet se multiplient depuis le début des années quatre-vingt-dix.

L'identification du pouvoir explicatif de chacune de ces approches nous conduit à appuyer l'idée de leur complémentarité. Aussi, la mise en place d'une approche intégrative est nécessaire pour mieux appréhender l'internationalisation des PME.

## Chapitre 3

### **Les motivations à l'internationalisation des PME**

Comprendre les motifs qui poussent les PME à s'internationaliser n'est pas chose aisée<sup>1</sup>. Non seulement le nombre de variables qui influencent leur comportement est immense, mais ces entreprises évoluent sans cesse vers de nouvelles stratégies. A cela s'ajoute le caractère, de plus en plus, complexe et instable de l'environnement économique.

Depuis les années soixante, plusieurs théories ont vu le jour avec comme objectif d'expliquer le développement des entreprises internationales, le déploiement de leurs activités, le processus de globalisation économique et l'émergence de réseaux transnationaux. La plupart des lignes de ces théories sont restées adaptables aux nouvelles réalités de l'économie. Le grand défi consiste à tenter d'expliquer la globalité du comportement des entreprises et que cette explication puisse traverser les mutations actuelles du système international.

Même si chaque entreprise a ses propres raisons et idées par rapport à l'internationalisation, de nombreux économistes ont développé des théories expliquant la motivation de l'internationalisation et l'existence des entreprises transnationales. Conçues initialement pour appréhender le comportement des grandes entreprises, ces théories font, de plus en plus, l'objet de transposition aux PME.

L'engagement à l'international des PME se résume généralement à celui de son dirigeant. Nous sommes souvent en présence d'un décideur unique qui s'engage seul dans la démarche de l'internationalisation. Ses motivations constituent la variable fondamentale qui pousse l'entreprise à s'internationaliser.

L'objectif de ce chapitre est de présenter une revue critique de la littérature sur les théories explicatives des motivations à l'internationalisation. Nous les avons regroupés en quatre approches : l'approche économique, l'approche managériale, l'approche comportementale et l'approche intégrative.

---

<sup>1</sup> Nous retenons une définition aussi large que possible de l'internationalisation. Nous ne limitons pas l'internationalisation à la simple exportation, du fait que certaines des entreprises étudiées disposent de filiales sur les marchés étrangers ou sont parties dans des alliances avec d'autres entreprises étrangères.

## **1. L'apport de l'approche économique**

Une première approche explicative du développement international des entreprises trouve ses fondements dans les travaux d'auteurs dont les contributions se réfèrent à celles de la science économique. Dans un article récent, Ruzzier et *al.* (2006) identifient trois principaux courants théoriques inscrits dans l'approche économique : la théorie de l'internalisation, la théorie des coûts de transaction et le paradigme éclectique.

### **1.1. La théorie de l'internalisation**

#### **1.1.1. Présentation de la théorie de l'internalisation**

La théorie de l'internalisation se définit comme une théorie moderne de la multinationalisation des entreprises développée à partir des concepts d'internalisation des marchés et de formation des avantages comparatifs. Cette théorie repose sur l'idée que l'intégration transfrontalière d'activités de recherche et développement, de production ou de vente se fait dans le but de pallier les imperfections inhérentes aux marchés des biens et des facteurs. Parmi ces imperfections, certaines sont créées par les pouvoirs publics et sont liées aux politiques mises en oeuvre. D'autres dépendent des limites mêmes que connaissent les agents humains. Elles sont qualifiées de "naturelles" (Boddewyn et Brewer, 1994).

Initiée par Hymer au cours des années cinquante et soixante, la théorie de l'internalisation a pris forme dans les années soixante-dix et quatre-vingt grâce aux contributions de Coase. L'auteur explique l'existence d'une entreprise transnationale par l'échec du marché à transférer des produits intermédiaires entre un vendeur et un acheteur situés dans des pays différents. Tout est basé sur l'existence d'un marché international externe et d'un marché international interne. Le marché international externe inclut des imperfections des marchés imposés par les gouvernements comme les tarifs et les quotas. Le marché international interne inclut les coûts de négociation du recours au marché. Si les coûts de transactions en utilisant le marché sont supérieurs aux coûts de produire soi-même, il est plus efficient d'intégrer toutes les opérations sous une seule hiérarchie (sous un seul contrôle).



Krugman (1981) généralise quant à lui, cette approche en considérant que les théories fondées sur des facteurs comme l'avantage technique ou la différenciation ne sont que des cas particuliers. Il montre que l'avantage spécifique peut avoir plusieurs origines : économies d'échelles, avantage technologique, différenciation du produit, etc.

Toujours dans la perspective de l'internalisation, Byé distingue deux structures : la structure oligopolistique où les actions s'établissent selon les mécanismes connus et une structure "hors marché" (situation non concurrentielle organisée par une unité économique ou un groupe faisant le choix de leur prix et de leur production dans des conditions déterminées par des données non maîtrisables qu'ils rencontrent).

Plus précis que Byé, Hymer dans des travaux plus récents (1976), indique que l'entreprise constitue un moyen institutionnel pratique qui se substitue au marché. L'entreprise internalise où remplace le marché. C'est parce que le marché a des imperfections qu'il est ainsi remplacé. Celles-ci ne tiennent pas seulement aux impuretés déjà connues, mais également à l'incertitude qui peut entraîner des conflits dans les évaluations et rendre la coopération (entre entreprises) difficile. Les raisons pour lesquelles les entreprises prennent le statut de sociétés multinationales sont analogues à celles pour lesquelles elles deviennent des sociétés d'envergure nationale. Les aléas des marchés des matières premières, l'imperfection des marchés financiers, l'insuffisance de l'information, les difficultés de vente d'une technologie, sont autant d'éléments qui plaident pour la multinationalisation de l'entreprise lorsque celle-ci échange avec l'étranger.

Hymer (1976) résume les fondements de cette théorie dans les termes suivants : "A la coordination par le marché, les entreprises préfèrent la coordination et l'harmonisation réalisées au sein d'une administration de société, parce que ce système économise les coûts. Si les marchés étaient parfaits et si l'entreprise pouvait acheter tout ce dont elle a besoin à un prix bien établi, résultant de la concurrence, l'incitation à l'investissement directe serait très faible. Mais là où les marchés sont imparfaits, où les prix fluctuent, où les informations sont rares et où l'oligopole règne, le système de la société multinationale et la suppression de la fragmentation verticale devient un moyen d'atténuer le manque d'efficacité et de gaspillage. En pareil cas, en prenant pied à

l'étranger et en augmentant son indépendance, l'entreprise réduit l'incertitude et les dangers de la concurrence”<sup>2</sup>. De cette idée, Hymer (1976) tire la conclusion suivante: les entreprises multinationales intègrent leurs activités verticalement en investissant dans la production de matières premières et s'implantent à l'étranger dans les industries de transformations (De Bodinat et *al.*, 1984).

La théorie de l'internalisation présente une limitation importante : lors du calcul des coûts d'internalisation, elle néglige la prise en compte des coûts de coordination interne et d'organisation pour l'entreprise. De ce fait, les coûts réels peuvent être plus élevés que ceux calculés antérieurement sur la base des coûts de transaction. De plus, le modèle sous-estime les avantages compétitifs et les avantages de localisation.

### **1.1.2. Limites de la théorie de l'internalisation**

La théorie de l'internalisation a reconnu que l'existence de coûts transfrontaliers motivent les entreprises à “internaliser” les activités transfrontalières. L'influence de cette théorie a été énorme non seulement parce qu'elle a souligné les avantages de l'intégration verticale, mais aussi parce que les attitudes des Etats face aux entreprises ont profondément changé dans les années quatre-vingt. De plus, cette théorie justifie le passage des politiques de contrôle à des politiques de promotion de l'investissement direct à l'étranger.

Les modèles développés dans le cadre de la théorie de l'internalisation ne peuvent pas être appliqués aux PME parce qu'ils sont basés sur des hypothèses trop restrictives, comme le pouvoir monopoliste d'une entreprise. Or certaines PME s'internationalisent avant même d'avoir acquis cette position monopoliste dans leur pays d'origine.

Outre les critiques d'ordre général que la théorie d'internalisation a essuyé, de nombreux auteurs lui trouvent très peu d'utilité, voire aucune, dans un contexte de PME. Tout en déplorant le fait que les recherches sur les modes d'entrée se soient focalisées sur les grandes entreprises aux dépens des PME, Erramili et Rao (1993) suggèrent que la faible capacité d'intégration des petites entreprises rend la théorie de l'internalisation de peu d'utilité pour expliquer leur internationalisation. Ils considèrent que la petite taille incite l'entreprise à opter pour des modes d'entrée à contrôle partagé

---

<sup>2</sup> Traduit par De Bodinat et *al.* (1984), p. 131.

du fait de la faiblesse de leur capacité intégrative. Signalons, cependant, que Erramili et Rao se sont focalisés sur les entreprises de services et qu'ils ont pris l'effectif employé comme indicateur de taille. Ainsi, même si leur échantillon compte près d'un tiers de PME américaines employant moins de 500 personnes, nous sommes en mesure de s'interroger sur la validité externe des conclusions tirées par rapport à des entreprises de taille plus réduite. Si cette approche s'avère peu appropriée pour expliquer l'internationalisation d'entreprises de 499 personnes, comment pourra t-elle expliquer celle d'entreprises de taille plus réduite ?

Par ailleurs, Hirsch et Adar (1974) ont observé que les PME tendent à choisir des marchés Soft dont les conditions d'entrée sont facilitées par des arrangements bilatéraux avec leurs pays d'origine. Par contre, les grandes entreprises tendent à choisir des marchés à entrée plus difficile. Si cette préférence des grandes entreprises pour les marchés difficiles semble s'expliquer par des possibilités de contournement que leur offre l'internalisation, la différence avec les PME ne peut s'expliquer que par l'inaptitude de cette approche à justifier l'internationalisation de cette variété d'entreprises à faible capacité intégrative.

## **1.2. La théorie des coûts de transaction**

### **1.2.1. Présentation de la théorie des coûts de transaction**

Dans la théorie des coûts de transaction, l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est considérée comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cette théorie qui constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation a été l'œuvre de Williamson.

La théorie des coûts de transaction trouve son origine dans le célèbre article de Coase (1973) intitulé "*the nature of the firm*". L'auteur argumente que le marché et les entreprises sont des méthodes alternatives de coordination de la production et qu'il est coûteux d'utiliser un marché sur lequel le mécanisme des prix régit la production qui devrait être tributaire d'une série de transactions d'échange. Il analyse les sources de coûts associés à l'utilisation d'un marché, dont les coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés pour chaque transaction d'achat d'un facteur de

production. Il propose que ces coûts puissent être fortement réduits lorsque ces transactions sur le marché sont remplacées par une coopération des acteurs concernés à l'intérieur d'une entreprise où l'entrepreneur-coordonnateur dirige la production. Dans ce cas, les transactions ne sont plus réglées par le système de prix mais par voie d'autorité, c'est-à-dire par une structure organisationnelle que Coase appelle "hiérarchie".

Suite aux travaux de Coase, Williamson (1975) s'est intéressé à des situations intermédiaires entre deux extrêmes d'organisation : le marché (la concurrence) et la hiérarchie (par l'internalisation). Ce mode hybride d'organisation entre concurrence et autorité hiérarchique avait pour but l'arbitrage entre différentes situations dans une optique de réduction des coûts de transaction. La théorie des coûts de transaction s'appuie sur trois concepts de base: la rationalité limitée des dirigeants, le comportement opportuniste des partenaires et la spécificité des actifs. Les coûts de transaction sont définis par les coûts d'obtention de l'information, de mise en oeuvre et de négociation du contrat et ceux liés au contrôle de son déroulement et du respect mutuel de ses clauses par les deux partenaires.

Au sens de Williamson, le coût de transaction entre le marché et l'entreprise constitue le critère de choix. Lorsque les coûts de transactions sont élevés, c'est-à-dire lorsque les marchés sont imparfaits, les entreprises sont incitées à internaliser certains de leur actifs. L'auteur développe cette approche en intégrant des éléments de la théorie des organisations afin de préciser les causes de cette internalisation. Les trois principaux coûts de transactions (coûts d'information, coûts de négociation, coûts de mise en oeuvre) sont liés à l'établissement de contrats de sorte que l'organisation hiérarchique à l'intérieur de l'entreprise tend à être préférée aux transactions sur le marché.

### **1.2.2. Limites de la théorie des coûts de transaction**

La théorie des coûts de transaction permet d'étudier des procédures de coopération entre entreprises dans un cadre d'activités complémentaires, mais elle ne permet pas de comprendre les motifs de coopération horizontale entre entreprises développant des activités semblables (Noël et Zhang, 1993). En outre, même si cette théorie suppose que les entreprises emploient le mode par lequel la somme des coûts de production et

de transaction atteint un seuil minimum (Koguit, 1988), son interprétation économique ne permet pas d'expliquer les intentions stratégiques des partenaires. Par ailleurs, la diversification devient intéressante quand les coûts de coordination interne (coûts bureaucratiques) sont plus faibles que les coûts de transaction sur le marché. Cela peut s'expliquer par deux raisons: les économies d'échelles et la supériorité de la gouvernance des entreprises diversifiées organisées en structure multidivisionnelle.

Pour Erramili et Rao (1993) comme pour Hennart (1989), l'analyse en terme de coûts de transaction n'est pas appropriée pour comprendre certaines formes d'internationalisation, en particulier l'exportation qui reste l'une des formes d'internationalisation la plus privilégiée par les PME. Cette théorie ne permet pas non plus d'expliquer les conditions dans lesquelles la décision d'exporter est prise ni les différentes variations dans les différents modes de partenariat entre entreprises. En plus, cette théorie ignore les routines idiosyncratiques des entreprises ainsi que le rôle de coordination du management. Elle part du postulat que l'entreprise dispose des capacités requises. Or, les PME représentent tellement de spécificités qui rendent les hypothèses de cette théorie peu réalistes dans leur contexte.

### **1.3. Le paradigme éclectique**

En se basant sur la théorie de l'internationalisation, Dunning (1981) analyse les motivations relatives à l'internationalisation des entreprises et montre qu'une seule solution ne suffit pas pour comprendre la complexité du phénomène de l'internationalisation. Les schémas antérieurs fondés sur les avantages monopolistiques de toute nature ne seraient que des cas particuliers d'une théorie plus vaste dite de l'internalisation.

Pour Dunning, une des raisons les plus importantes de l'internationalisation des entreprises repose sur l'idée que les marchés dans lesquels elles évoluent sont imparfaits<sup>3</sup>. L'accès au marché peut parfois s'avérer compliqué. Il peut être préférable de s'y implanter ou d'y créer une alliance plutôt que d'exporter. Selon l'auteur, les imperfections de marché sont de deux types : celles naturelles, constituant les

---

<sup>3</sup> Dunning J.H (1988) "International Business in a Changing World Environment", dans *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London, p. 3-4.

conditions de l'offre et de la demande sur un marché, et celles structurelles, résultant des actions des participants, intérieurs ou extérieurs au marché, qui influencent les conditions de l'offre et de la demande<sup>4</sup>.

Les imperfections naturelles du marché portent sur deux thèmes: les coûts de transaction et la connaissance du marché. Les coûts de transaction reposent sur la prémisse que toute action effectuée sur un marché coûte de l'argent que cela soit en recherche pour trouver le bon vendeur ou acheteur. La deuxième imperfection naturelle provient du fait qu'un acheteur ou un vendeur doit détenir plusieurs informations difficiles à obtenir sur le marché. Cette lacune amène une peur, un risque pour l'utilisateur, créant un sentiment d'incertitude sur le marché. De plus, un grand nombre de joueurs résident dans le marché ; chacun recherchant des opportunités favorables à ses intérêts. Cela entraîne des inconvénients pour certaines entreprises et les force à être constamment à l'affût de renseignements susceptibles de mieux les positionner sur un marché. Finalement, le "savoir" comme tel devient un bien souvent protégé, soit par les brevets et les droits de propriété intellectuelle, soit par tout autre instrument imposant des règles restrictives sur un marché.

Par ailleurs, le marché recèle en lui deux imperfections structurelles forçant les entreprises à vouloir s'internaliser pour contourner ces obstacles. La première repose sur la situation monopolistique ou oligopolistique de certaines entreprises. Celles-ci, par leur taille imposante et leur localisation décentralisée sur plusieurs marchés, détiennent un pouvoir. Elles peuvent jouer sur le prix de certains biens rendant la vie difficile pour les concurrentes. La deuxième imperfection provient des gouvernements. Ces derniers imposent des règles au marché qui ne satisfont pas toujours les entreprises, comme par exemple les taxes, les tarifs imposés ou les barrières économiques<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Dunning J.H. (1995), *Op. Cit.*, p. 463.

<sup>5</sup> Pour des exemples d'imperfections, voir Dunning J.H. (1998) "The Eclectic Paradigm of International Production : A Restatement and Some Possible Extensions", dans *Journal of International Business Studies*-spring.

### **1.3.1. Présentation du paradigme OLI**

Le paradigme OLI fut inventé par Dunning dans le milieu des années cinquante. Il est rebaptisé OLI, du nom de ses trois divisions: les avantages spécifiques d'une entreprise (O: "*ownership*"), les avantages spécifiques des pays (L: "*Location*") et les avantages de l'internalisation (I : "*Internalization advantage*"). C'est ce que Dunning appelle les trois forces déterminantes de l'existence des entreprises multinationales. Elles seront expliquées respectivement dans ce qui suit.

#### ***O : Les avantages spécifiques d'une entreprise (Ownership)***

Pour Dunning, les entreprises qui s'internationalisent détiennent généralement des avantages spécifiques qui leur permettent de surpasser à long terme, les coûts exigés par le marché. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories. D'abord, ils peuvent être reliés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de développement technologique. Ensuite, ils peuvent être reliés aux économies de taille, économies d'échelle ou de gamme, ou à la recherche de nouveau capital permettant d'abaisser le coût unitaire de la production. Enfin, les avantages peuvent être de type monopolistique, comme par exemple, lorsqu'une entreprise perce un marché avant les autres concurrentes ou bien lorsqu'elle détient une marque reconnue par les consommateurs.

D'autres motivations peuvent pousser les entreprises à aller à l'étranger. Il s'agit de la recherche de nouvelles ventes, la recherche de nouvelles ressources, la recherche d'efficacité par la rationalisation et le réseautage et, finalement, la recherche d'avantages stratégiques soit par les innovations technologiques soit par des réseaux de distribution.

#### ***L : Les avantages spécifiques des pays (Location)***

Pour choisir le pays d'accueil, l'entreprise va comparer les différentes possibilités afin de déterminer laquelle maximisera le plus ses avantages spécifiques. Les éléments de comparaison sont déterminés sur la base de ce que Dunning appelle le paradigme ESP "*Environment, Systems, Policies*". La première catégorie ("*Environment*") est économique. Elle concerne la quantité et la qualité des facteurs de production

disponibles, la grandeur du marché, les transports, la distance et les communications, les réseaux de distribution et les relations avec le réseau local par, les banques et les agences gouvernementales. La deuxième (“*Systems*”) concerne les éléments sociaux et culturels, comme l’attitude envers les étrangers, le langage, la culture, etc. La dernière catégorie (“*Policies*”) se rattache aux politiques gouvernementales du pays<sup>6</sup>.

### ***I : Les avantages de l’internalisation***

Cette composante repose sur la prémisse que les marchés sont imparfaits et même parfois inexistants. En créant son propre marché intérieur, l’entreprise multinationale gagne certains avantages. Ceux-ci consistent à trouver les moyens d’échapper aux coûts de transaction lorsque l’entreprise aborde les marchés étrangers. Ces avantages découlent de plusieurs sources telles que la réduction des coûts de transaction, la possibilité d’exploiter une certaine puissance monopolistique, la protection des transferts de technologie, une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution, une prise de contrôle sur les habiletés locales et/ou le coût réduit des ressources dans le processus de production.

Dunning estime que la globalisation des activités dans un espace parfaitement homogène permet de compenser les imperfections rencontrées sur le marché des facteurs de production et des biens. L’objectif est de réduire, moyennant une intégration verticale et horizontale, les coûts de transaction du marché.

### **1.3.2. La dynamique du paradigme OLI**

Chacune des variables du paradigme ne se comporte pas indépendamment des autres. De manière générale, les différentes parties du paradigme agissent les unes sur les autres. Ainsi un avantage de location (un avantage spécifique d’un pays L) peut facilement devenir un des avantages spécifiques d’une entreprise (O). Par exemple, une entreprise s’installant dans un pays détenant un haut niveau de savoir-faire dans le secteur des hautes technologies peut devenir une entreprise de premier plan dans la recherche et développement. Une compagnie peut aussi se servir des avantages

---

<sup>6</sup> Dunning J.H. (1988), Op. Cit., p.13.



spécifiques d'un pays, comme le faible coût de la main-d'œuvre, lui permettant de développer un avantage concurrentiel important.

Il s'agit là d'un jeu à double sens : lorsqu'une entreprise s'installe dans un pays, elle y amène bien souvent un avantage spécifique comme le savoir-faire ou la technologie. A long terme, le jeu s'intensifie. Plus le pays développe ses avantages, plus il devient attractif, développant ainsi de nouveaux avantages. De plus, en développant ses avantages spécifiques, un pays permet à ses entreprises naissantes d'obtenir facilement un O<sup>7</sup>.

Le mode d'internalisation ou le type de réseau à utiliser dépend de l'avantage spécifique de l'entreprise que l'on veut développer et des avantages de localisation offerts. Dans tous les cas, pour mettre en valeur un avantage spécifique (un O), il faut absolument le bon mode d'organisation (le I) et les bonnes conditions de localisation (un L favorable). Sinon l'avantage perd sa valeur.

Le tableau ci-dessous présente le mode d'internalisation en fonction du L et du I en supposant que sans O, il n'y a aucune multinationalisation possible. Le signe (–) signifie qu'il y a absence d'avantages et le signe (+), le contraire<sup>8</sup>.

**Tableau 6 : Relation entre Les avantages de l'internalisation (I) et les avantages spécifiques des pays (L)**

	- L	+ L
- I	(1) exportation	(3) accords contractuels
+ I	(2) investissement de portefeuille	(4) IDE

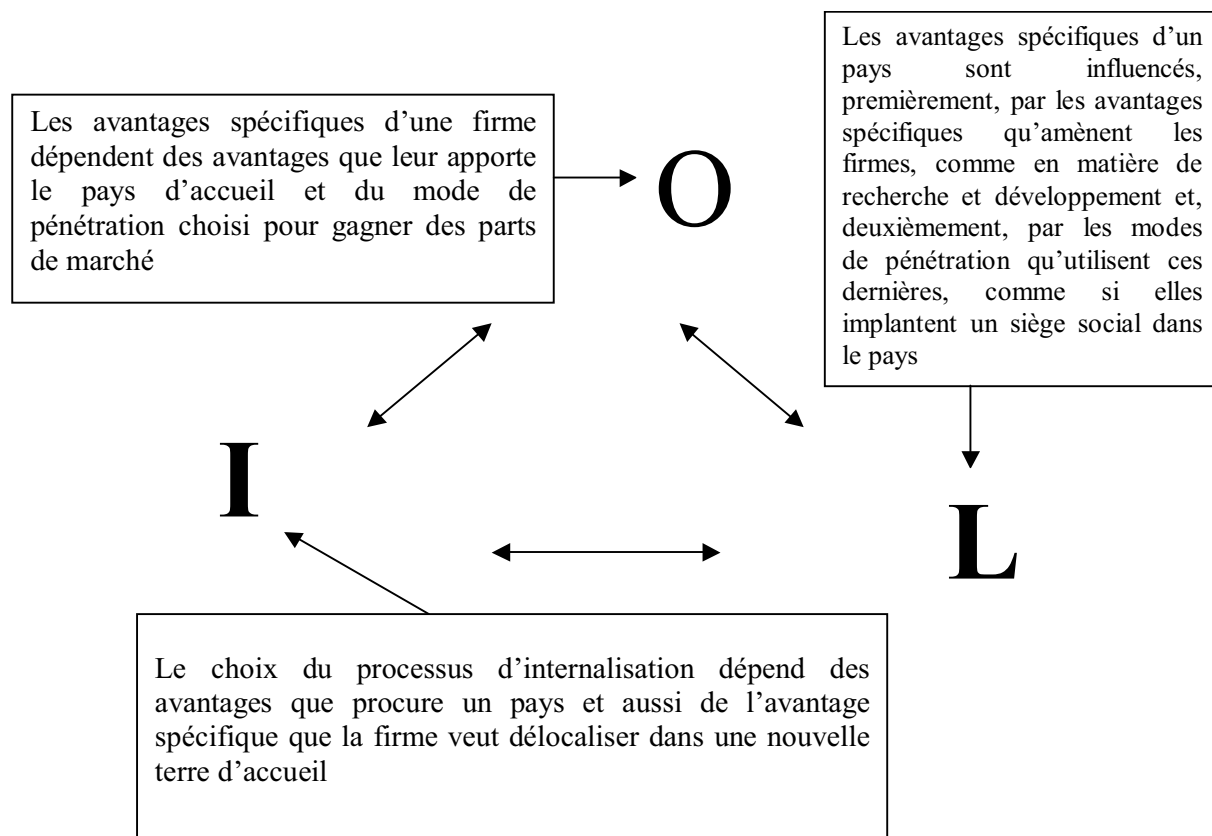
Dans le premier cas (1), le pays n'offre aucun avantage. Il n'y a aucun développement possible pour l'entreprise. Cette dernière a intérêt à rester chez elle et opter pour l'exportation. Dans le deuxième cas (2), le pays n'offre aucun avantage, mais l'entreprise a intérêt à s'y implanter, soit en raison de la concurrence, soit pour prendre un certain contrôle sur le réseau de distribution. On y fait donc un investissement de portefeuille. Le troisième cas représente un pays d'accueil où il n'y a pas d'avantages

<sup>7</sup> Cantwell J. et Narula R. (2001), *The Eclectic Paradigm in the Global Economy*, éditions . MERIT, p. 5.

<sup>8</sup> Adapter de: Pedersen K. *The Eclectic Paradigm: 25 Years Anniversary*, the Aarhus School of Business, Denmark, 2001. Pour une description du lien entre le I et le L voir aussi : Dunning, J. H. "Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor?", Dans *Journal of International Business Studies-first quarter* 1998, p.48.

à dépenser une grande somme d'argent dans l'établissement d'une structure organisationnelle. Mais, le pays offre certains avantages pour le produit (une production à faible coût par exemple). Finalement, le dernier cas (4) réunit toutes les conditions requises pour investir.

**Figure 5 : La dynamique entre les trois variables du paradigme OLI**



Par ailleurs, le choix d'organisation interne d'une entreprise influence son type de pénétration dans un pays. Pour une entreprise fortement décentralisée et non hiérarchisée, il peut être, par exemple, plus rentable d'ouvrir une filiale que d'exporter ses produits. Dans ces conditions, le choix du *I* dépend grandement des *L* offerts. De plus, sans *L* satisfaisant, l'entreprise a intérêt à seulement exporter, sauf si elle tient à prendre contrôle du réseau de distribution.

Le jeu s'effectue dans les deux sens. Ainsi, une entreprise quittant un pays pour une nouvelle destination peut réduire les avantages spécifiques d'un pays au profit du nouvel hôte. C'est d'ailleurs sur ce dernier point que les entreprises peuvent obtenir un certain pouvoir de négociation assez important avec les gouvernements.

De plus, les entreprises et les Etats ont des objectifs futurs. Ces deux acteurs orientent les différentes variables du modèle OLI en prévision de ce qu'elles veulent obtenir comme configuration du paradigme. Les stratégies des différents acteurs sont donc en constante évolution, à chaque reconfiguration<sup>9</sup>.

En résumé, le paradigme éclectique de Dunning est une combinaison des théories existantes. Selon ce modèle, l'internationalisation sous forme d'implantation à l'étranger est possible si on trouve trois éléments de la théorie des coûts de transaction : les avantages de l'entreprise, les avantages de localisation et les avantages d'internalisation. Mais, ce modèle présente une limitation importante relative au calcul des coûts d'internalisation. Il néglige la prise en compte des coûts de coordination interne et d'organisation pour l'entreprise. De ce fait, les coûts réels peuvent être plus élevés que ceux calculés antérieurement sur la base des coûts de transaction. De plus, le modèle sous-estime les avantages compétitifs et les avantages de localisation. Pour repousser les limites de ce modèle, Dunning l'a révisé en incluant le concept des alliances stratégiques qui ne sont pas toujours vérifiables pour le cas des PME.

## **2. L'apport de l'approche managériale**

L'approche managériale constitue une rupture avec les modèles orientés vers des facteurs explicatifs macroéconomiques et des avantages monopolistiques de l'entreprise. Les premiers éléments de cette réflexion se situent dans les travaux de Berles et Means (1932) qui démontrent empiriquement le divorce entre propriété et pouvoir dans l'entreprise capitaliste moderne.

Les théories fondées sur le comportement managérial partent de l'idée que l'entreprise a un objectif, celui de maximiser ses performances en vue d'assurer sa survie et sa croissance. L'entreprise s'internationalise soit pour éviter toutes les contraintes liées aux interventions institutionnelles, soit pour mieux exploiter un avantage spécifique grâce à l'utilisation plus efficace des opportunités du marché, soit enfin pour accéder aux méthodes et aux connaissances étrangères.

---

<sup>9</sup> Dunning J. H. (2001) "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", dans *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, p. 179.

En faisant une analogie entre internationalisation et croissance de l'entreprise, les analyses empruntent les schémas des théories des organisations et se rattachent plus ou moins à la notion de performance. La performance d'une entreprise à l'international pouvant être appréhendée de différentes façons : parts de marché, nombre de marchés desservis, gains en terme de technologie et d'expertise, croissance du chiffre d'affaires ou taux de profit.

### **2.1. L'objectif de maximisation du profit**

Les modèles se référant à la maximisation du profit comme objectif premier dérivent en fait de la théorie de l'équilibre partiel de "l'entreprise domestique". Selon cette approche, l'objectif de l'entreprise est de maximiser sa valeur nette globale actualisée ou ses bénéfices nets courants. L'objectif de maximisation du profit constitue plus que jamais un élément essentiel de l'action stratégique de l'entreprise et de son développement international. En exploitant des marchés étrangers, l'entreprise améliore son profit.

Pour Rugman (1981), les opérations étrangères des entreprises internationalisées aident à maximiser le profit. Celui-ci est acquis grâce à l'avantage additionnel de moindre risque dont jouissent ces entreprises comparativement aux entreprises de taille similaire qui vendent la plupart de leurs biens dans un seul marché national.

D'autres auteurs adaptent le modèle de base de la maximisation du profit dans des études sur l'entreprise internationalisée. C'est le cas de Caves (1971), Kopits (1972), et de Boatwright et Renton (1975). De même, dans l'analyse des marchés oligopolistiques de Kindelberger (1969), les entreprises cherchent à maximiser leur taux de profit. C'est dans ce but qu'elles cherchent à délocaliser une partie de leur production.

Signalons enfin que les théoriciens de l'école managériale de l'utilité remettent en cause l'objectif de maximisation du résultat financier au profit de celui de la maximisation de l'utilité des dirigeants, elle-même liée au volume du chiffre d'affaires et à la taille de l'entreprise.

## **2.2. L'objectif de croissance**

Deux auteurs ont été à l'origine de l'analyse de l'ouverture internationale de l'entreprise liée à l'élargissement de ses objectifs. Il s'agit de Baumol (1962) et Penrose (1980). Le premier développe un modèle explicatif de la croissance de l'entreprise. Les managers veulent assurer le développement des ventes de façon à accroître leurs rentes. Ils maximisent leur utilité à travers la croissance de l'entreprise. Penrose, quant à elle, place l'ouverture internationale de l'entreprise dans le cadre du processus de croissance continu. Si la croissance continue de l'entreprise passe par l'exploitation de nouveaux produits, elle suppose aussi la conquête de nouveaux marchés notamment des marchés étrangers. Dans ces conditions, le pouvoir de marché peut se concrétiser par le monopole, par acquisition d'une grande autonomie et le développement des compétences distinctives appropriées au pays d'accueil, mais aussi par l'atteinte d'une grande taille à travers une décentralisation.

Dans le même ordre d'idées, Hymer et Rowthorn (1970) montrent que la stratégie des entreprises est orientée en priorité vers la croissance ; la maximisation du profit étant un objectif secondaire. La protection et l'expansion des parts de marché national sont l'objectif principal des dirigeants. Lorsque celles-ci diminuent ou stagnent, les entreprises ont tendance à s'internationaliser. Prenant à leur compte une partie de la théorie de l'oligopole international, ces auteurs pensent que les entreprises composant l'oligopole international s'implantent dans les pays à croissance économique supérieur à celle du pays d'origine.

Ainsi, la croissance de l'entreprise peut être expliquée soit par l'objectif de réaliser un investissement direct à l'étranger, soit par celui d'aboutir à un rapprochement avec les entreprises étrangères (fusion, acquisition, etc.).

S'agissant de l'investissement direct à l'étranger, Rainelli (1972) montre que l'internationalisation par cet objectif n'est qu'une alternative parmi d'autres pour l'accroissement des parts de marché. Il annonce qu'il est soutenable qu'un oligopole international et qu'une croissance des économies d'accueil supérieure à celle du pays d'origine existent.

A partir d'une approche inductive de l'étude sur l'internationalisation des entreprises françaises, Michalet (1988) pose l'investissement à l'étranger comme résultant d'une contrainte de croissance, mais replace la croissance de l'entreprise dans la dynamique de son économie d'origine. L'explication de l'internationalisation des entreprises réside alors dans les différentiels internationaux des coûts de production. L'auteur distingue la double forme d'investissements directs à l'étranger en isolant les entreprises relais dont la gamme de produits dépasse celle de la maison mère des entreprises ateliers. Ces dernières relèvent de la logique de l'intégration verticale à l'échelle internationale et produisent des biens intermédiaires différents<sup>10</sup>.

Ainsi, les approches managériales tiennent compte des aspects subjectifs qui expliquent les formes d'internationalisation, notamment lorsque celles-ci se rapportent à la décision de s'engager dans la compétition internationale. Pour Richardson, un marché pourra sembler attrayant ou pas, non seulement en fonction de la subjectivité du dirigeant, mais aussi en fonction d'un grand nombre de critères liés à la connaissance antérieure du marché et à l'expérience qu'en a tiré l'entreprise.

Une autre justification de l'internationalisation consiste à souligner l'effet des rapprochements (fusions, acquisition, etc.) sur l'accroissement du pouvoir de l'entreprise sur les marchés étrangers. Cette motivation dépend en partie des caractéristiques du marché sur lequel l'entreprise évolue, en particulier : son internationalisation, son intensité concurrentielle, son rythme de croissance, son niveau de maturité et des barrières à l'entrée. A cet effet, deux interrogations peuvent être soulevées : Comment le processus de rapprochement contribue-t-il à déterminer la démarche d'internationalisation ? Dans quelle mesure cette fusion acquisition va-t-elle créer de la valeur et quand cette valeur sera-t-elle réalisée ?

De nombreuses recherches ont montré que le rapprochement sous forme d'acquisition de filiales à l'étranger est une bonne stratégie pour les entreprises, en particulier les PME (Gélinier et Gaultier 1974). En effet, les rapprochements avec d'autres entreprises étrangères entraînent des synergies. Ce concept repose sur l'idée selon laquelle deux sociétés valent ensemble plus que la somme de leur valeur distincte.

---

<sup>10</sup> Michalet (1998), *Le capitalisme mondial*, coll. Coll. Economie en liberté, 2<sup>ème</sup> édition, , PUF, Paris, p. 84.

Deux sociétés ayant décidé de se rapprocher pensent ainsi être plus rentables ensemble qu'en restant indépendantes. Cela suppose en effet que les dirigeants de l'entreprise mettent en place un système adéquat de management transversal entre les activités permettant de gérer le partage de ressource commune.

La littérature sur les rapprochements distingue en général deux types de synergies. Les synergies de nature économique et les synergies de nature financière. Le premier type de synergie correspond à une diminution du coût moyen unitaire de production pouvant s'accompagner d'une augmentation du volume. Il s'agit des économies d'échelles. Ces économies résultent des conditions de production de l'entreprise et de son organisation. Il existe, en effet, une dimension "seuil" en dessous de laquelle la production ne saurait être pleinement efficiente. Obtenir ces économies semble primordial puisque la croissance de la taille permet d'amortir des coûts fixes élevés sur un grand volume de production<sup>11</sup>. Pour bénéficier de ces économies d'échelle, l'entreprise doit gagner sur les marchés extérieurs un optimum de positions.

Le deuxième type de synergie a un caractère financier. Il correspond à une réduction du risque de faillite ou la prise en compte d'une capacité d'endettement non utilisée chez la société cible<sup>12</sup>. Une amélioration des conditions de financement est par ailleurs possible dans la mesure où si le risque inhérent aux dettes devient plus faible, les créanciers de l'entreprise se contenteront éventuellement de taux d'intérêt plus bas. D'autres types de synergies peuvent être générés. Il s'agit des synergies commerciales et des synergies de potentiel de recherche et développement.

Dans le même ordre d'idée, Porter a développé les bases théoriques de la pensée contingente expliquant l'une des causes de l'internationalisation. Cette théorie repose sur le concept d'avantage concurrentiel. L'entreprise offre de mieux, de plus, ou de moins cher à ses clients afin de se distinguer de la concurrence.

L'avantage concurrentiel se caractérise par trois dimensions :

- sa nature caractérisée par l'avantage de moindre coût et celui de différenciation ;

---

<sup>11</sup> Bricaut, J. L. et Sédillot C. (1993) : « la croissance externe des entreprises françaises à la fin des années 80 », Economie et Statistique, n° 268-269, p. 39.

<sup>12</sup> Husson B. (1987) La prise de contrôle des entreprises : motivations, conséquences et freins, 1987, PUF, Paris, p. 27

- sa taille expliquée par le fait que plus l'avantage fourni par l'entreprise est important par rapport aux concurrents, plus le différentiel de performances est censé augmenter en faveur de l'entreprise concernée ;
- sa durabilité, c'est-à-dire, plus l'avantage est soutenable dans le temps, plus la rentabilité à moyen ou long terme est assurée.

Le raisonnement sur la base de l'avantage concurrentiel permet de déterminer les conditions favorables à l'exploitation de synergie. Puisque la performance de l'entreprise dépend de sa position concurrentielle dans ses activités et puisque ces positions concurrentielles dépendent des avantages développés, la synergie est intéressante dans la mesure où elle contribue à développer ou renforcer ces avantages. Cette réflexion a conduit les anglo-saxons à remplacer le concept de synergie par le concept de *relatedness*<sup>13</sup> pour éviter toute confusion.

### **2.3. L'objectif de l'efficience**

L'efficience constitue la troisième motivation managériale de l'internationalisation. Elle permet de générer les excédents nécessaires pour appuyer l'extension étrangère de l'entreprise. La recherche de l'objectif de l'efficience peut être accompagnée par celui de réduction des coûts de transaction (Williamson, 1975), la diminution de l'incertitude (Dussauge, 1988), l'apprentissage organisationnel (Kogut, 1988), la négation du jeu concurrentiel et la coalition de deux contre un troisième (Micheilli, 1991).

Herbert Simon, dans son ouvrage "*Administrative Behavior*", a défini le critère de l'efficience comme dictant le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données. En d'autres termes, être efficace, signifie, atteindre le maximum dans n'importe quel but qu'une organisation s'assigne. Selon la dénomination de Trautwein (1990), La théorie de l'efficience considère que les opérations d'internationalisation sont entreprises pour obtenir des effets synergiques. Ces effets peuvent être obtenus par voie d'alliances. Les entreprises

---

<sup>13</sup> *Relatedness* est l'exploitation de relations de relais transversales entre domaines d'activité qui permettent à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle dans les domaines d'activités concernés



entendent en fait, obtenir une nouvelle combinaison d'activités offrant un potentiel de gains supérieurs à la somme des résultats autonomes des parties engagées.

Dans les écrits courants, Drucker définit l'efficacité comme le concept associé à "faire les choses bien". L'efficacité par contre est associée "à faire les choses qu'il faut". Quant à Mintzberg, il considère que le problème n'est pas dans la définition du terme efficacité, mais dans la façon dont cette définition est appliquée. En pratique, efficacité ne signifie pas seulement le plus grand bénéfice pour un coût donné, mais le plus grand bénéfice mesurable par rapport au coût mesurable. En d'autres termes, efficacité signifie, efficacité démontrée, efficacité prouvée et surtout, efficacité calculée. Le culte de l'efficacité est le culte du calcul.

Certains chercheurs insistent sur la survie en tant qu'élément essentiel de l'efficacité. La survie peut devenir un but premier, même une obsession. En d'autres termes, certaines organisations se comportent comme si elles tentaient de maximiser leur survie. Les exemples sont fournis par des entreprises familiales dirigées par un chef âgé, peu enclin à prendre des risques, ou par les enfants des fondateurs qui n'ayant ni le courage ni les capacités de leurs parents, passent leur vie à conserver leurs patrimoine.

L'internationalisation peut être un but dans certaines organisations et dans d'autres une contrainte. Elle est un moyen de survie, d'atteindre un niveau acceptable d'efficacité. En effet, elle peut être nécessaire à la survie, tout comme la survie est nécessaire à l'internationalisation.

L'exportation est l'une des méthodes qui permet aux entreprises de réaliser l'objectif d'efficacité. En offrant un nouveau produit sur plusieurs marchés, l'entreprise peut amortir plus rapidement les frais d'études. Le cycle de vie du produit devient une variable importante et utile pour la compréhension de l'évolution de la présence de l'entreprise sur les marchés étrangers. Elle doit être manipulée avec précaution car elle permet d'établir la stratégie de développement de l'entreprise et améliorer ainsi son efficacité. Celle-ci peut être représentée à travers l'allongement du cycle de vie du produit.

## 2.4. L'objectif de diversification

La diversification constitue une autre motivation managériale de l'internationalisation. L'entreprise ayant un faible rendement ou étant active dans un secteur rencontrant une période difficile voit en la diversification un moyen d'augmenter plus ou moins rapidement ses performances et son revenu.

L'entreprise recherche la diversification parce que les objectifs qu'elle s'est fixée ne peuvent plus être atteints dans le champ de son expansion, ou encore parce que ses chances de diversification promettent un meilleur rapport d'activités. En effet, entreprendre de nouvelles activités peut s'imposer comme le parti le plus profitable aux dirigeants. Naturellement, cette option convient mieux aux entreprises familiales puisque le propriétaire-dirigeant choisira l'internationalisation sachant qu'il en tirera des bénéfices.

Ansoff (1989) considère la diversification géographique comme une orientation stratégique générique au même titre que la diversification métier. Les travaux d'Ansoff sont basés sur la distinction entre les nouveaux produits et les nouvelles missions. L'auteur a identifié plusieurs options de diversification suivant le degré de connaissance de la clientèle nouvelle et suivant le degré de nouveauté des produits et des technologies. Il s'agit de la diversification horizontale, l'intégration verticale, la diversification concentrique et la diversification hétérogène ou conglomerale. Il insiste également sur l'existence d'une hiérarchie dans la diversification. Toutes les typologies proposées reprennent en fait la description du vecteur de croissance (Tableau7).

**Tableau 7 : Le vecteur de croissance de Ansoff**

		Produits/ services / technologies	
		Actuels	Nouveaux
Clients	Actuels	Pénétration	Développement de produits
	Nouveaux	Développement de marchés	Diversification

Source : *Ansoff. (1989)*

L'intégration verticale consiste à ajouter et combiner de nouvelles étapes dans la chaîne de fabrication/vente des produits ou services de l'entreprise. Les transactions entre unités de la même entreprise se substituent à certaines transactions avec d'autres entreprises. L'intégration peut s'effectuer vers l'amont (extraction des matières premières, fabrication de composants....) ou vers l'aval (fabrication de produits finis, distribution, vente....), c'est-à-dire effectuer soi-même de nouvelles étapes dans la chaîne d'opération allant de l'extraction des matières premières à la vente des produits finis<sup>14</sup>.

L'intégration horizontale a pour caractéristique de s'effectuer dans les industries où l'entreprise opère. L'entreprise utilise souvent le même réseau de distribution pour vendre les nouveaux produits. Elle se caractérise par le maintien de l'entreprise dans la même industrie. Le lien existant entre les différentes activités qui en sont constitutives concerne essentiellement la distribution des produits. Il lui permet d'exploiter sa force de vente ainsi que son réseau de distribution. Le produit, le marché et la technique peuvent varier. L'entreprise aborde des domaines d'activités différents de son activité. La diversification concentrique se définit par une technologie connexe et un processus de distribution similaire à ceux utilisés dans l'activité d'origine. Contrairement à la situation de diversification horizontale, les activités liées n'appartiennent pas à la même industrie. Pour Ansoff, l'intensité des liens inter activités est moins forte dans le cas de la diversification concentrique que dans le cas de diversification horizontale ou verticale.

Enfin, la diversification conglomerale traduit une rupture totale des liens avec le secteur sur lequel l'entreprise était initialement présente, tant au point de vue de la technologie et du produit que du marché.

Dans le cadre de son modèle de diversification lié et diversification sans lien, Rumult a mis en œuvre une typologie différente de celle d'Ansoff. L'auteur propose une classification reposant sur quatre ratios. Il s'agit du :

- ratio de spécialisation, qui correspond à la part du chiffre d'affaires réalisée par la plus grande activité discrète de l'entreprise ;

---

<sup>14</sup> Very P (1991) Stratégies de diversification : nouvelles perspectives, éditions liaisons, p. 29.

- ratio de liaison, qui représente la contribution du chiffre d'affaires du groupe d'activités liées le plus important ;
- ratio d'intégration vertical, qui représente la part du chiffre d'affaires réalisée par les matières premières, produits intermédiaires et bien finaux résultant d'un même processus de fabrication ;
- ratio de liaison centrale, défini comme la part du chiffre d'affaires réalisée par des activités fondées sur une même compétence de base.

La classification de Rumult se fait en fonction de la valeur de ces quatre ratios par rapport à des valeurs critiques. Elle permet de porter un jugement sur le niveau plus ou moins grand, de la diversification des entreprises.

Par ailleurs, la définition du caractère lié se fait en fonction de l'existence de l'exploitation commune par des activités discrètes de facteur de production. De même, un profil de diversification est dit lié s'il rend possible l'exploitation de compétences communes et donc témoigne de l'existence de connexités entre les activités du portefeuille, du point de vue du produit, du marché ou de la technologie utilisée.

On parle de diversification liée, lorsqu'une entreprise diversifie ses activités autour de son "*core business*", c'est-à-dire qu'elle développe une ou plusieurs activités en relation avec ses compétences-clés (Zook, 2001). En développant ses compétences clés, elle assure la croissance de ses avantages compétitifs dans le long terme. En effet, le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à offrir au client un ensemble d'avantages que les concurrents ne peuvent fournir.

Quant à la diversification non liée, elle concerne une entreprise qui diversifie ses activités dans des domaines bien séparés de son travail de base. Ces domaines peuvent être liés entre eux ou totalement séparés. L'entreprise peut alors essayer de se diversifier dans plusieurs domaines simultanément. Le profil de diversification non liée se définit par la faible possibilité, voire l'impossibilité, de transfert de compétences fonctionnelles entre les différentes activités du portefeuille.

Par ailleurs, la théorie de l'agence permet de mieux cerner les facteurs pouvant influencer l'objectif de diversification d'une entreprise. La relation d'agence est un

contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque. Meckling et Jensen étendent cette relation d'agence à toute forme de coopération. Selon eux, les termes d'agence sont réducteurs. Il serait préférable de parler soit de relation contractuelle et de théorie des contrats soit encore de relation de coopération et de théorie de la coopération.

En effet, au sein d'une entreprise, il existe un contrat d'agence entre les pourvoyeurs de fonds (actionnaires) et les dirigeants. Lorsque les propriétaires délèguent une partie de leur pouvoir aux dirigeants, ils créent une source de conflits potentiels. En effet, les dirigeants qui s'engagent, par les termes du contrat à agir dans l'intérêt des actionnaires peuvent être tentés de maximiser, avant tout, leur richesse personnelle. Les managers veulent la diversification pour réduire leurs risques (car ils ne peuvent diversifier leur portefeuille), augmenter leur salaire (lié à la taille de l'entreprise), augmenter leur prestige (construction d'empire) ce qui est en contradiction avec l'intérêt des actionnaires.

La relation d'agence telle qu'elle a été conçue dans l'approche positive implique des coûts d'agence engagés de la part des parties prenantes du contrat. Il s'agit des coûts de surveillance et de contrôle qui sont les frais engagés par le propriétaire pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent, des coûts d'obligation ou de dédouanement qui représentent des coûts engagés par l'agent pour convaincre le principal qu'il œuvre au mieux de ses intérêts. Et enfin des coûts résiduels correspondant à la perte d'utilité subie par l'une ou l'autre partie par suite de la divergence d'intérêts.

## **2.5. Le suivi des clients à l'étranger**

Ce facteur de motivation a été initialement mis en évidence par Terpstra et Yu (1988) : "Un grand nombre d'entreprises de services s'internationalisent principalement pour servir les filiales étrangères de leurs clients. Par exemple, de nombreuses agences de publicité américaine et les banques suivent leurs clients américains vers les marchés étrangers. Ce phénomène de suivi de la clientèle à l'étranger est une caractéristique

unique aux entreprises de service en termes d'occurrence et d'importance"<sup>15</sup>. Il a ensuite été repris et développé par Patterson et Cicic (1995). Ces auteurs précisent que la stratégie du suivi du client à l'étranger (*Client Following*), particulièrement adoptée par les entreprises de services, est dépendante, en termes d'occurrence et d'importance, de la nature même des services. Ainsi, ils affirment que plus les services sont purs, plus les entreprises tendront à suivre leurs clients dans le monde entier.

Les recherches sur les motivations de l'internationalisation des services font une part importante aux besoins d'interaction prestataire/client (Thuillier, 1988) et à l'impossibilité d'assurer cette interaction à distance. L'échange d'informations et la contribution importante du client à la réalisation du service rendent souvent nécessaire la présence physique du prestataire sur le marché. Mais les modes d'internationalisation ne sont pas figés (Vandermerwe et Chadwick, 1989) car les technologies de l'information changent la nature des services et modifient la manière dont ils sont vendus.

L'internationalisation de services totalement intangibles étant très risquée. Le fait de suivre les clients domestiques à l'étranger leur apporte une certaine sécurité en matière de demande et de connaissance du marché. La recherche de cette sécurité met en avant le rôle de l'expérience internationale dans le choix des marchés. Les entreprises de services préfèrent d'abord s'intéresser aux marchés qui paraissent similaires parce que les transferts d'informations et l'obtention des ressources managériales en sont facilités. A mesure qu'elles acquièrent une expérience internationale, les firmes cherchent à pénétrer des marchés culturellement et géographiquement plus éloignés.

### **3. L'apport de l'approche comportementale**

L'engagement international des entreprises, en particulier les PME, semble dépendre beaucoup plus de la qualité et de la volonté des dirigeants que de considérations relatives à l'entreprise. En effet, les motivations subjectives traduisent la perception des dirigeants vis-à-vis des avantages que procure l'extension de l'activité aux marchés étrangers. Elles constituent des raisons fondamentales qui poussent l'entreprise à s'internationaliser.

---

<sup>15</sup> Erramilli K. et Rao C.P. (1990), "Choice of foreign market entry modes by service. firms: role of market knowledge", *Management International Review*, vol, 30, p. 141.

Ainsi, face à l'internationalisation, les dirigeants des PME arborent des comportements et attitudes très variés allant du refus total à l'engagement complet. Les chercheurs ont apporté plusieurs catégorisations de ces attitudes. Citons, par exemple, Allali (2003) qui classe les comportements des PME en trois catégories selon les prédispositions d'engagement dans l'effort d'internationalisation. Il s'agit de l'attitude positive, de l'attitude négative et de l'attitude d'indifférence. De leur côté, Czinkota (1982) et Joyal (1996) suggèrent moins de huit classes d'attitudes rien que pour les exportateurs. Une autre catégorisation propose trois grandes positions que le dirigeant adopte face à l'internationalisation : une position proactive, une position de refus ou de blocage et une position indifférente ou réactive (Johnston et Czinkota, 1982).

L'examen des facteurs qui ont encouragé beaucoup de dirigeants des PME familiales à s'engager dans des activités internationales a permis l'identification de deux types de motivations : les motivations proactives et les motivations réactives.

### **3.1. Les motivations proactives**

Ce type de motivations traduit un comportement agressif et volontariste de l'entreprise à la recherche d'opportunités sur les marchés étrangers. Il exprime également la volonté du dirigeant d'accéder à la compétitivité internationale, d'utiliser sur tous les marchés les acquis technologiques et commerciaux obtenus dans son pays et une volonté d'indépendance vis-à-vis du marché national. Les dirigeants affichent une envie certaine pour l'internationalisation et sont actifs dans la recherche d'opportunités d'exportation ou d'investissement à l'étranger.

Johnston et Czinkota (1982) trouvent que les PME dirigées par des chefs d'entreprises proactifs semblent réaliser un volume supérieur de ventes. Elles sont plus orientées vers les services que celles ayant des dirigeants réactifs. Elles semblent également davantage mues par des considérations et intérêts stratégiques que par des questions d'ordre opérationnel.

Des auteurs comme Abbas et Swiercz (1991) notent que les entreprises gérées par des dirigeants qui perçoivent le marketing global comme une opportunité et un défi plutôt qu'un fardeau indésirable, sont mieux placées pour profiter des opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers. Selon ces auteurs, quatre attributs sont

nécessaires au dirigeant de l'entreprise qui s'internationalise. Il s'agit des capacités et valeurs managériales et professionnelles, des capacités et valeurs personnelles et sociales, des valeurs culturelles croisées et des potentialités du conjoint et de la famille.

Par ailleurs, l'étude de Abbas et Swiercz (1991) menée sur un échantillon de 195 entreprises américaines a permis, entre autres, de montrer que la dimension de l'entreprise, mesurée par le niveau des ventes, n'a pas d'influence significative sur l'attitude de l'entreprise à l'égard des activités internationales. De même, la dimension de l'entreprise n'influence pas la perception des capacités managériales et professionnelles nécessaires au succès. Par contre, elle influence les capacités culturelles croisées et les potentialités du conjoint et de la famille perçues comme étant nécessaires au succès en matière d'internationalisation. Les dirigeants des PME accordent, en effet, moins d'importance à ces deux facteurs que les grandes entreprises. L'étude a également montré que l'expérience internationale a une grande influence sur l'attitude envers l'exportation. Les principales motivations proactives sont reprises dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Motivations proactives de l'internationalisation**

<b>Motivations proactives</b>	<b>Définitions</b>
Informations exclusives	Connaissance de la clientèle, du marché, des interstices, etc. Conférant à la PME un avantage concurrentiel.
Impulsion entrepreneuriale	Vision, désir, enthousiasme vis-à-vis de l'internationalisation.
Produits ou services uniques	Produits ou services non disponibles chez la concurrence.
Avantages marketing	Savoir marketing spécialisé différenciant l'entreprise de ses concurrents.
Avantage de profits	Rentabilité de l'activité internationale supérieure à celle du marché local.
Avantage technologique	Savoir technologique non disponible ailleurs.
Réseau unique	Disponibilité d'un réseau local ou international facilitant l'internationalisation.

Source : Johnston et Czinkota (1982)



Selon Molina et Verdine (1985)<sup>16</sup>, une stratégie d'internationalisation telle que l'exportation ne résulte pas d'une réaction aux stimuli, mais plutôt d'un choix délibéré de la direction de l'entreprise. Ce comportement actif implique une pratique active du changement par l'évolution. Aussi, ces motivations proactives sont dominées par deux variables motrices du comportement du dirigeant. Il s'agit de l'ambition du métier et la recherche d'une position de leader<sup>17</sup>. Dans ce cas, les dirigeants définissent leur marché comme étant mondial et les obstacles à l'exportation par exemple ne les empêchent pas de développer leur activité à l'étranger et d'exploiter un avantage acquis. Ils recherchent à dominer leur marché au niveau commercial et technologique.

Basly (2002) énumère six motivations proactives à l'internationalisation des entreprises familiales<sup>18</sup> :

- la recherche de profit ;
- la possession de produits uniques et d'avantages technologiques ;
- la détention d'informations pertinentes et exclusives sur les consommateurs et les marchés ;
- l'enthousiasme de la direction par rapport aux activités internationales ;
- les bénéfices et avantages fiscaux ;
- les économies d'échelle.

### **3.2. Les motivations réactives**

Ce type de motivation traduit l'attitude des dirigeants d'entreprises qui viennent à l'internationalisation à la suite d'une commande non sollicitée ou par obligation. Les dirigeants réagissent positivement à un stimulus interne ou externe (Pavord et Bogart, 1975 ; Bilkey, 1978 ; Brooks et Rosson, 1984). Ils ne sont pas contre l'internationalisation, mais hésitent à prendre l'initiative de s'internationaliser jusqu'au moment où quelqu'un s'intéresse à leur produit et entreprend les démarches nécessaires pour l'importer. Cette hésitation peut aussi être interrompu par un stimulus qui déclenche l'intérêt pour l'internationalisation. C'est d'ailleurs, la raison pour

---

<sup>16</sup> Molina.N et Verdine.J-P (1985), "Une réussite à L'exportation", Revue française de gestion, n°. 29, p. 119.

<sup>17</sup> Yvan B. et Guya.C. (1999) " Un leader, des styles de management", Revue française de gestion n°124, p. 46.

<sup>18</sup> Basly S. (2002) "internationalisation des entreprises familiales", in La gestion des entreprises familiales, Economica, p. 151.

laquelle la grande majorité des entreprises adoptant l'approche réactive finissent par s'internationaliser de manière progressive. Elles commencent presque toujours par la phase d'exportation. Ansoff (1988) considère que le comportement réactif des entreprises dans les situations évolutives et discontinues se manifeste par deux motifs. Le premier est relatif aux réactions par tâtonnement à des résultats peu satisfaisants. Quant au deuxième, il est conditionné par une recherche frénétique d'une solution en réaction à une crise<sup>19</sup>.

Cavusgil (1981) trouve que les PME s'internationalisent selon trois principaux degrés d'engagement. Un engagement expérimental qui concerne les PME dont les dirigeants sont relativement indécis. Ceux-ci viennent à l'internationalisation en réaction à des stimuli. Un engagement actif qui peut être atteint si la décision d'internationalisation se base sur une attitude positive dès le début ou quand l'engagement expérimental donne des résultats jugés satisfaisants. Et enfin un engagement à fond qui suppose que les deux premiers degrés ont été réussis.

Les principales motivations réactives des dirigeants d'entreprises sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 9 : Motivations réactives de l'internationalisation**

<b>Motivations réactives</b>	<b>Définitions</b>
Pression de la concurrence	Peur de perte provenant des marchés étrangers en raison des activités internationales des concurrents.
Surproduction	Pléthore des stocks invendus.
Ventes locales en déclin	Pertes de recettes et / ou de parts de marché.
Capacités excédentaires	Sous- utilisation de la capacité de production.
Proximité des ports d'entrée	Proximité physique des ports, aéroports, fleuves, voie ferrée facilitant l'acheminement des marchandises.
Commande non sollicitée	Réception de commandes non sollicitées ou de demandes de renseignements de l'étranger.
Durcissement d'accès au marché	Mise en œuvre d'une nouvelle norme ou loi rendant difficile la vente sur le marché de produits non-conformes.
Délocalisation du principal client	Surtout pour les PME travaillant en sous- traitance.
Incitations gouvernementales	Avantages de toute nature donnés aux exportateurs.

*Source : Johnston et Czinkota (1982)*

<sup>19</sup> Ansoff. I (1990), Stratégie du développement de l'entreprise, éditions d'organisation, p : 274-275

Basly (2002) considère que les dirigeants des entreprises familiales qui s'internationalisent de façon réactive réagissent en fait à quatre contraintes : la pression concurrentielle, la surproduction et les capacités excédentaires, les ventes domestiques en déclin et la saturation du marché local et enfin la proximité des consommateurs<sup>20</sup>.

Plusieurs auteurs confirment le caractère réactif des motivations à l'internationalisation des PME. C'est le cas de Graham et Meoan (1986) qui, dans une étude sur les PME exportatrices américaines, trouvent que 86% des entreprises étudiées ont exporté suite à des initiatives étrangères. Les travaux du Centre de Commerce International de Genève suggèrent des conclusions similaires concernant les pays en développement, exception faite des pays du Sud-Est asiatique.

#### **4. Vers une approche intégrative**

Devant la difficulté de trouver dans les théories traditionnelles des réponses satisfaisantes aux préoccupations de l'internationalisation des PME, certains chercheurs tentent de construire une approche globale tenant compte des particularités des PME familiales. La tentative la plus rigoureuse a été présentée par Luostarinen (1994). Dans une étude sur les PME familiales finlandaises, l'auteur distingue quatre groupes de facteurs susceptibles de motiver la décision d'internationalisation de ce type d'entreprises : mondial, international, national et spécifique à l'entreprise.

Ainsi, les PME familiales sont poussées à l'étranger par des facteurs intérieurs, tirés par des facteurs internationaux, et animés par la société mondiale et des facteurs spécifiques.

##### **4.1. Les facteurs d'impulsion et d'attraction**

La motivation relative à l'accès à de nouveaux marchés plus étendus, telle qu'elle est perçue par les PME familiales, peut correspondre à l'un des deux types différents de moteurs pour l'internationalisation :

---

<sup>20</sup> Basly S. (2002), Op. Cit. p. 152.

- Moteurs d'impulsion (*push*) : le marché national est trop limité pour un produit hautement spécialisé ou un produit de niche, ou bien la concurrence sur le marché national est trop intense ;
- Moteurs d'attraction (*pull*) : ils interviennent lorsque des acheteurs étrangers ont des demandes non sollicitées pour un produit, mais aussi, plus fréquemment, lorsqu'un client important demande à l'entreprise de l'accompagner sur les marchés étrangers.

Des études portant sur différents pays développés évoquent souvent l'un ou l'autre type de moteur. A titre d'exemple, le moteur d'impulsion d'un marché national limité a été identifié dans des études portant sur les PME irlandaises (O'Malley et O'Gorman, 2001)<sup>21</sup>.

Le moteur d'attraction est apparu comme le plus important dans une étude portant sur l'internationalisation des PME familiales belges (Donckels et Aerts, 1992). D'après l'étude, 93 % des PME interrogées ont cité une demande émanant de pays étrangers en tant que moteur d'internationalisation.

Du point de vue de la chaîne de valeur et de la concurrence croissante entre la production, la distribution et le commerce, l'accès à de nouveaux marchés plus étendus comme motivation de l'internationalisation présente des implications plus larges. Afin de rendre leurs activités de distribution et commerciales plus rentables et d'avoir un accès direct aux informations sur le marché, certaines PME établissent leurs propres circuits de distribution. Il s'agit également d'un moyen de contrôler l'intégralité du processus de distribution. Par ce processus, la distribution et le commerce deviennent partie intégrante des activités industrielles.

#### **4.2. Les facteurs internationaux : la notion de distance d'affaires**

Dans une étude antérieure, Luostarinen (1980) a enquêté sur la notion de distance d'affaires (*business distance*) dans l'examen de la structure d'internationalisation de l'entreprise. L'auteur définit la notion de distance des affaires comme la combinaison

---

<sup>21</sup> O'Malley, E. et O'Gorman, C. (2001), *Competitive Advantage in the Irish Indigenous Software Industry and the Role of Inward Foreign Direct Investment*, European Planning Studies, Vol. 9, No. 3, Basingstoke, 2001 et Kailaranta, J. *Kansainvälistyvän pk-yrityksen vahvuudet ja kehittämistarpeet* (Atouts et besoins de développement des PME internationalisées), Ministry of Labour, ESF Publications 26/1998, Helsinki, 1998.

de facteurs découlant de la distance géographique et physique, des différences culturelles ou de “distance culturelle”, et des inégalités entre les économies des deux pays ou “distance économique”. La distance des affaires est la somme des distances physique, culturelle et économique.

Luostarinen utilise la distance des affaires pour expliquer pourquoi les entreprises utilisent diverses méthodes de l'internationalisation et comment les marchés cibles sont déterminés.

La distance des affaires peut être utilisée pour déterminer dans quelle mesure les impulsions qu'évoque la motivation d'internationalisation proviennent du pays cible. Lorsque la distance des affaires est courte, les impulsions sont plus fréquentes et plus facilement acceptées en raison de la perception de familiarité avec le marché cible. À l'inverse, une longue distance entraîne de faibles impulsions ou des impulsions à haut risque (Luostarinen 1980).

La distance physique affecte naturellement la circulation des marchandises et des individus. Quant aux distances culturelles et économiques, elles jouent un rôle plus important dans la détermination des marchés choisis, mais cette importance varie d'un pays à l'autre. Ainsi, par exemple, l'Estonie est culturellement plus proche de la Finlande que le Danemark. De nombreux Estoniens comprennent le finnois et disposent d'une connaissance de la culture finlandaise, alors que les liens culturels entre la Finlande et le Danemark sont très fragiles. Toutefois, en raison de la disparité économique et la longue période du socialisme, la distance d'affaires peut être considérée comme supérieure comparativement à celle reliant la Finlande au Danemark.

#### **4.3. Les facteurs spécifiques à l'entreprise**

Luostarinen (1994) note que même si les facteurs d'impulsion et d'attraction ne sont pas assez importants, les avantages spécifiques de l'entreprise peuvent l'inciter à entamer le processus d'internationalisation. L'auteur décrit les avantages spécifiques comme un mix d'excellence, composé des éléments aspects : la fabrication, la commercialisation, le financement et l'information.

Une perception fortement positive de l'un de ces quatre facteurs d'excellence procure à l'entreprise une véritable motivation à l'internationalisation. Ces aspects n'ont pas le même ordre d'importance chez toutes les entreprises.

Markusen (1995) classe les facteurs spécifiques en deux catégories : ceux liés aux caractéristiques microéconomiques de l'entreprise, comme reflet de ses avantages spécifiques, et ceux relatifs aux caractéristiques de leurs environnements d'action (les marchés étrangers). Leur articulation est génératrice des choix d'organisation de l'entreprise au niveau international (Head, 2004).

L'internationalisation des activités des PME permet de réduire l'incertitude. Elle leur permet également de protéger et de valoriser leurs avantages spécifiques liés soit au produit (marque, savoir-faire, droits de propriété sur la technologie...), soit à ses compétences organisationnelles (l'apprentissage à l'international, l'image de marque et la réputation...). Gérés en interne, ces avantages spécifiques améliorent la capacité de réponse de l'entreprise, aux avantages informationnels dont elle bénéficie (Rangan et Lawrence, 1999).

#### **4.4. Les facteurs stratégiques et organisationnels**

Comparativement aux grandes entreprises, les PME conçoivent des objectifs et des stratégies différentes en matière d'internationalisation. Les grandes entreprises ont souvent une base très large d'actionnaires qui attendent des dividendes ou l'augmentation de la valeur des actions. En revanche les PME sont souvent la propriété d'un ou quelques individus. En conséquence, les stratégies d'une PME sont conduites en réponse à des défis lancés par le dirigeant. Dans ces conditions, les intérêts et les ambitions personnels peuvent constituer une motivation à l'internationalisation.

D'après Marchesnay (1991), le dirigeant a tendance à être au centre du système de gestion de l'entreprise. Il l'influence à travers sa vision. De ce fait, la stratégie internationale à moyen et long terme de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur. Le profil du dirigeant peut être, donc, l'une des variables explicatives du choix entre les différentes stratégies de développement et donc une motivation importante pour la décision de s'internationaliser.

En plus de la personnalité du dirigeant, le mode de gestion a une influence sur la décision d'internationalisation. En effet, selon Meister (2001), "dans une entreprise familiale, le dirigeant prend une décision par intime conviction et non à l'issue d'une procédure codifiée. Le patron centralise le pouvoir et prend la plupart du temps seul la décision finale. La réelle délégation des responsabilités est difficile car le patron apprécie l'exercice de l'autorité et en fait souvent usage comme un autocrate". Mais dans une autocratie, le but de développement ne semblerait pas prioritaire, car le dirigeant sait que gérer une entreprise nécessite des procédures bureaucratiques réduisant son pouvoir interne et nécessitant une autre configuration du pouvoir. De ce fait, l'influence du style de direction du dirigeant semble importante pour le choix entre les voies de développement, y compris les modes d'internationalisation.

Par conséquent, il est possible de déterminer un processus de décision international générique qui comprend quatre phases et trois démarches qui sont la démarche cognitive, la démarche affective et la démarche comportementale. La première phase est la perception de l'opportunité de s'internationaliser. Le décideur reconnaît qu'une stratégie d'internationalisation peut être considérée comme une bonne affaire.

La deuxième phase est l'intérêt pour la stratégie d'internationalisation. Le dirigeant porte un vif intérêt pour cette stratégie. A partir de cette phase, le comportement du décideur est assurément international. Sa personnalité et ses valeurs affectent la recherche, la nature et le traitement de l'information. La troisième phase est l'intention de s'internationaliser. Le dirigeant adopte un comportement positif à l'égard de l'international. Le décideur applique mentalement à la situation présente et future sa volonté de s'internationaliser. C'est certainement la conviction (Roger et Yost, 1960) qui précise le mieux cette phase.

La dernière phase est celle de l'essai. Le dirigeant intensifie sa recherche d'information sur les marchés étrangers et évalue les capacités de son entreprise. Cette dernière démarche est comportementale. Elle lie la phase d'intention à la phase d'essai. Le dirigeant mesure les chances de succès de son engagement à l'international.

### **Conclusion du chapitre 3**

Dans ce chapitre, nous avons fait le tour d'horizon de plusieurs courants théoriques traitant les motivations à l'internationalisation des entreprises. Eu égard à nos objectifs de recherche, nous avons mis à contribution les apports de ces courants tout en essayant de les expliquer. Quatre approches ont été analysées : l'approche économique, l'approche managériale, l'approche comportementale et l'approche intégrative.

Initiée par des économistes de renommée (Coase, Williamson, Simon, Dunning, etc.), l'approche économique met l'accent sur des explications essentiellement rigoureuses et robustes (coûts de transaction, intégration, structure oligopolistique, etc.) pour tenter de comprendre le comportement international des firmes multinationales. Trois modèles nous ont permis d'appréhender ce type de comportement : le modèle d'internalisation, le modèle des coûts de transaction et le paradigme de Dunning. Ce dernier offre une synthèse des deux premiers modèles qui n'apportent chacun que des explications partielles à l'internationalisation des entreprises.

L'explication des motivations à l'internationalisation a été enrichie dans un deuxième temps par l'apport de l'approche managériale. Les fondements de cette approche se rattachent à la notion de performance. En effet, le principal objectif de l'entreprise est d'améliorer ses performances. Pour ce faire, elle doit se fixer un certain nombre d'objectifs. Cinq d'entre eux ont été expliqués et argumentés : l'objectif de maximisation du profit, l'objectif de croissance, l'objectif de l'efficacité, l'objectif de diversification, et enfin l'objectif du suivi des clients à l'étranger.

Dans un troisième temps, nous avons expliqué les arguments avancés par l'approche comportementale. Cette dernière place l'individu au centre des réflexions. L'engagement international des PME est fortement associé aux motivations de leurs dirigeants. Ce faisant, deux sortes de motivations ont été recensées afin de justifier cette idée : les motivations proactives et les motivations réactives.

Conscient des limites que présentent les trois premières approches, nous avons tenté, dans un dernier point, de mettre en avant l'importance d'une approche intégrative pour l'examen des motivations à l'internationalisation des PME familiales.



## Chapitre 4

### **Les facteurs de contingence relatifs à l'internationalisation des PME familiales**

La théorie de la contingence propose d'étudier dans quelle mesure la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante est conditionnée par les différentes modalités prises par une autre variable, qualifiée de contingente (Pugh et *al.* 1969). Dans cette perspective, une partie de la littérature consacrée aux PME familiales souligne l'importance d'identifier les facteurs susceptibles d'inciter ou de dissuader ce type d'entreprises à s'engager à l'international. Elle souligne également l'importance de mesurer l'impact de chaque facteur sur la réussite internationale.

Les contributions théoriques de certains auteurs tels que Gallo et Pont (1996), Harveston et Davis (2000), Yeung (2000), Basly (2002, 2005), Allali (2003), etc. ont essentiellement porté sur l'identification des facteurs ou variables susceptibles de faciliter ou d'inhiber l'engagement international des PME familiales. Le but de cet exercice n'est pas seulement de faire avancer la science (but purement théorique), mais de prodiguer aux PME familiales des conseils leur permettant d'engager une activité internationale et de la réussir. L'identification de ces facteurs est fondée sur des études empiriques, mais fait appel à plusieurs corps théoriques en particulier les théories comportementales.

Ce chapitre a pour objet de présenter une revue critique de la littérature se rapportant au rôle des facteurs de contingence dans la réussite (ou l'échec) de l'internationalisation des PME familiales. La complexité et la multiplicité de ces facteurs nous pousse à adopter une démarche sélective et concentrée. En effet, seuls les facteurs pertinents et ayant fait l'objet d'un préalable développement théorique ont été retenus. De même, les facteurs sélectionnés ont été classés en quatre groupes : les facteurs liés à la famille, les facteurs liés au dirigeant, les facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise et enfin les facteurs liés à l'environnement (national et international).

## **1. Les facteurs inhérents à la famille**

Au sein de la PME familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et *al.*, 1994). Posa et Messer (2001) observent, par exemple, que les épouses des dirigeants jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. De même Ward (1988) note que les entreprises familiales formulent leurs stratégies en fonction de la famille. Sharma et *al.* (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Dans une entreprise familiale, les croyances et les convictions fondamentales de la famille sont intégrées à l'entreprise. Il en résulte un certain conservatisme familial pouvant influencer le processus d'internationalisation. Une autre caractéristique majeure de l'engagement international des PME familiales est qu'il est généralement soumis aux règles de la prise de décision établies au sein de la famille.

### **1.1. Le degré de conservatisme familial**

Le conservatisme peut être défini comme l'attachement aux choix du passé (Timur, 1988). Pour la littérature portant sur les spécificités culturelles, l'accent est mis sur l'harmonie des rapports non seulement au sein du groupe, mais aussi au sein de toute la société. La recherche de la sécurité, le conformisme et la tradition sont caractéristiques des organisations conservatrices. Miller et *al.* (2003) expliquent que la posture conservatrice de la famille se répercute naturellement sur le gouvernement, la stratégie et l'organisation de l'entreprise dirigée par l'un des membres de cette famille.

La première sphère concernée par le conservatisme est le gouvernement de l'entreprise. Les organisations conservatrices et particulièrement les familles sont caractérisées par la persistance et le poids non négligeable des anciennes générations (les gardiennes du temple). Ces dernières exercent une supervision forte sur le dirigeant de l'entreprise familiale. Par ailleurs, la configuration culturelle de la famille et le rôle qu'elle accorde au fondateur expliquent parfois l'inclinaison globale du dirigeant au changement (Jenster et Malone, 1991). Quand elle est de type patriarcal, l'organisation serait moins encline au changement et à la remise en cause des valeurs

et des relations familiales (Molokotos, 1991). Une famille patriarcale contrôlant une organisation paternaliste est le cas de figure ultime (Jenster et Malone, 1991) : dépendante à un degré élevé de son fondateur, l'organisation est inapte au changement tant qu'il ne provienne pas de ce dernier. Or, le dirigeant a toutes les chances de ne pas vouloir promouvoir le changement.

L'efficacité du conseil d'administration, pour les entreprises qui en adoptent, est un indicateur de la lutte contre le conservatisme familial et l'inertie stratégique. Cet organe constitue, selon les descriptions théoriques, une source d'initiative stratégique et d'information pertinente. Il constitue également une source d'expertise, de conseil et de contrôle puisqu'il est tenu de corriger la trajectoire en cas de conduite déviante. Néanmoins, son rôle au sein des PME familiales est à nuancer. Mustakallio et Autio (2001) avancent que le rôle du conseil d'administration, mesuré par sa composition ainsi que par l'intensité de son activité de contrôle, serait plus important au fur et à mesure que l'implication des membres de la famille dans la direction diminue. Plus la famille est impliquée, moins le rôle du conseil est déterminant. Aussi, les membres du conseil d'administration de beaucoup d'entreprises familiales "classiques" sont choisis selon leur statut et pouvoir dans la famille, et non selon leur connaissance de l'activité ou de l'industrie. Ces membres occupent souvent leurs postes pour de longues périodes et possèdent des compétences professionnelles souvent insuffisantes ou inadéquates. Ils s'érigent, selon cette description, en frein à toute tentative de changement qui pourrait menacer la stabilité dont jouit l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise constitue la deuxième dimension sur laquelle s'exerce le conservatisme de la famille. Généralement, la PME familiale est réputée s'attacher fortement à une stratégie qui devient source de rigidité. Cette stratégie, tout comme les objectifs d'affaires poursuivis, constituent des facteurs inhibant le déclenchement de l'internationalisation. La littérature suggère que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le "paradigme" familial. Il s'agit des hypothèses, des croyances et des convictions centrales que se fait la famille quant à son environnement (Gudmundson et *al.*, 1999). Le conservatisme se manifeste par une résistance à toute information non conforme à ce paradigme ce qui, en conséquence, n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983). Le conservatisme entraîne la

stagnation et augmente le risque d'insularité (Miller et *al.*, 2003). L'entreprise réalise peu de changements quant à ses objectifs, à l'étendu de son métier, à ses lignes de produit ou à ses marchés (Miller et *al.*, 2003). Elle maintient sa différenciation grâce aux mêmes activités et politiques. Elle privilégie une position défensive avec protection de sa niche. Ses parts de marché vont ainsi se rétrécir et ses marchés s'épuiser vu que les décideurs négligeraient l'analyse de l'évolution des exigences des consommateurs. Toutefois, la condition de déclenchement de l'internationalisation existe. Elle est exprimée par la volonté de changement, un renouveau stratégique et une adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Dans cet esprit, Ward (1988) souligne que la PME familiale qui prospère est celle qui renouvelle sa stratégie d'affaire plusieurs fois au fur et à mesure que le marché et les pressions concurrentielles évoluent.

La volonté de protection de la culture et de l'identité constitue le dernier élément exerçant une influence négative sur l'internationalisation de la PME familiale. Beaucoup d'auteurs ont mis en exergue le rôle central de la culture et des valeurs familiales pour déterminer la situation compétitive de cette organisation. Dyer (1986) et Salvato et *al.* (2002) ont montré que les valeurs familiales influencent les activités et les routines de l'organisation (la PME familiale) lui permettant d'atteindre un avantage compétitif. Les PME familiales se veulent indépendantes de leur environnement et de la culture externe (Donckels et Frhlich, 1991). En outre, elles accordent beaucoup d'importance aux artefacts : noms, phrases, blagues internes, image de l'entreprise et de la personne. Or, ces artefacts sont généralement le fruit de l'influence de certains membres de la famille, en particulier celle du fondateur de l'entreprise. En conséquence, le conservatisme culturel inhibe toute volonté de changement et d'apprentissage.

Au total, le conservatisme affecte négativement le comportement international de la PME familiale. Il limite la "variation" et l'étendue de la connaissance qu'elle développera. La théorie souligne que cette "variation", c'est-à-dire la diversité des environnements auxquels l'entreprise est exposée, est fortement corrélée avec le volume de connaissance internationale accumulée et développée. La PME familiale conservatrice possède des horizons d'opération limités. Même si ce comportement

conservateur peut être justifié en cas d'incertitudes ou de risques anormaux pesant sur l'environnement économique, il est, néanmoins, critiquable.

## **1.2. La prise de décision**

Les économistes se sont préoccupés de la représentation de la famille en s'interrogeant notamment sur sa conception dans les prises de décisions. Le problème lié à la modélisation de la famille dans la théorie économique a été traité de deux façons. L'approche de l'intendance reposant sur l'hypothèse de préférence commune considère la famille comme un décideur unique, alors que l'approche conflictuelle ou alternative (plus récente) acceptent l'hypothèse de multiplicité des décideurs et de préférences distinctes parmi les membres de la famille.

### **1.2.1. L'approche de l'intendance**

L'approche de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants, c'est-à-dire dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont la motivation, l'identification et le pouvoir.

Contrairement à la théorie de l'agence où les "récompenses monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations, la théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.). Par ailleurs, quand l'identité des dirigeants se forme à partir de l'organisation, ils seraient plus à même d'agir en tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants présentent, en outre, un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Le comportement d'intendance repose, enfin, sur l'étendue de leur pouvoir personnel qui est la base de l'influence dans les relations d'intendance.

Globalement, l'intendance serait une situation habituelle chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus prégnants (Zahra, 2003).

Dans l'entreprise familiale, ce comportement prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter l'intérêt personnel. Trois conceptions de ce concept s'affrontent :

celle de la conception fusionnelle de Sen (1983), celle du consensus de Samuelson (1956) et celle de l'altruiste de Becker (1981).

L'approche de Sen consiste à ignorer complètement les individus composant la famille. Cette dernière est considérée comme une unité décisionnelle à part entière. Le terme "*glued-together family*" utilisé par Sen illustre l'idée selon laquelle les membres sont "agglutinés", "collés" ensemble pour former un tout. Par ailleurs, l'auteur suppose qu'il existe une homothétie absolue des fonctions de préférences dans la mesure où chaque membre de la famille perçoit de la même façon les utilités (ou désutilités) perçues par chacun.

Pour Samuelson (1956), l'hypothèse de préférence commune résulte d'un comportement rationnel d'optimisation défini par l'existence d'un consensus entre les membres de la famille. Plus précisément, si l'on prend le cas d'une famille de plusieurs personnes, chacune a une fonction d'utilité individuelle qui dépend de sa propre consommation de biens. Mais, d'un commun accord, elles conviennent de maximiser une fonction commune de bien-être sous une contrainte budgétaire commune regroupant les revenus des membres de la famille. Autrement dit, la famille n'est pas sous l'emprise d'un pouvoir dictatorial et se comporte comme si elle maximisait, en tant qu'agent unique, une fonction commune de bien-être sociale. Dans cette perspective, l'allocation optimale de la famille résulte de la maximisation sous la contrainte budgétaire d'une fonction familiale commune de bien-être social, composée de fonctions d'utilité individuelles<sup>1</sup>.

Dans le modèle du consensus, la théorie microéconomique du consommateur s'applique aisément au comportement familial. Néanmoins, Samuelson ne montre pas comment la famille parvient au consensus sur la fonction commune de bien-être.

En réponse aux limites du modèle de Samuelson (sur la manière dont le consensus est réalisé), Becker (1981), à travers un modèle altruiste, montre que l'on peut comprendre le fonctionnement de l'unité familiale en postulant qu'une seule personne,

---

<sup>1</sup>  $W = W[U_1(x_1, y_1), \dots, U_n(x_n, y_n)]$ , où  $i = 1, \dots, n$  membres de la famille et  $(x_i, y_i)$  où  $W$  désigne la fonction du bien être sociale et  $U_i$  la fonction d'utilité individuelle.

(le chef de famille) se comporte de façon altruiste. Le chef de famille se soucie du bien-être des autres membres de la famille : il est altruiste bienveillant.

A travers son “ *théorème de l’enfant gâté*”, Becker montre que même le comportement des bénéficiaires (les enfants notamment) égoïstes est affecté par l’altruisme. Le théorème met en scène des “*enfants pourris*” purement égoïstes, mais rationnels face à un parent altruiste unique. La présence d’un parent altruiste qui accomplit des transferts en faveur des membres de la famille suffit pour amener les enfants égoïstes à se comporter de façon apparemment désintéressée. D’un point de vue stratégique, l’enfant égoïste a intérêt à agir en vue de maximiser le revenu de la famille. Si l’on prend le cas d’un membre de la famille bénéficiaire de transferts qui ne s’intéresse qu’à son propre bien-être, il simule l’altruisme vis-à-vis du bienfaiteur et des autres membres en vue de maximiser le revenu de la famille. A l’optimum, la répartition des ressources dans la famille est définie telle qu’elle maximise la fonction d’utilité du parent altruiste sous la contrainte des ressources.

Cette dernière approche de Becker a donné lieu à plusieurs développements en liaison avec la prise de décision au sein de l’entreprise familiale. Selon Schulze et *al.* (2001), l’altruisme du propriétaire-dirigeant se manifeste par le lien existant entre son bien-être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille. Contrairement à cette vision “égoïste” reliant l’intérêt de l’acteur à celui des autres, Salvato (2002) considère l’altruisme comme une préoccupation et une dévotion non intéressée, donc sans l’attente de bénéfices personnels.

Toujours est-il que l’altruisme devrait obliger les parents à être généreux avec leurs enfants. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s’occuper les uns des autres en temps de besoin. Zahra (2003) considère, par exemple, que les propriétaires-dirigeants constituent un actif clé de l’entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste. Malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l’adhésion des membres aux objectifs de l’entreprise à long terme. L’altruisme permet de concilier les objectifs divergents, c’est-à-dire d’atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l’entreprise. En revanche, Schulze et *al.* (2001, 2003)

observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que malgré ses “ bienfaits”, la gestion familiale expose l'entreprise à un risque d'agence. D'abord, l'altruisme entraînerait un risque de sélection adverse dû à l'effet de la propriété privée sur l'efficience du marché du travail. L'entreprise familiale a tendance à employer des agents de basse compétence ou de nature opportuniste vu sa volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant (Salvato, 2002). La deuxième conséquence est que la propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmente les risques d'agence qui naissent du contrôle de soi-même (“*Self Control*”). Les propriétaires-dirigeants sont, dans ce sens, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur nuire ainsi qu'à leur entourage (Jensen, 1998). Avec le temps, l'incitation économique à la maximisation de l'utilité personnelle peut brouiller la perception du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de ce qui est meilleur pour l'entreprise ou la famille. Le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. A titre d'exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'ils l'obligent personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze et *al.*, 2001). Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis.

### **1.2.2. L'approche conflictuelle**

L'approche de l'intendance présente l'inconvénient d'accepter l'hypothèse de préférences communes de tous les membres de la famille. En vue de donner une représentation plus réaliste à la prise de décision au sein de la famille, l'approche conflictuelle fait appel à des conceptions théoriques plus hétérodoxes (courant marxiste, le courant stratégique de la théorie des jeux et le courant managérial).

Ayant une vision conflictuelle de la société, le courant marxiste (Bowles, 1985 ; Folbre, 1986), souligne l'existence de conflits de pouvoir au sein même de la famille.



Bowles (1985) transpose l'analyse marxiste microéconomique des relations conflictuelles entre classes au sein d'une entreprise capitaliste à l'analyse des relations conflictuelles de pouvoir à l'intérieur du foyer. De son côté, Folbre (1986) met en évidence l'existence d'un pouvoir patriarcal à l'intérieur de la famille caractérisé par la présence de rapports de genre.

Le courant stratégique, à travers les modèles de marchandage ("*bargaining models*") de la théorie des jeux, implique que des membres ayant des préférences distinctes participent à l'amélioration du bien être de la famille. Les comportements individuels sont mis en valeur car on considère que les membres d'une famille agissent en fonction de leurs propres intérêts et de leur contribution économique dans le foyer. Dans cette perspective, la famille est modélisée sous la forme d'un jeu (Manser et Brown, 1980 ; McElroy et Horney, 1981) et fournit un cadre théorique rigoureux pour la compréhension des conflits entre les membres d'une même famille.

Le courant managérial établit le lien entre les conflits au sein d'une famille et la performance de l'entreprise appartenant à cette même famille. Hirigoyen (1985) note que les entreprises familiales ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. La réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes. Il est très fréquent, en effet, qu'aient lieu, au sein de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et *al.*, 1997). S'installant entre membres de la famille occupant différents rôles, les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information. Le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze et *al.*, 2001). De plus, les membres de la famille seraient intéressés par la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de

plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997). Bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible.

Ces conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. A l'instar de la séparation de la propriété et du contrôle chez les entreprises professionnelles ou cotées, la dispersion de la propriété au sein des PME familiales conduit à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, souvent possédant une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze et *al.*, 2003). Enfin, ces conflits sont d'autant plus intenses que la richesse des protagonistes est investie principalement dans l'entreprise et qu'ils ne peuvent réduire leur risque en diversifiant les actifs financiers.

## **2. Les facteurs inhérents à l'entreprise**

La littérature relative à l'internationalisation des PME familiales souligne l'importance de certaines caractéristiques spécifiques à ce type d'entreprises quant à leur engagement international. Il s'agit particulièrement des ressources spécifiques ("*familiness*") et de l'orientation stratégique.

### **2.1. Les ressources spécifiques**

Pour réussir son internationalisation, la PME familiale doit disposer de ressources non seulement tangibles, objectives (ressources financières, humaines, technologiques et organisationnelles), mais aussi et surtout intangibles lui conférant un avantage compétitif.

Habbershon et Williams (1999) qualifie ces ressources de "*familiness*". Ils définissent ce concept comme étant l'ensemble de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise. Selon les auteurs, il serait davantage intéressant pour la recherche de se focaliser sur l'identification de la "*familiness*" d'une entreprise et l'évaluation de son impact sur les capacités stratégiques, plutôt que de chercher si telle ou telle entreprise familiale (quelle que soit sa définition) possède ou non un avantage compétitif.

Dans ce point, il n'y a pas lieu de faire une présentation exhaustive de toutes les ressources spécifiques aux PME familiales, mais nous nous attachons à exposer celles qui contribuent le mieux au déclenchement et aux succès du processus d'internationalisation. L'importance des relations personnelles et familiales, l'engagement à long terme et la transmission de l'affaire entre générations sont des aspects déterminants de l'internationalisation de la PME familiale.

### **2.1.1. Le réseau social**

En général, la PME familiale manifeste une faible orientation coopérative, entendue comme la poursuite d'objectifs communs avec un partenaire étranger. Néanmoins, elle exprime une forte orientation de liens sociaux. Elle privilégie les relations sociales à celles économiques qui risquent d'aliéner son indépendance décisionnelle. La PME familiale compte, en effet, énormément sur ses relations familiales au sens large du terme lors de son internationalisation. Les membres de la famille assignés à l'étranger ou bien présents au préalable sur les marchés étrangers forment "une famille internationalement étendue" (Fan, 1998) qui permet la mobilisation de ressources et surtout la connaissance approfondie des marchés à conquérir (Gallo et Pont, 1996 ; Yeung, 2000 ; Fan, 1998 ; Tsang, 2001). Cette connaissance a, entre autres, pour rôle de réduire l'incertitude car les relations de la famille établies à l'étranger sont plus à même d'évaluer les opportunités et les risques, et de diriger efficacement les activités.

Le réseau social constitue également un avantage concurrentiel pour la PME familiale qui désire s'internationaliser. Watkins (2000) observe que les entreprises indiennes (à 99% familiales) sont favorisées par rapport aux entreprises appartenant à des pays où la communauté et les relations familiales ne sont pas aussi importantes. Le principal facteur poussant la majorité des entreprises étudiées par cet auteur à s'internationaliser est le réseau social, c'est-à-dire les contacts personnels établis grâce à la famille, amis et proches.

En résumé, le réseau social influence positivement le déclenchement et la réussite du processus d'internationalisation de la PME familiale. Il lui permet non seulement de développer une conscience élevée des opportunités et des menaces en rapport avec son activité, mais aussi de fonder ses décisions et ses actions (concernant la stratégie

d'internationalisation par exemple) sur une imitation d'autres acteurs du réseau ayant plus de légitimité du fait de leur expérience. Enfin, le réseau permet un transfert direct de connaissances entre les différents participants.

### **2.1.2. L'engagement à long terme**

L'objectif de l'entrepreneuriat familial ne se limite pas seulement à garantir un rendement économique. Une relation à caractère affectif et quasi amoureux existe entre l'entreprise et la famille. L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, fournit à ses membres une opportunité d'emploi et surtout, leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale. En contrepartie, la famille soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Une telle relation n'a pas un caractère éphémère, mais elle est transmise par le fondateur à ses successeurs. Il existe un engagement familial durable ou "*long-termiste*" envers l'entreprise (Danco, 1995). Souvent propre à la PME familiale, ce type d'engagement n'est pas uniquement un sentiment de la famille envers son entreprise, mais se traduit aussi dans les principes et pratiques de direction et de gestion.

Cette caractéristique a paradoxalement deux effets contradictoires sur la croissance externe. A long terme, elle se traduit par la recherche d'un développement futur de l'entreprise afin de s'assurer que le patrimoine familial se transmette aux générations suivantes. Ce développement induit inévitablement la recherche d'une croissance durable. Mais, à court terme, la famille recherche la sécurité et privilégie les investissements plutôt sûrs et peu risqués. La croissance devient contournable car elle augmente le risque de l'affaire (Basly, 2002).

Donckels et Frohlich (1991) montrent que les dirigeants des entreprises familiales éprouvent une forte aversion au risque. Ils préfèrent des projets non risqués à des activités dont le résultat est aléatoire. La décision de croître résulterait d'un équilibre délicat entre la recherche du développement futur et la recherche de la sécurité immédiate (Catry et Buff, 1996).

En somme, la PME familiale qui engage l'internationalisation de ses activités est celle qui arrive à traduire son engagement à long terme dans la recherche du développement

et de la continuité de l'affaire. Cette volonté de développer l'entreprise survient régulièrement avec l'arrivée d'une nouvelle génération à la tête de l'entreprise.

### **2.1.3. La transmission**

La transmission constitue un événement pouvant inciter la PME familiale à s'internationaliser. En effet, l'arrivée d'une nouvelle génération implique souvent la recherche d'un renouvellement stratégique se traduisant par la poursuite d'une croissance à l'étranger. Sachant que la génération en place peut parfois freiner et même s'opposer à un développement international des activités, la prise de contrôle de l'entreprise par un successeur mieux formé aux questions d'ordre international favorise le déclenchement du processus (Gallo et Pont, 1996).

Par ailleurs, l'internationalisation peut constituer une stratégie pour former les futurs dirigeants. Il s'agit d'une épreuve de qualité pour les membres de la famille afin qu'ils acquièrent de l'expérience dans le domaine des affaires. Si le successeur parvient seul à s'établir dans un pays étranger, il sera, a priori, capable de prendre le contrôle de l'entreprise familiale dans son pays d'origine. En revanche, il semble aussi que l'intensification de la concurrence et les turbulences des marchés mondiaux rendent les dirigeants plus exigeants vis-à-vis de leurs successeurs. Ainsi, ils exigent qu'ils fassent leurs preuves dans le contexte "interne" pour ensuite leur déléguer les responsabilités externes internationales (Hugron et Boiteux, 1998).

## **2.2. L'orientation stratégique**

La majorité des recherches en stratégie s'accordent à dire que la PME familiale a une orientation de repli sur soi. Elle est plus résistante au changement et plus réticente à la croissance internationale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation "intérieure" (*Inward Orientation*), c'est-à-dire vers l'indépendance plutôt que par une orientation "extérieure" (*Outward Orientation*) vers de nouveaux partenaires ou de nouveaux marchés.

L'indépendance est le choix d'une entreprise qui ne veut pas être sujette aux décisions prises par les autres. Le propriétaire-dirigeant d'une PME familiale attacherait une valeur intrinsèque à la différence entre l'indépendance et la hiérarchie. Pour Curran et Blackburn (1994), les propriétaires de petites et moyennes entreprises consacrent une mentalité de "l'entreprise forteresse". Il s'agit d'une extrême hésitation à s'engager dans des comportements qui peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis des autres ou même le risque d'être perçu comme ayant besoin des autres. Afin de rester maître de son destin, la PME familiale privilégie une attitude d'indépendance à quatre niveaux. D'abord, en matière de politique de financement, elle évite autant que possible de se tourner vers des partenaires extérieurs. Ensuite, sur le plan humain, elle privilégie l'emploi des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint. En troisième lieu, elle utilise des technologies et procédures souvent standards et peu sophistiquées. Enfin, afin de garder la prise de décision aux mains de la famille, elle évite les relations inter-organisationnelles, portant sur des investissements coopératifs, et essaie de limiter le partage du contrôle de ses investissements.

Or, l'apport des extérieurs (banques, technologie ou partenaires) peut être précieux pour l'internationalisation de l'entreprise. L'individualisme, même aux effets escomptés favorables à la continuité de l'entreprise, s'érige en un obstacle majeur à cette pérennité puisqu'il inhibe l'apprentissage organisationnel et la croissance externe qui peut en résulter.

La recherche pionnière d'Hirigoyen (1984) révèle la spécificité des comportements financiers des PME industrielles familiales par rapport à ceux des autres catégories d'entreprises. Elle en ressort, entre autres, que l'insuffisance des ressources financières caractérisant les PME familiales peut constituer un obstacle à leur internationalisation. Cette insuffisance s'explique notamment par l'attitude indépendante de ce type d'entreprises. En effet, pour atteindre son objectif de pérennité, la PME familiale tente d'évoluer dans un univers plus ou moins hermétique. La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources nous fournit une explication à cette attitude : plus la dépendance vis-à-vis de la ressource capital est élevée, plus le financier disposerait d'un pouvoir et d'une influence accrue dans la prise de décision au sein de l'entreprise (Davis et *al.*,

2000). En conséquence, la PME familiale semble éviter les modes de financement autres que ceux internes.

Conservatrice et indépendante, la PME familiale semble fortement prédisposée à appliquer ou du moins à respecter les préconisations de la théorie du financement hiérarchique. Elle est le plus souvent favorable à un autofinancement de ses activités par la rétention des profits et la constitution de réserves. En tout état de cause, elle évite de s'ouvrir financièrement à l'extérieur (endettement).

L'indépendance financière a des conséquences importantes sur l'engagement international des PME familiales. Charreaux (2002) étudie les conséquences des choix de financement et explique leur importance quant à la prospection de nouveaux marchés étrangers.

Le principe d'indépendance adopté par la famille affecte également l'internationalisation du point de vue des ressources humaines. Adhérant totalement au principe d'indépendance managériale, la PME familiale se trouve limitée par le manque de ressources humaines compétentes. En effet, par crainte de perte de pouvoir, certains dirigeants familiaux de l'entreprise excluent toute intervention managériale extérieure bien qu'elle soit nécessaire pour le développement de l'apprentissage. La littérature évoque la gestion paternaliste et le "népotisme", caractéristiques de la PME familiale classique, comme justifications au phénomène de recrutement de gestionnaires issus du cercle familial (Basly, 2002).

D'après Welsch (1996), lorsque la PME familiale prend une décision relative à ses ressources humaines, elle se trouve davantage influencée par les valeurs familiales et par des questions de personnalité plus que par un ensemble standardisé de critères de performance et de compétence. Pour Gallo et Pont (1996) et Yeung (2000), l'absence de managers professionnels qualifiés possédant une expérience internationale et capable de prendre en mains les opérations à l'étranger est un facteur inhibant le développement international de la PME familiale.

Au niveau des ressources technologiques, les PME familiales traditionnelles sont réputées utiliser des normes standards, ce qui est de nature à freiner leur engagement international. En effet, la plupart des recherches menées sur l'internationalisation des

PME en général (familiales et non familiales) font de l'innovation technologique un élément majeur de leur réussite à l'exportation (Bourgeois, 1991 ; Mangaliso, 1992 ; Conus, 1993 ; Courault, 1993 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Wolff. et Pett, 2000). D'après ces travaux, le recours à l'innovation permet, entre autres, de différencier les PME locales des PME internationales.

La dernière dimension de l'indépendance de la PME familiale est appréhendée à travers les relations inter-organisationnelles. Un grand nombre de dirigeants de PME familiales est hostile à l'appartenance à un réseau économique. Une telle attitude implique, en effet, une acceptation de l'influence extérieure. La position d'une entreprise au sein de son réseau peut influencer et être influencée par les attentes des autres acteurs du réseau quant à la façon dont elle devrait se comporter et se relier aux autres organisations (Johanson et Mattson, 1988). En conséquence, même si elle lui permet d'accéder à de nouvelles ressources, la position qu'occupe l'entreprise la contraint et la limite dans son rôle et ses relations avec les autres entreprises.

Gray (1995) observe que les propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises adhèrent à une culture d'entreprise imprégnée par l'individualisme et l'anti-participation. L'atténuation "localisée" de l'indépendance, qui constitue une menace à moyen ou long terme pour l'entreprise, explique vraisemblablement la faible orientation coopérative des PME familiales. En effet, la coopération contient une dynamique qui peut faire évoluer la relation vers un contenu moins partenarial. L'atténuation de l'indépendance, initialement limitée au seul champ de l'accord, peut alors s'élargir à l'ensemble de l'entreprise (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998).

Au total, la PME familiale présente selon les descriptions de la littérature une faible orientation coopérative et une réticence à intégrer les réseaux économiques. En conséquence, l'influence de l'indépendance relationnelle sur l'internationalisation est négative.

### **3. Les facteurs inhérents au dirigeant**

Le dirigeant de la PME familiale occupe une position centrale dans le processus de prise de décision et du pilotage de l'internationalisation. Ses caractéristiques



(formation, expérience, réputation, voyages...) ainsi que ses attributs et son profil psychologique (attitudes, positions, capacité, perception, vision, ...) sont déterminants. Parmi toutes ces variables, les attitudes et la vision du dirigeant ont reçu le plus d'attention de la part des chercheurs. A ces facteurs vient s'ajouter la connaissance de l'internationalisation.

### **3.1. Les attitudes du dirigeant**

Les dirigeants des PME familiales abordent des attitudes très variées face à l'internationalisation. Celles-ci vont de l'indifférence totale à l'engagement complet. Les attitudes sont généralement dictées par un ensemble de facteurs conscients et inconscients qui influencent directement la décision de s'internationaliser.

Plusieurs catégorisations ont été proposées aussi bien dans le contexte de recherche en entrepreneuriat que celui de l'internationalisation des PME. Par souci de commodité, les chercheurs optent pour une catégorisation de ces attitudes en trois classes selon les prédispositions d'engagement dans l'effort d'internationalisation. Il s'agit de l'attitude positive, de l'attitude négative et de l'attitude d'indifférence.

L'attitude positive est généralement motivée par une perception positive des facteurs d'influence qui incite le dirigeant à internationaliser son entreprise. Cette attitude positive se traduit par la volonté du dirigeant d'accéder à la compétitivité internationale, d'utiliser sur tous les marchés les acquis technologiques et commerciaux obtenus dans son pays, et aussi par une volonté d'indépendance vis-à-vis du marché national. L'internationalisation ne résulte donc pas d'une réaction aux *stimuli*, mais plutôt d'un choix délibéré du dirigeant (Molina et Verdine, 1985). D'après Roger et Yost (1960), adopter une attitude positive face à l'internationalisation est difficile à formaliser du fait que le dirigeant applique mentalement à la situation présente et future sa volonté de s'internationaliser. Le dirigeant porte un vif intérêt pour l'internationalisation. Il intensifie sa recherche d'information sur les marchés étrangers et évalue les capacités de son entreprise dans l'optique d'une stratégie internationale. Deux principales motivations sont à l'origine de cette position positive. D'abord, l'ambition du métier qui permet d'acquérir une dimension internationale et d'être compétitifs. Ensuite, être leader. Le dirigeant ayant

cette motivation définit son marché comme étant mondial et les obstacles à l'internationalisation ne l'empêchent pas de développer son activité à l'étranger. Yvan et Guyan (1999) précisent que le dirigeant leader recherche à dominer son marché et oriente les choix de l'entreprise y compris ses investissements à l'étranger.

Ainsi, une attitude positive du dirigeant face à l'internationalisation est à l'origine de la recherche active des débouchés qui constitue une véritable stratégie de croissance.

L'attitude négative quant à elle est motivée par une perception négative des facteurs d'influence face aux perspectives d'internationalisation. Les raisons citées pour défendre cette attitude divergent le plus souvent. Attila (1985) identifie les principales raisons à l'origine d'une telle attitude. Citons, à titre illustratif, la méconnaissance des procédures permettant de s'internationaliser, la méconnaissance des cultures étrangères, l'absence d'antériorité commerciale à l'échelle internationale, la méconnaissance du marketing international, l'insuffisance des moyens financiers nécessaires pour développer une activité internationale, les tentatives échouées par le passé, les difficultés de travailler aisément dans un environnement international constamment en mouvance ...etc.

Dans le cas d'une attitude indifférente face à l'internationalisation, le dirigeant n'est ni pour ni contre l'internationalisation. Le plus souvent, il ne sait pas ce qu'il doit faire. Un stimulus interne ou externe à l'entreprise est souvent nécessaire pour faire pencher la balance d'un côté ou de l'autre.

Les trois attitudes citées ci-dessus donnent naissance à l'une des trois positions suivantes : la position proactive, la position de refus ou de blocage et la position réactive.

### **3.2. La vision du dirigeant**

Si l'attitude des dirigeants face à l'internationalisation a fait l'objet d'un développement théorique très riche (Cavusgil, 1976, 1984 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Czinkota, 1982 ; Joyal, 1996 ; Beamish *et al.*, 2000), peu d'auteurs se sont risqués à émettre clairement l'hypothèse théorique d'un lien entre vision et internationalisation. Néanmoins, un grand nombre de chercheurs en entrepreneuriat

s'accordent à reconnaître explicitement ou implicitement l'importance de cette notion chez les dirigeants des PME tournées vers les marchés étrangers (Allali, 2002, 2002, 2003 et 2004 ; Conger et Kanungo, 1988 ; Richards et Engel, 1986 ; Fillion, 1990 ; Carrière, 1989).

La définition de la notion de "vision" est loin de faire l'unanimité (Morgan, 1996 ; Harel-Giasson, 1995 ; Beauchamp, 2001). Aussi, au cours de ces trente dernières années, de nombreux auteurs ont présenté leurs façons d'appréhender cette notion, en fonction de leurs intérêts et de leurs champs d'origine. Certains parmi eux ont même construit des modèles théoriques dans l'objectif d'expliquer comment et sous quelles conditions cette vision émerge, se développe et se concrétise (Mireault, 2000 ; Beauchamp, 2001).

Pendant longtemps, la notion de vision a revêtu une connotation négative assimilée à l'hallucination et aux fantasmes (Harel-Giasson, 1995). D'ailleurs, le dictionnaire Larousse (1986) la définit comme étant "une perception imaginaire, une Hallucination". Hamel et Prahalad (1989) reconnaissent que la vision du dirigeant peut présenter une dimension onirique importante surtout quand le décalage entre les représentations du présent et du futur est très grand. Dans le même ordre d'idées, Fillion (1989) considère que la vision est détachée de la dimension relationnelle ; elle tend à se confondre avec le rêve.

Par rapport au champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs s'accordent à reconnaître l'importance de la vision chez les entrepreneurs et dirigeants d'entreprises. Pour Morgan (1996), "il est souvent sous-entendu que tout le monde "sait" ce que la "vision" est". Mais, l'examen des différents essais de définitions fait apparaître une grande variété de formulations.

Bennis et Nanus (1985) définissent la vision comme étant une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'entreprise. Ces deux auteurs énoncent que le leadership est la clé de voûte de toute organisation qui réussit. Pour créer des entreprises vivantes et viables, le leadership est indispensable à l'instauration d'une nouvelle vision puis à la mobilisation de toute l'organisation. La tâche du dirigeant ne se limite pas à la formulation de la vision, mais s'étend à sa communication. Pour Bird

et Jelinek (1988) la vision est un état mental des dirigeants qui orientent l'attention, l'expérience et les actions vers des concepts d'affaires. Un tel état sert à établir la forme et la direction que l'organisation emprunte lors de sa formation. Dans le même ordre d'idées, Fillion (1991), définit la vision comme "une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir". Il en fait l'élément central de la définition de l'entrepreneur qui serait alors celui qui conçoit, développe et réalise des visions.

Pour Senge (1990), la vision est "un mix de stratégie, d'objectifs, de valeurs et de croyances". Verstraete (2005), quant à lui, considère que la vision se construit à partir de représentations plurielles. Elle se fonde sur l'expérience du dirigeant et s'articule avec les plans qu'il construit pour résoudre les problèmes de son entreprise. Le dirigeant va chercher à formaliser et clarifier sa vision (Hitt et Reed, 2000) et donner ainsi la direction dans laquelle il souhaite que son entreprise s'engage. Selon Marchesnay (1993), la vision est un élément clé "du système de gestion" de la PME, mais n'est pas toujours clairement définie, en raison des caractéristiques intrinsèques de la PME.

Par ailleurs, certains auteurs font une distinction nette entre vision et stratégie. C'est le cas de Mintzberg et Waters (1985) qui ont fait de la vision le socle sur lequel s'appuie la stratégie. C'est le cas également de Gluck (1984) pour qui la vision est un guide de la stratégie. Un tel guide permet de mieux percevoir les opportunités, d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre (Mireault, 2000). Enfin, Amboise et Bouchard (1990) suggèrent que la stratégie est l'un des quatre niveaux d'appréhension de la vision. Les trois autres sont le leadership, la culture d'entreprise et le contexte entrepreneurial. D'autres auteurs dépassent cette distinction entre vision et stratégie en les combinant ensemble dans la notion de "vision stratégique" (Carrière, 1991 ; Cossette, 1994) ou de "profil stratégique" (Robert, 1983).

Pour ce qui est des fonctions de la vision, l'analyse des apports théoriques fait apparaître une certaine divergence. Ainsi, Robbins et Duncan (1988) attribuent quatre fonctions principales à la vision : la motivation du personnel, la définition d'une ligne

directrice de l'entreprise, la mise en œuvre d'une certaine forme de conduite et enfin l'influence du changement au sein de l'organisation. Quant à Bartlett et Goshal (1991), ils soutiennent l'idée selon laquelle la vision permet d'introduire des changements dans la psychologie de l'organisation afin d'influer sur sa physiologie (relations interpersonnelles et processus de décisions) pour atteindre l'anatomie (structure de l'organisation).

Pour Gluck (1984), la vision précise les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Bird et Jelinek (1988) vont dans le même sens. Ainsi, la vision qu'ils assimilent aux intentions, sert à établir la forme et la direction que l'organisation emprunte lors de sa formation. Une fois formée, elle lui permet d'assurer son développement et sa croissance en relation avec les contextes social, politique et économique ainsi qu'avec les habiletés, la personnalité et les expériences du dirigeant.

Hamel et Prahalad (1989) soutiennent que la vision doit susciter des ambitions dépassant les ressources et compétences de l'entreprise, donnant naissance ainsi à une "tension créatrice". Cet écart correspond à la différence entre les ressources et les compétences de l'entreprise d'une part et ses ambitions de l'autre. Plus il est grand, plus l'entreprise est amenée à développer et à combiner ses compétences de manière audacieuse afin de le combler. Messeghem et Varrault (1997) préviennent cependant contre les risques inhérents à un écart trop grand pouvant constituer une source d'anxiété et d'inhibition. En outre, si l'intention stratégique du dirigeant est irréaliste ou si le personnel n'adhère pas à cette intention, la vision risque fort bien de se transformer en onirisme (Hamel et Prahalad, 1989).

Varrault (1999) note que " ...bien qu'ils déploient souvent d'importants efforts d'information et de rationalisation, les propriétaires-dirigeants de PME fondent généralement leurs décisions sur leurs impressions, leurs perceptions et leurs représentations des situations présentes et futures, ainsi que sur leurs pulsions et aspirations profondes". "Lorsqu'on cherche à mettre en évidence la vision d'un individu pour mieux comprendre sa gestion stratégique, on considère implicitement qu'une décision procède d'une logique d'adéquation : la décision permet de s'adapter

à des situations en s'appuyant sur des représentations mentales qui orientent le choix"<sup>2</sup>.

Malgré la diversité des définitions de la vision qui reste de ce fait une notion très polysémique, de nombreux avantages lui sont généralement associés. La vision semble offrir à l'entrepreneur un cadre d'action qui l'aide à se rendre là où il désire. En outre, ce cadre semble attirer, stimuler et motiver les gens qui travaillent avec lui. Son équipe, les gens qui composent son système de relations au sein de l'entreprise, paraissent hautement motivés et désireux de travailler dur pour aider à réaliser la vision (Filion, 1991).

S'agissant maintenant du lien entre vision et internationalisation, Allali (2003, 2004) distingue trois composantes de la vision : l'image de l'espace que le dirigeant veut voir occupé par son entreprise, ses produits et/ou services (Espace) ; l'image des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (Moyens) ; et le partage de ces deux images avec les partenaires de l'entreprise (Partage). Les résultats tirés de sa recherche empirique montrent que certains dirigeants conçoivent et développent des visions claires et partagées aussi bien de l'espace à occuper que des moyens pour y parvenir. D'autres, par contre, n'ont qu'une vision floue (ou n'ont pas de vision) de l'espace et/ou des moyens ou, quand ils l'ont, ne parviennent pas à la faire partager avec les partenaires de l'entreprise.

Sur la base d'une étude de cas multiples d'une dizaine de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, l'auteur construit un modèle d'internationalisation. Il montre que les dirigeants des PME qui conçoivent une vision claire de l'internationalisation, tendent à internationaliser leurs PME d'une manière proactive, à planifier et réajuster leurs actions. Lorsque les performances sont jugées positives, la plupart des dirigeants à vision claire tendent à augmenter leur engagement international en recourant à des formes d'internationalisation plus évoluées.

---

<sup>2</sup> March, J.G. (1994) A primer on decision Making, How decisions Happen, New York, The Free Press, cité par Karaay H. (2004) Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine, p. 6.

S'agissant des dirigeants à vision plutôt floue, ils tendent à internationaliser leurs PME en réaction à un stimulus externe, à improviser leurs actions au gré de la situation et à se retirer du marché international en présence de performances négatives. Quand ces dernières sont plutôt positives, ces dirigeants tendent, eux aussi, à augmenter leur engagement international.

Outre les contributions théoriques et empiriques de Allali, certains auteurs ont associé la vision à l'internationalisation des PME à travers son effet sur la réussite de l'organisation en général. Conger et Kanungo (1988), par exemple, citent le cas des entreprises ayant éprouvé des échecs stratégiques par l'absence de visions de leurs leaders. Richards et Engel (1986) et Gluck (1984) effectuent le cheminement inverse en expliquant, à l'aide d'exemples, les situations où la vision du dirigeant, transformée en vision commune, a bénéficié à l'entreprise.

Signalons que les études de certains auteurs s'appuient sur une démarche plus rigoureuse pour la démonstration d'une influence possible de la vision sur les stratégies et l'organisation de l'entreprise. C'est le cas de Grinyer, Mayes et Mckiernan (1988), de Hambrick et Crosier (1985) et de Moss Kanter (1983). Analysant le cas des entreprises à croissance rapide, Hambrick et Crosier (1985) ont identifié comme facteurs de réussite, la capacité du dirigeant de voir, d'anticiper les changements et de renforcer constamment la vision stratégique au cœur de l'entreprise.

Par ailleurs, une certaine démarche inductive est aussi présente chez quelques auteurs qui retracent les effets possibles de la vision par l'observation de la réalité organisationnelle. Filion (1990), par exemple, observe que l'entrepreneur qui réussit semble être celui qui est capable d'exprimer une vision de ce qu'il désire réaliser. De leur côté, Gibb et Scott (1985) constatent que l'absence de conscience stratégique chez le dirigeant d'une PME risque de conduire cette dernière vers un chemin sans issue. Enfin, Carrière (1989) affirme que "vision et action apparaissent comme complémentaires dans l'explication du comportement stratégique du décideur et, notamment, sur le degré de prédiction possible quant à ses actions futures"<sup>3</sup>. Cet auteur

---

<sup>3</sup> Carrière, J. B. (1989) "Strategic vision: An empirical study", papier présenté à la 4ème conférence annuelle sur le Conseil International pour les petites entreprises, Windsor, Ontario, Canada.

pousse plus loin ses travaux et établit une association entre la performance d'une entreprise et la vision de son dirigeant. Ses résultats lui permettent de conclure (1990) que la vision est fortement influencée par les succès et les échecs antérieurs.

### **3.3. La connaissance de l'internationalisation**

La prise en compte de la connaissance (*Knowledge*) dans le cadre de l'internationalisation des entreprises a été initiée par Johanson et Vahlne (1977, 1990). Comme nous l'avons déjà expliqué dans le 2<sup>ème</sup> chapitre de ce travail, le courant de pensée développé par ces deux auteurs analyse le processus de développement à l'étranger comme une séquence d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède à l'apprentissage de l'environnement international. Le passage d'un stade d'engagement à un autre ainsi que le passage d'un marché vers un autre se font suivant une dynamique progressive. Fondé sur l'analyse de Carlson (1966), ce raisonnement suggère que l'entreprise parvient à lutter contre l'incertitude et le risque grâce à deux modes d'action permettant le développement de deux formes de connaissance : la connaissance objective et la connaissance subjective (Penrose, 1959). La première forme peut être assimilée à un bien publique, c'est-à-dire un bien pouvant être transféré à faible coût. Quant à la deuxième, elle est unique au dirigeant puisqu'elle s'acquiert seulement grâce à l'expérience sur le terrain au cours d'un processus souvent long. Cette dernière forme fait référence essentiellement à des informations pertinentes et coûteuses relatives au marché et permettant l'entrée, l'établissement et l'exploitation.

Par ailleurs, Eriksson et *al.* (1997, 2000) conçoivent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage et de développement de la connaissance. Ces auteurs analysent avec davantage de profondeur les différentes dimensions de la connaissance par rapport à l'internationalisation. En plus de la connaissance opérationnelle et institutionnelle, la connaissance d'internationalisation est d'une importance cruciale. Rhee et Cheng (2002), quant à eux, opèrent une distinction entre la connaissance spécifique à un marché (relative aux caractéristiques particulières de ce marché) et la connaissance "générale" internationale. Cette dernière a trait aux caractéristiques communes à l'opération dans différents marchés étrangers. Il s'agit, par exemple, des



similarités dans les processus de production ou de marketing destinés à différents types de consommateurs, abstraction faite de leur localisation géographique (Rhee et Cheng, 2002). Se fondant sur l'expérience, elle est donc relative au "*know-how*", c'est à dire à l'élément procédural de la connaissance.

La connaissance de l'internationalisation est un déterminant crucial du développement international de la PME familiale. Autio et *al.* (2000), par exemple, observent que la croissance internationale rapide des entreprises entrepreneuriales peut être expliquée par une forte intensité en connaissance internationale de leurs dirigeants. Knight et Liesch (2002) estiment que parce qu'elle est difficile à obtenir et à reproduire, la connaissance d'internationalisation du dirigeant tacite peut fournir un avantage compétitif pour l'entreprise qui s'internationalise.

Pour ce qui est des modes d'apprentissage, l'entreprise peut en adopter un ou plusieurs selon sa situation particulière: l'apprentissage congénital, l'apprentissage par imitation et acquisition externe, l'apprentissage par expérience, l'apprentissage par auto-évaluation et rétroaction, et enfin l'apprentissage par la recherche systémique (Huber, 1991; Le Bas, 1993).

#### **4. Les facteurs inhérents à l'environnement**

La PME familiale est un système ouvert sur son environnement (ensemble des éléments extérieurs pouvant l'influencer et sur lequel elle peut tenter d'agir). Lawrence et Lorsch (1967) considèrent qu'une organisation n'est pas homogène, mais contingente à des données externes ou internes. A un instant donné, l'environnement peut présenter des diverses facettes aux différentes parties de l'organisation. De leur côté, Rojot et Bergmann, (1989) affirment qu'il y a autant d'environnements qu'il y a d'activités et d'individus qui lisent cet environnement.

L'environnement de la PME familiale est à la fois complexe, dynamique et turbulent. Il peut être analysé de différentes façons (Castrogiovanni, 1991), que ce soit en termes de dimensions (opportunité/menace, croissance/déclin...), en termes de perception (objectif/perçu) ou encore en termes de niveaux (local, national et international). Et c'est cette dernière typologie que nous avons retenu pour approcher l'interaction entre l'environnement et l'internationalisation des PME familiales.

#### 4.1. L'environnement local : la notion du “*milieu internationalisant*”

L'internationalisation des PME est une affaire de développement local. En effet, les PME qui mettent en place une stratégie d'internationalisation sollicitent en priorité leurs ressources stratégiques dans un voisinage de proximité. Elles accordent en général une préférence à leur région d'implantation pour toutes les opérations qui constituent le noyau dur de l'activité internationale, à savoir le transport-transit, le financement de l'exportation, l'assurance du transport et la mobilisation des aides publiques (Léo et *al.*, 1990 ; Léo, 1993).

Certaines études (Fuguet et *al.*, 1986 ; Léo et *al.*, 1990 ; Deshaies et *al.*, 1992 ; Joyal et Deshaies, 1996, Joyal et *al.* 2000) ont montré que la composition et la qualité du milieu économique local sont des facteurs de réussite pour l'internationalisation des PME. Michun (1994) constate que les PME exportatrices ont une forte assise locale, ce qu'il définit comme un “effet-territoire”. Il y a effet-territoire si les stratégies des petites entreprises débouchent sur la construction d'un espace de fonctionnement géographiquement limité et nettement plus resserré que leur espace de marché. Cette intégration du local dans la stratégie d'internationalisation des PME a été qualifiée de “glocalisation” par Johannisson (1994). L'idée générale est que les performances des PME internationalisées dépendent de la disponibilité et de la qualité des ressources locales.

D'autres auteurs, en particulier Rouquette (1993) et Torrès (1999) préfèrent utiliser le concept de “milieu internationalisant” pour définir l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local<sup>4</sup>.

Un “Milieu Internationalisant” est un système de coopération durable (“Milieu”), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou

---

<sup>4</sup> Maillat (1996) définit le milieu “comme un collectif d'acteurs susceptibles de percevoir les changements nécessités par les ajustements structurels et la globalisation, de réaliser des projets pour s'y adapter, et de stimuler le système de production localisé auquel il est attaché. Le milieu agit au niveau cognitif...”. Le milieu recouvre cinq aspects (Maillat et *al.*, 1994) :

- un ensemble spatial, dans un espace géographique qui n'a pas de frontières au sens strict ;
- un ensemble d'acteurs : entreprises, instituts de formation et de recherche, collectivités territoriales qui disposent d'une relative indépendance décisionnelle et d'autonomie stratégique ;
- un ensemble d'éléments matériels, immatériels (savoir-faire, règles), institutionnels ;
- une logique d'organisation : capacité à coopérer ;
- une logique d'apprentissage : capacité de modifier les comportements face aux changements internes et environnementaux.

parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale<sup>5</sup>. Cela suppose naturellement l'existence de forces endogènes qui stimulent l'activation internationale des entreprises locales dont les fondements reposent sur les notions d'externalités positives et d'interactions de proximité à effet internationalisant. Le milieu internationalisant signifie également l'existence de phénomène d'auto-renforcement de telle sorte que plus un milieu est internationalisé, plus il devient internationalisant dès lors que la dynamique du milieu est impulsée par les structures de proximité à vocation internationale qui assurent l'interface entre le local et le global.

Pour être qualifié d'internationalisant, un territoire doit respecter certaines conditions (Fourcade et Torrès, 2001). En premier lieu, il doit être doté d'éléments matériels sous la forme d'infrastructures susceptibles de faciliter la mobilité des facteurs. Ces ressources ont un caractère générique car avec le temps on aura tendance à les retrouver partout. Cela s'explique par l'intervention des pouvoirs publics qui tendent à instaurer une certaine égalité de traitement des régions.

En deuxième lieu, le milieu doit posséder des ressources spécifiques sous forme d'apprentissage relationnel entre acteurs. Ce sont ces ressources qui font la différence d'une région à l'autre. Par exemple, l'implantation de firmes multinationales au nom prestigieux accroît la crédibilité et améliore l'image de marque internationale d'un territoire<sup>6</sup>. Lorsqu'un milieu internationalisant acquiert une réputation d'excellence mondiale, il attire de nouvelles entreprises multinationales et induit ainsi un développement international cumulatif. La polarisation d'entreprises à stratégie internationale induit une culture d'internationalisation. Cette présence se traduira par des clubs d'exportateurs actifs et par un mimétisme. Les entreprises qui n'ont pas encore osé franchir le premier pas à l'international seront d'autant plus incitées

---

<sup>5</sup> Torrès O. (2002) "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de *glocalisation*", la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin 2002, p. 9.

<sup>6</sup> La réussite de la technopole Sophia-Antipolis, par exemple, est due en grande partie à l'implantation d'IBM et de Texas Instrument, lesquelles ont suscité l'afflux d'un grand nombre d'entreprises dans les secteurs de l'informatique et de l'électronique.

qu'elles côtoient quotidiennement des entreprises similaires qui pratiquent l'internationalisation depuis plusieurs années. La présence d'entreprises internationales expérimentées peut faciliter les démarches d'internationalisation des PME débutantes (opération de "portage" ou "*piggy back*")<sup>7</sup>.

En troisième lieu, les milieux internationalisants se caractérisent par le nombre et la qualité des prestataires de services en management international. La densité de sociétés d'import-export ou de consultants en développement international est un atout qui diffère selon le territoire d'implantation de l'entreprise. De même, l'offre de formation régionale en management international, tout particulièrement adaptée aux PME, peut aussi exercer un facteur d'impulsion de l'ambition internationale des entreprises locales. Par leur présence et leurs initiatives, les étudiants sortant d'une Université et ayant acquis une formation en management international créent un environnement favorable à l'insertion internationale d'une région et de ses entreprises.

Le caractère internationalisant d'un milieu dépend enfin de la présence de nombreux organismes publics et privés ayant pour vocation de soutenir le commerce extérieur et de faciliter l'accès au marché mondial. Ce sont les structures de proximité à vocation internationale (Torrès, 2002). Parmi, ces structures, nous pouvons citer les chambres de commerce et d'industrie, les délégations régionales des ministères et les services économiques des collectivités locales.

Par ailleurs, trois indicateurs permettent d'estimer la qualité d'un territoire donné à être un "milieu internationalisant" (Fourcade, 2002) :

- la densité (indice quantitatif) : plus élevé est le nombre des acteurs, plus les actions se multiplient, plus se densifient les relations entre le territoire et l'environnement mondial ;
- la diversité (indice qualitatif) : plus la nature des acteurs est diverse, plus le milieu est riche ;

---

<sup>7</sup> C'est une opération par laquelle une entreprise, généralement une PME, est "portée" à l'étranger grâce à l'appui d'une grande entreprise qui la fait profiter de son réseau international. La prestation de portage peut aller de la simple fourniture d'informations concernant un pays, à la mise à disposition d'une représentation commerciale, voire d'un accompagnement à l'étranger.

- le dynamisme (indice d'interaction) : ce n'est plus le nombre et la qualité des acteurs qui sont déterminants, mais la capacité à créer une dynamique résiliente entre acteurs.

En résumé, les PME d'un territoire ne s'engagent pas seules à l'international, mais avec le concours de l'ensemble des acteurs de ce territoire en particulier les prestataires de services spécialisés et les organismes jouant le rôle d'institutions d'intermédiation. Il s'agit bien de ressources spécifiques propres au territoire dans la mesure où les inter-relations entre ces acteurs donnent naissance, à travers le temps, à de nouvelles compétences dans l'action à l'international, et plus loin, à un avantage concurrentiel du territoire. Toutefois, l'examen de situations réelles donne parfois l'impression d'un éparpillement, voire d'un saupoudrage de ressources et d'actifs. Les actions développées par les diverses institutions d'intermédiation peuvent apparaître redondantes ; les acteurs semblent exercer des stratégies partielles et concurrentes. A l'opposé, on peut considérer que cette densité et diversité des acteurs et des actions traduit une "épaisseur institutionnelle" (Amin et Thrift, 1993), condition nécessaire à la constitution d'un milieu cohérent.

## **4.2. L'environnement national**

L'environnement national fait apparaître plusieurs variables susceptibles d'affecter le comportement international des PME. Ces variables se situent au niveau du secteur d'activité, des institutions, des politiques économiques et des infrastructures physiques. Les caractéristiques du secteur au sein duquel opère la PME, le cadre législatif et réglementaire, les politiques macroéconomiques et structurelles (microéconomiques), ainsi que les biens publics sont autant d'aspects qui contribuent à la préparation ou à l'impréparation de la PME à l'internationalisation. A l'évidence, ces entités sont moins bien équipées que les grandes entreprises pour maîtriser l'ensemble de ces facteurs.

La première dimension de l'environnement national est le comportement du secteur d'activité dans lequel opère la PME. Un tel comportement est susceptible d'affecter positivement ou négativement la direction stratégique d'une entreprise tournée vers l'international (Miller et Friesen, 1984). Le dynamisme du secteur d'activité peut,

par exemple, fournir aux entreprises des opportunités pour poursuivre des stratégies innovatrices. Il peut également conduire à une plus grande pression concurrentielle, au progrès technologique, à l'amélioration de la qualité, etc. (Zahra, 1991, 1993 ; Zahra, Neubaum, Et Huse, 1997).

Les opportunités offertes par un environnement sectoriel dynamique sont de nature à encourager l'entrée de nouvelles entreprises dans le marché. Boter et Holmquist (1996) considèrent qu'un environnement sectoriel favorable est l'un des facteurs clés permettant de mieux comprendre le comportement international des PME. Ils ont distingué deux types d'entreprises : les entreprises conventionnelles et les entreprises innovatrices. Contrairement aux premières, les secondes ne restent pas enfermées dans une logique de production. Elles ont plutôt une stratégie globale. Pour ce type d'entreprises, c'est la nouveauté, et non le niveau de la technologie, qui est important. La nouvelle technologie offre une plus grande liberté de choix stratégique.

La deuxième dimension de l'environnement national est le cadre légal et réglementaire. Ainsi, selon De-Sousa et Disdier (2006), la qualité du cadre juridique semble être un déterminant significatif des décisions d'exportations. Ce résultat est cohérent avec les conclusions de Anderson et Marcuiller (2002). Ces deux auteurs mettent en évidence l'impact négatif induit par la faiblesse des institutions juridiques du pays sur le commerce extérieur.

D'un autre côté, la protection de la propriété intellectuelle peut être un sérieux défi pour les PME qui ont des ambitions à l'international. La population des PME renferme un potentiel énorme de développement de produits et services innovants. Selon le secteur, les délivrances de brevets, les marques et dessins industriels, ou le régime des droits d'auteur peuvent avoir une importance cruciale. Un système de droits de propriété intellectuelle inopérant, inefficace, inaccessible, ou inadapté aux PME, peut constituer une barrière et un obstacle majeurs pour une PME candidate à l'internationalisation. Il est donc indispensable d'analyser l'environnement entrepreneurial afin de décider quelle politique ou quelles autres mesures doivent être prises.

Certaines études ont montré que dans de nombreux pays africains, les droits de propriété, les contrats et les actions en justice en cas de non respect des contrats ne sont pas clairs et pénalisent les petites entreprises, surtout dans le secteur informel (Schmid 1992; Stryker et Baird 1992). En général, dans les pays africains, les règlements concernant les affaires, le crédit et le code du travail ont été pendant longtemps multiples, complexes, bureaucratiques et promoteurs de corruption. A l'inverse, une des causes du succès à l'exportation des pays asiatiques est leur environnement légal et réglementaire favorable au secteur privé et en particulier à l'exportation.

La troisième dimension de l'environnement national est l'impact des politiques économiques. Au niveau macroéconomique, l'inflation, les déficits des finances publiques et les déséquilibres dans la balance des paiements créent beaucoup d'incertitudes pour les opérateurs économiques et réduisent la compétitivité des entreprises exportatrices. De plus la dette publique excessive rend le capital peu accessible au secteur privé (phénomène de "*crowding out*"). Ceci empêche les entreprises, en particulier les PME, d'accéder à des ressources financières nécessaires à l'acquisition de nouvelles technologies.

Au niveau des politiques économiques structurelles, deux variables sont essentielles à l'internationalisation des PME : le taux de change et le taux d'imposition des opérations internationales. Ainsi, une monnaie forte favorise plus les stratégies d'expansion et de délocalisation des grandes firmes multinationales. Comme l'observe Michalet (1998), "la surévaluation ne joue pas seulement un rôle de contrainte ; elle devient un facteur positif poussant à la multinationalisation. En effet, les actifs étrangers, évalués en monnaie faible vont apparaître singulièrement bon marché à la firme qui cherche à s'implanter par le rachat d'entreprises, d'actions ou la création d'une unité nouvelle". Les investissements directs à l'étranger sont ainsi pour l'essentiel le fait de grandes entreprises multinationales. Les raisons en sont multiples. D'abord, l'investissement à l'étranger se fait généralement de manière indivisible (rachat d'une entreprise, mise sur pied d'un réseau de distribution, investissement, marketing, etc.) et nécessite une capacité financière importante. Ensuite, de telles opérations doivent s'appuyer sur une organisation importante. On ne contrôle pas des

activités à distance comme on le fait sur un seul site. C'est essentiellement pour ces raisons que la principale forme d'internationalisation des PME reste et restera l'exportation de biens et éventuellement de services. Les PME ne sont pas adaptées à une gestion du capital et de l'organisation à grande échelle. Leurs forces résident ailleurs, par exemple dans la souplesse, l'interaction et les capacités d'expérimentation (Corpataux, Crevoisier et Thierstein, 2001). Dans une étude sur les possibilités d'exportation des petites entreprises, Ronquillo et Saurina (1994) constatent, quant à eux, que les politiques économiques semblent jouer un rôle important pour l'internationalisation des PME.

L'histoire du Ghana a montré successivement les ravages causés par la surévaluation du *cédi* (monnaie locale) au courant des années soixante-dix sur les exportations de cacao, puis un net rétablissement des exportations du cacao suite aux dévaluations menées dans le cadre de l'ajustement structurel ("*Economic Recovery Program*") à partir de 1983 (Martin et al. 1994; Okyere 1989). De manière similaire, les pays africains de la zone Franc ont vu leurs exportations pénalisées par la surévaluation du FCFA (Francs CFA) au courant des années quatre-vingt. La dévaluation du FCFA au début de 1994 a rendu les filières d'exportation des pays de cette zone beaucoup plus compétitives et rentables.

Pour ce qui est de l'imposition des opérations internationales, certaines études (Bates, 1991) ont montré qu'une taxation excessive des exportations risque d'avoir un effet négatif sur la production et l'investissement des entreprises exportatrices.

La quatrième dimension de l'environnement national est la fourniture de biens et services publics. On pense bien sûr aux biens publics classiques comme les infrastructures, la recherche, la vulgarisation, la collecte et la diffusion de l'information. Mais dans le domaine spécifique à l'internationalisation des PME, trois biens publics sont particulièrement importants. Le premier est l'investissement dans le capital humain. Il permet d'accumuler les connaissances techniques et administratives disponibles ailleurs dans le monde (Jarvis 1994). Le deuxième bien public permettant de faciliter l'expansion des PME est l'internationalisation accrue de l'infrastructure. Il peut prendre plusieurs formes : l'infrastructure routière et portuaire, les services de



conseil, l'accès à l'information, les télécommunications, les marchés et la réglementation des droits de propriété, les procédures de règlement des différends, etc. La mise en œuvre de cette infrastructure exige une collaboration active entre les pouvoirs publics, les organismes internationaux et le secteur privé (Calkins et Martin, 1996). Le troisième bien public particulièrement important pour les exportations est le contrôle de la qualité. Le cacao ivoirien, par exemple, a subi à la fin des années quatre-vingt une décote de 30% sur le marché à terme de Londres à cause d'un mauvais contrôle de qualité lié à la corruption des agents de la Caisse de stabilisation par des commerçants véreux (Schapiro et Wainaina 1989, Labey 1991).

En résumé, les gouvernements ont un rôle à jouer afin d'abaisser les barrières auxquelles se heurtent les chefs des PME qui souhaitent internationaliser leurs activités. Ils doivent s'assurer que les environnements réglementaire, administratif, politique et économique ne découragent pas l'accès aux marchés internationaux. Si les gouvernements désireux de réduire ces obstacles avaient déployé leurs efforts dans le cadre d'une approche impliquant tous les acteurs, la participation des PME au commerce international s'en trouverait améliorée.

#### **4.3. L'environnement international**

Depuis quelques années, il est de plus en plus difficile de parler de l'internationalisation des PME sans faire le lien avec la mondialisation des marchés et ainsi de l'économie. On se pose dès lors la question de savoir si cette mondialisation, qui semble en bonne partie liée au renforcement et à l'extension des entreprises multinationales ne va pas fragiliser voire freiner le processus d'internationalisation des PME.

Cette mondialisation s'explique par l'application plus sévère des règles de l'OMC (Organisation du Commerce International), en particulier le recul du protectionnisme, par l'affermissement ou la création de zones de libre-échange et, surtout, par la multiplication des investissements étrangers et des accords de toutes sortes entre des entreprises de plusieurs pays. Elle est accélérée par l'abaissement des coûts de transport et des communications et par la pression provenant des nouveaux concurrents internationaux, notamment les nouveaux pays industriels asiatiques.

La mondialisation de l'économie se manifeste d'abord par l'élargissement des échanges de biens et de services de toutes sortes. Une partie importante de ces échanges se réalise entre les filiales ou succursales des firmes multinationales (les échanges intra-firmes) qui, avec leur fort développement dans la dernière décennie ont accéléré ce que Michalet (1985) appelle la "production délocalisée". Mais, beaucoup d'échanges proviennent de la formation de nouvelles alliances ou ententes interentreprises comme on peut le constater dans les industries d'automobiles, de la chimie ou de l'informatique (OCDE, 1992).

L'incertitude, la complexité et la turbulence qui caractérisent ce nouveau contexte se trouvent au centre des préoccupations de plusieurs chercheurs en sciences de gestion. De l'avis de la plupart d'entre eux, ce nouvel environnement est radicalement différent de celui qui prévalait durant les années soixante-dix et quatre-vingts (Sérieyx, 1993). Désormais, le rapport de la PME à son environnement international (la mondialisation) est envisagé sous l'angle de la dépendance. Les thèses déterministes semblent trouver un écho idéal en ce qui concerne l'analyse stratégique des entreprises de petites dimensions. C'est ainsi qu'on peut relever diverses remarques dans la littérature sur les petites structures telles que :

- i)* "Les PME sont plus sensibles aux aléas du marché international sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement" (Silvestre et Goujet, 1996) ;
- ii)* "par principe, les organisations de dimension réduite (effectifs inférieurs à 50 salariés) subissent l'environnement international plus qu'elles ne le structurent à leur profit" (Paché, 1990) ;
- iii)* "La petite entreprise s'insère dans un environnement international dense et complexe. Dans la plupart des cas, elle semble en subir fortement l'influence sans exploiter les avantages qu'il recèle" (Chappoz, 1991).

Certains auteurs évaluent, dans leurs travaux, les atouts de la PME dans le contexte de la mondialisation. Les écrits du futurologue Naisbitt (1994) sur l'apparent paradoxe entre, d'une part, la globalisation de l'économie et, d'autre part, la force de plus en plus grandissante des petites unités (y compris les petites entreprises) semblent recueillir l'assentiment de certains chercheurs (Sadler, 1994; Barrier, 1994, Sakai,

2002). La plupart de ces études sont diffusées dans les médias professionnels et revêtent un caractère prescriptif. Il en existe d'autres qui sont néanmoins réalisées de façon systématique soit pour apprécier l'impact de la mondialisation sur les PME, soit pour évaluer les chances de survie que ces dernières ont dans le nouveau contexte mondial. Ainsi par exemple, Julien et *al.* (1994) évaluent les chances de succès des PME québécoises à la suite des Accords de Libre échange en Amérique du Nord (ALENA). Ces auteurs constatent qu'en dépit du fait qu'au départ, la prise de conscience des avantages à tirer du libre échange ne se retrouvait que chez quelques propriétaires-dirigeants, ces accords ont quand même amené plusieurs PME à renforcer, par la suite, leur position concurrentielle. Pour leur part, bien que reconnaissant que les facteurs déterminant la compétitivité des PME dans les prochaines années varient selon les pays, les secteurs et les entreprises, Drilhon et Estime (1993) retiennent néanmoins certains facteurs comme communément prépondérants chez toutes les PME. Il s'agit du rôle du propriétaire-dirigeant, de l'investissement intangible qui combine l'aptitude à obtenir les informations sur les nouvelles technologies, marchés et concurrents, de l'aptitude à réaliser la R&D, des standards de l'organisation de l'entreprise et, enfin, de la formation des ressources humaines.

Beaucoup de dirigeants de PME sont conscients des opportunités offertes par la mondialisation. Ils savent que le libre échange leur permet d'accéder aux nouveaux débouchés (créneaux nouveaux), d'exploiter le progrès technologique et de réaliser des économies d'échelle, d'actualiser leurs capacités technologiques, d'abaisser leurs coûts et les partager et de répartir les risques.

Outre les nouvelles opportunités qu'elle offre, la mondialisation peut s'accompagner de défis et de menaces pour les PME tournées vers l'international. Ces contraintes peuvent les exposer à une concurrence internationale plus vive de la part des entreprises étrangères, ce qui risque d'entraîner la perte de marchés traditionnels.

La réduction de l'avantage concurrentiel des PME internationalisées peut être appréhendée à travers deux contraintes : la rareté des ressources et la faiblesse, voire le manque d'informations. S'agissant de la première contrainte, Julien (1990), Julien et

Marchesnay (1988) et Saporta (1997) ont montré que le manque de ressources désavantagent la PME par rapport à ses concurrents. Comme le souligne Torrès (1997), la PME fut souvent analysée sous l'angle de l'absence de moyens, du manque de capacité. L'entreprise de petite taille a été vue comme une entreprise de grande taille qui aurait essentiellement des désavantages (faible taille, manque de capitaux, absence de spécialistes,...). De ce fait, les seules stratégies envisageables sont celles conduisant à suivre les évolutions de l'environnement international ou à se positionner sur des segments stratégiques très étroits en transformant leurs désavantages en atouts.

Par ailleurs, il convient de noter que la gestion stratégique de la PME est parfois analysée sous l'angle du paradoxe. C'est ainsi que Covin et Slevin (1989) pensent qu'un environnement international hostile est dangereux pour les PME car elles manquent de ressources. Mais en même temps les auteurs précisent qu'un environnement hostile nécessite un temps de réponse très court obtenu par une centralisation de l'autorité décisionnelle. En raison de ses caractéristiques, l'entreprise de petite taille centralise sa gestion autour du dirigeant (Julien, 1990) et peut ainsi introduire des réponses stratégiques rapides adéquates lorsque l'environnement est turbulent. De ce fait, il existe une ambivalence entre les capacités stratégiques et les capacités internes de la PME.

La PME peut donc profiter des variations environnementales de court terme pour manœuvrer efficacement en évitant, en raison de sa structure et sa flexibilité, l'inertie organisationnelle. L'entreprise peut s'adapter rapidement aux perturbations extérieures et utiliser les effets de son environnement en les rendant favorables à ses objectifs<sup>8</sup>. Cette vision s'insère parfaitement dans une conception de court terme où la PME est complémentaire à la grande entreprise. L'entreprise de petite taille gérera les "désagréments" de l'environnement international.

La contrainte de mondialisation peut également s'appréhender au niveau du système d'information de la PME. L'information apparaît comme l'une des caractéristiques cruciales de la PME internationale au point que certains n'hésitent pas à concevoir la

---

<sup>8</sup> Léger C. (1987), "Statut et Capacité Stratégique de la PMI", Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine, p. 199

PMI internationale comme un “système d’information” (Léo, 1995). Dans un tel contexte, plusieurs auteurs considèrent que l’absence d’information sur les marchés étrangers est devenu un élément de nature à freiner la décision d’exporter (Philippe, 1990). Les veilles commerciale, concurrentielle et technologique constituent généralement un élément majeur de succès des entreprises internationales (Ali et Swiercz, 1991). Les besoins en information se font plus durement ressentir lorsque l’entreprise exporte surtout dans de nombreux pays (Burton et Schlegelmilch, 1987).

Les coûts informationnels sont, a priori, peu visibles (Root, 1997 ; Coeurderoy, 1996). Ils ont particulièrement été mis en valeur par les travaux portant sur les choix d’organisation dans les processus d’internationalisation (Buckley et Casson, 1976 ; Johanson et Valhne, 1977, 1990). Ces coûts d’information tendent à baisser substantiellement avec l’accumulation de l’expérience internationale. Beaucoup de travaux ont ainsi porté leur attention sur les premières décisions d’entrée du fait qu’elles représentent une phase critique d’apprentissage (Andersson, 2000 et Autio, Sapienza et Almeida, 2000).

Plusieurs solutions sont envisageables pour permettre à la PME d’accéder à des informations pertinentes. Elle peut constituer sa base d’informations à partir de ses propres moyens. Le dirigeant peut éprouver le besoin de modifier son comportement, notamment en multipliant les voyages d’affaires à l’étranger pour faciliter les contacts internationaux. La mobilité du dirigeant et/ou des salariés est de nature à élargir la notion de lieu de travail (*work place*) pour en faire un espace de travail (*work space*).

Les PME qui disposent d’un service export ont, à l’égard de l’information, un comportement significativement différent de celles qui n’en ont pas. “La démarche informationnelle des PME exportatrices dotées d’une organisation spécifique de gestion des exportations se démarque si nettement du comportement des PME moins structurées qu’il nous faut bien conclure à une liaison entre organisation, dynamisme des exportations et effort de recherche d’informations” (Philippe, 1990).

L’entreprise peut également choisir de privilégier une collecte d’information à partir d’une organisation en réseau. “Le réseau de partenaires peut être aussi une source importante d’acquisition de connaissances informelles et pertinentes (c’est surtout vrai

pour les stratégies d'internationalisation)" (Sarnin, 1990). Le réseau assure, en effet, la recherche et la circulation d'informations entre les partenaires (Planque, 1991). Il y a élaboration d'un espace commun au travers d'une définition préalable des axes d'une politique de négociation, de communication et d'action (Coudert, Leyronas, 1995). Il apparaît ainsi comme une voie relationnelle apte à faire circuler des flux d'information dans la mesure où il autorise une veille stratégique en réseau (Lesca et Chapus, 1994) autour des activités technologiques et commerciales.

## **Conclusion du chapitre 4**

L'objectif de ce chapitre était de présenter et d'analyser les facteurs de contingence associés à l'engagement international des PME familiales. A la lumière de la revue critique de la littérature, il s'avère que la décision et la réussite de l'internationalisation sont fortement corrélées au comportement de la famille, aux caractéristiques de l'entreprise, au profil du dirigeant et aux atouts et menaces de l'environnement.

La place de la famille en tant que premier facteur de contingence a été appréhendée à travers deux variables : le conservatisme et la prise de décision. Ainsi, la théorie nous apprend que les familles qui gèrent des affaires ont plutôt un comportement conservateur. Elles sont très attachées aux choix du passé et aux valeurs des anciennes générations. Un tel comportement est de nature à handicaper l'engagement international des PME familiales. De même, l'intervention des membres de la famille dans la prise de décision a un effet non négligeable sur les stratégies d'internationalisation de l'entreprise.

Pour ce qui est des caractéristiques de la PME familiale, il a été démontré que les ressources intangibles et l'orientation stratégique sont les deux principales variables susceptibles d'influencer l'engagement international de ces entités. Alors que la première variable constitue un atout pour la réussite de l'internationalisation de la PME familiale, la deuxième en constitue plutôt un frein.

Les caractéristiques et le profil psychologique et humain du dirigeant sont également pris en compte pour expliquer la réussite ou l'échec de l'engagement international des PME familiales. La formation, la maîtrise de langues étrangères, la vision, la connaissance de l'internationalisation, les attitudes, l'expérience, l'empathie, etc. sont autant d'éléments qui forment ce troisième facteur de contingence.

Nous avons enfin démontré que les PME familiales subissent les effets de leur environnement, de plus en plus complexe et turbulent. L'environnement local a été saisi à travers la notion de "milieu internationalisant". Quant à l'environnement national, il a été scindé en quatre composantes : le secteur d'activité, les institutions, les politiques économiques et les infrastructures. Enfin, l'environnement international a été appréhendé à travers les composantes de la mondialisation.

## **Conclusion de la première partie**

Au terme de ce parcours à travers les approches théoriques régissant l'internationalisation des PME familiales, il convient de se rappeler des principaux résultats, leur signification et leur portée. En réalité, nous n'avons aucune prétention à l'exhaustivité. Nous nous sommes tout simplement attachés à présenter et à discuter les principales contributions théoriques du processus, des motivations et des facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales. Cet exercice a été précédé d'un tour d'horizon des différentes approches de définitions et de spécification du concept de la PME en général et celui de la PME familiale en particulier.

Bien que les travaux sur la PME familiale soient abondants, sa définition n'a jamais fait l'objet de consensus. Les définitions proposées sont nombreuses et hétérogènes, avec très souvent une forte intégration d'éléments qualitatifs, difficilement identifiables. Deux principaux enseignements se dégagent de la revue de la littérature présentée. Le premier concerne la prise de conscience relativement tardive par les chercheurs de l'importance de cette forme d'entreprise. Le second a trait à la nécessité de contextualiser la définition de la PME familiale.

Les courants théoriques régissant l'internationalisation des PME ont été scindés en trois groupes : les courants traitant le processus d'internationalisation, les courants éclaircissant les motivations de l'internationalisation et enfin les courants expliquant les facteurs de contingence de l'internationalisation. La revue de la littérature relative au premier groupe nous a permis de constater la nature complexe du processus d'internationalisation des PME. Cette complexité se traduit, entre autres, par la diversité des approches décrivant ce processus. Quatre approches ont été développées : l'approche séquentielle, l'approche par les ressources, l'approche par les réseaux et l'approche de l'internationalisation précoce. Chacune adopte une démarche particulière et apporte un éclairage original, mais partiel, sur le processus d'internationalisation.

S'agissant des courants théoriques régissant les motivations des PME à l'internationalisation, ils ont été également classés en quatre catégories : le courant



économique, le courant manageriel, le courant comportemental et le courant intégratif. Initié par des économistes de renommée, en particulier Coase, Williamson, Hymer et Dunning, le premier courant s'est développé dans le contexte de la grande entreprise. Il s'agit, moyennant des concepts économiques tels l'internalisation, les coûts de transaction, les avantages de localisation, etc. de montrer que cette catégorie d'entreprise a tout intérêt à opter pour la "multinationalisation". Le deuxième courant est de nature managériale. A travers ce courant, nous avons montré que la principale motivation à l'internationalisation des entreprises est d'améliorer leurs performances. Pour y parvenir, elles ont tendance à développer des stratégies telles la maximisation du profit, la recherche de la croissance, la recherche de l'efficacité, la diversification et l'assistance des clients en dehors des frontières. Le quatrième courant a trait à la perception des dirigeants vis-à-vis de l'internationalisation. Alors que certains dirigeants ont tendance à adopter une attitude proactive, d'autres, plus réservés, adoptent plutôt une attitude réactive. Enfin, face à la diversité des explications fournies par les trois premiers courants, nous avons jugé utile de réunir les principaux apports de ces courants tenant compte des spécificités du monde des PME familiales. Quatre facteurs ont été intégrés dans le cadre de ce dernier courant : les facteurs d'impulsion et d'attraction, les facteurs internationaux, les facteurs spécifiques et les facteurs stratégiques et organisationnels.

Pour ce qui est des facteurs de contingence (facteurs susceptibles de relancer ou d'inhiber l'internationalisation des PME familiales), nous les avons classés en quatre groupes. Le premier inclut les facteurs liés aux caractéristiques de la famille à savoir, le conservatisme et la prise de décision. La littérature nous a appris que la PME familiale est fortement attachée aux choix du passé, ce qui risque de constituer un frein à toute initiative d'internationalisation. Nous avons également relevé que l'implication des membres de la famille dans la prise de décision a été appréhendée à travers deux approches théoriques : l'approche de l'intendance (ou délégation) qui considère la famille comme un décideur unique et l'approche conflictuelle (ou alternative) qui accepte l'hypothèse de multiplicité des décideurs et de préférences distinctes parmi les membres de la famille. Le deuxième groupe englobe deux principales caractéristiques de l'entreprise, en l'occurrence, les ressources spécifiques et l'orientation stratégique.

Le troisième groupe comprend les caractéristiques et le profil du dirigeant. Mais, seules les caractéristiques ayant reçues le plus d'attention de la part des chercheurs ont été retenues. Il s'agit des attitudes, de la vision et de la connaissance. Enfin, le troisième groupe de facteurs de contingence comprend les composantes de l'environnement. A ce propos, nous avons montré que dans des espaces différents (environnement local, environnement national et environnement international), existe une gamme de facteurs pouvant favoriser ou contraindre l'engagement international des PME familiales. Sur le plan local, nous avons tenté de montrer le rôle crucial que les acteurs du territoire peuvent jouer pour assister les PME dans le processus d'internationalisation. Sur le plan national, nous nous sommes intéressés à l'étude des principales composantes exerçant, à notre sens, une influence considérable sur l'internationalisation des PME. Il s'agit du secteur d'activité, de la qualité des institutions, des politiques économiques et des infrastructures. Nous avons, en dernier lieu, expliqué l'impact de la mondialisation croissante des économies sur les stratégies et le processus d'internationalisation des PME. La mondialisation offre certes des opportunités aux entreprises, mais elle s'accompagne, en même temps, de réelles menaces.

**Deuxième partie :**

**Exploration empirique de la  
recherche : cas des PME  
familiales opérant dans le  
secteur de la pêche**

## **Introduction**

La première partie du présent travail a été consacrée à une lecture critique de l'état des connaissances relatif à l'internationalisation des PME familiales. Elle nous a permis de mieux comprendre les fondements conceptuels de la recherche. Dans cette seconde partie, il convient de prendre en charge la mise en oeuvre et la validation empirique des hypothèses de recherche.

Notre réflexion s'effectuera en quatre chapitres. Dans un premier chapitre, nous procéderons à l'identification et la délimitation de notre terrain de recherche. Il s'agit donc d'effectuer une présentation monographique du secteur de la pêche au Maroc. Cette présentation ne vise en aucun cas l'analyse détaillée du secteur, mais seulement la présentation de quelques aspects et indicateurs permettant de faciliter l'interprétation des résultats.

Dans le deuxième chapitre intitulé : “démarche méthodologique de la recherche”, nous projeterons de rendre compte de notre vision du monde, de notre stratégie d'accès au réel et de nos choix méthodologiques. Il s'agit d'exposer la méthodologie au moyen de laquelle nous allons tenter de tester les hypothèses définies. Sans la réussite de cet exercice, les résultats obtenus ne peuvent être qu'approximatifs. Ils manqueront de rigueur scientifique et de robustesse. En effet, la littérature se rapportant aux études épistémologiques et méthodologiques nous apprend que la qualité des résultats de la recherche est fortement corrélée aux choix méthodologiques.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation et l'analyse des résultats de l'étude qualitative. Il s'agit là d'une étape indispensable en raison de la rareté des travaux se rapportant à l'internationalisation des PME familiales dans le contexte marocain et la difficulté associée à l'opérationnalisation des variables. Cette étude aura donc un caractère essentiellement exploratoire. Pour le choix du nombre d'entreprises à interviewer, nous ferons appel à la méthode d'échantillonnage par saturation. Par ailleurs, les informations statistiques collectées auprès des propriétaires-dirigeants seront complétées par une observation non participante et une étude documentaire. Le tout fera, par la suite, l'objet d'une double analyse complémentaire : analyse intra-cas et analyse inter-cas.

Enfin, nous présenterons et analyserons lors d'un ultime chapitre les résultats de l'étude quantitative. Notre contribution à ce niveau consiste à tester les hypothèses de recherche dans une logique hypothético-déductive. Nous utiliserons pour cela les outils de la statistique non paramétrique.

## Chapitre 1

### **Identification du terrain de la recherche : le secteur de la pêche au Maroc**

Le secteur de la pêche est l'un des secteurs les plus stratégiques au Maroc. L'importance de ses activités ainsi que le rôle socio-économique de toutes les industries qui lui sont annexes est un fait incontestable. Sa contribution dans l'économie nationale est confirmée par une tendance croissante des indicateurs de production, de valeur ajoutée, d'exportation, d'apport alimentaire et de création d'emplois.

La prise de conscience de la nécessité de promouvoir un mode de gestion des ressources qui préserve leur équilibre biologique a conduit le Maroc à mettre en place des instruments de gestion rationnelle de son capital marin en vue d'en assurer le renouvellement et d'en garantir l'exploitation durable. L'instauration de plafonds annuels de capture et des périodes de repos biologique, la restriction de l'accès aux zones de pêches sensibles, la réglementation des tailles marchandes et la promotion d'engins sélectifs de pêche, sont autant de mesures mises en place pour une gestion optimale de la ressource. Ces mesures ont été renforcées par un strict système de contrôle des captures débarquées et d'un système de suivi des navires de pêche.

Le secteur de la pêche au Maroc comprend essentiellement les activités de capture et les activités de valorisation. Ces dernières regroupent la congélation, la conserve et semi-conserve, le conditionnement du poisson frais, le traitement des algues marines, et la farine et huile de poisson.

Ouverte sur le monde et principalement orientée vers les marchés de l'Union Européenne et du Japon, l'industrie de valorisation des produits de la mer occupe une place stratégique dans l'économie marocaine. Elle représente plus de 50% des exportations agroalimentaires et environ 15% des exportations totales du Maroc.

Afin de mieux caractériser notre terrain de recherche, nous avons jugé utile de procéder successivement à l'analyse des conditions de base du secteur, des composantes de l'offre et des composantes de la demande.

## **1. Les conditions de base du secteur**

Dans les études sectorielles, l'analyse des conditions de base est primordiale. Elle permet de mesurer l'importance des caractéristiques du produit, de la demande et du cadre juridico-légal dans les mécanismes de fonctionnement du secteur. Les principaux éléments retenus dans notre cas sont : la rareté de la ressource halieutique, le cadre réglementaire et institutionnel, et enfin la coopération internationale.

### **1.1. Les caractéristiques de la ressource halieutique**

Connaissant un développement excessif de l'activité à travers le monde (FAO, 2003), les ressources halieutiques ont un caractère renouvelable. Elles offrent des possibilités d'exploitation durable (ou soutenable), dont le niveau dépend pour une partie de facteurs naturels, et pour une partie de l'action de l'homme.

Jusqu'au début des années cinquante, l'étude des problèmes de la pêche était un domaine réservé aux biologistes. L'exploitation ne posait aucun problème en raison de l'abondance de la ressource. A cette époque, l'objectif de la gestion des stocks de poissons était de permettre l'obtention d'un maximum de captures. A partir de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, des biologistes comme Beverton ont souligné les limites d'une telle approche où le pêcheur n'est considéré que comme un élément exogène.

A la suite des travaux de Gordon (1953, 1954), Scott (1955) et Schaefer (1957), ce changement d'orientation en matière de gestion de pêcheries sera repris et formalisé par les économistes néoclassiques. Cette nouvelle réflexion visait à préciser les conditions d'une exploitation à la fois durable et socialement efficace des ressources halieutiques. Elle s'est appuyée sur une série de modèles dits "bioéconomiques", car ils associent un module biologique décrivant la dynamique des ressources exploitées et un module économique décrivant les conditions et les résultats économiques de cette exploitation.

Le problème économique de la gestion des stocks halieutiques ne se résume pas aux seules caractéristiques biologiques des ressources exploitées. Ces ressources sont également "communes", au sens où leur exploitation associe les caractéristiques de

non-exclusivité (à la différence des biens privés, il est généralement impossible d'allouer ex-ante des parcelles de la ressource entre exploitants individuels) et de rivalité (à la différence des biens collectifs purs, la consommation des uns vient en diminution de la quantité disponible pour les autres). Cette association génère des externalités négatives croisées entre exploitants individuels. Les effets externes constituent l'une des imperfections de marché traditionnellement identifiées par la théorie économique. En pêche comme ailleurs, l'existence d'imperfections du marché provoque un divorce entre rationalité individuelle et rationalité collective.

La libre exploitation d'un stock halieutique a alors toutes les chances de dégénérer en une "*tragédie des communs*" (Hardin, 1968), se caractérisant par des phénomènes de surcapacité (mise en œuvre de moyens de captures excessifs pour l'exploitation d'un stock donné) et de surexploitation des stocks (situation où, en régime de production durable, le taux d'exploitation appliqué maintient la biomasse exploitable à un niveau excessivement faible par rapport à son exploitation optimale). Elle constitue donc une source d'inefficacité collective et de conflits, pouvant dans certains cas mettre en cause le caractère soutenable de l'activité.

De tels phénomènes appellent une intervention publique, habituellement désignée par le vocable "aménagement des pêcheries". Pour la mener, les Etats se sont dotés au cours de ces dernières années de cadres institutionnels appropriés, que ce soit à l'échelle nationale, régionale (Politique Commune de la Pêche en Europe, 1971) ou encore mondiale (convention de Montego Bay instaurant les Zones Economiques Exclusives, 1982).

Au Maroc, le pouvoir public s'est fixé comme objectifs la reconstitution continue des stocks, et l'exploitation durable et responsable des ressources. Deux principaux instruments ont été privilégiés : la limitation de l'effort de pêche (repos biologique, gel des investissements, réglementation des engins de pêche, renforcement des contrôles, etc.) et le plafonnement des captures (système des quotas). Ces instruments ont été appliqués particulièrement pour l'aménagement de la pêcherie poulpière. Néanmoins, l'utilisation de ce type d'instruments se heurte en pratique à de multiples obstacles d'ordre technique, social et politique. Ainsi, par exemple, après plusieurs



années de gestion de la pêcherie poulpière, le stock reste globalement surexploité. Une des raisons de cet échec tient au fait que les pêcheries constituent généralement des systèmes complexes, tout comme la plupart des activités concernant l'exploitation du vivant. Au sein d'une même pêcherie, il existe souvent des interactions biologiques et techniques entre plusieurs stocks exploités (relations proie-prédateur, compétition trophique), et/ou entre plusieurs métiers exploitant ces stocks (interactions par la ressource, interactions par l'espace et interactions par l'activité).

Traitant de l'exploitation d'un stock homogène par une flottille homogène, les modèles bioéconomiques traditionnels sont inadaptés à l'analyse de telles pêcheries, dans lesquelles les externalités croisées entre navires d'une même flottille exploitant un même stock se doublent d'externalités entre flottilles. Le fondement de ces dernières peut être soit d'ordre biologique (incidence du niveau d'exploitation d'un stock-proie sur l'exploitation d'un stock-prédateur par exemple), soit d'ordre technique (captures accessoires, par une flottille, d'individus appartenant à un stock ciblé par une autre flottille par exemple).

Si les interactions biologiques entre stocks ont fait l'objet d'une littérature théorique significative, les applications pratiques restent modestes. Le degré de connaissance quantitative des phénomènes en cause permet rarement de déboucher sur des modèles opérationnels. Plus aisément quantifiables, les interactions techniques entre flottilles n'ont, à ce jour, fait l'objet que d'un intérêt limité de la part des économistes travaillant sur le secteur de la pêche. Elles représentent pourtant un enjeu important pour les politiques publiques, comme en témoigne la chronique des conflits suscités par l'exploitation des ressources halieutiques au niveau mondial.

La complexité d'une pêcherie n'a pas seulement une dimension biologique et technique. Elle peut résulter aussi des comportements des agents qui l'exploitent, et du principal (l'Etat) qui tente de la réguler. Hilborn (1979) avance que les échecs des interventions menées dans les pêcheries résultent principalement de la non prise en compte des comportements des producteurs dans les choix d'intervention.

En ce qui concerne le régulateur, la complexité réside dans la nature des objectifs poursuivis. Par l'exploitation des ressources naturelles, les sociétés humaines satisfont

plusieurs types de besoins, notamment la production de biens alimentaires. Par ailleurs, cette exploitation est à l'origine de création de valeur à travers la génération de la rente halieutique (concept associé à la rareté de la ressource primaire), de création d'emplois ou d'amélioration du bien-être. L'usage des ressources naturelles devrait donc se faire pour le plus grand bénéfice de la société. Cependant, la plupart des objectifs poursuivis sont contradictoires. Il en résulte que les modèles d'optimisation bioéconomiques classiques se révèlent peu adaptés à l'analyse des politiques publiques.

## **1.2. Le cadre réglementaire et institutionnel**

Au Maroc, le secteur des pêches maritimes est régi par plusieurs textes de loi définissant son cadre réglementaire et institutionnel.

### **1.2.1. Le cadre réglementaire**

Sur le plan juridique, les textes régissant le secteur de la pêche maritime sont nombreux. Ainsi, afin d'exercer l'activité de pêche, toute personne ou entreprise doit disposer préalablement d'un certain nombre d'autorisations ou de licences. A ces autorisations viennent s'ajouter de nombreux prélèvements fiscaux. Et par souci de promouvoir le secteur, l'Etat intervient massivement à travers la politique d'aides publiques.

#### **1.2.1.1. Les régimes d'accès aux ressources halieutiques**

Les régimes juridiques d'accès aux ressources halieutiques diffèrent en fonction du type de pêche. Nous distinguons : la pêche commerciale, la pêche aux espèces sédentaires, les pêcheries fixes et la pêche récréative.

Les navires de pêche nationaux pratiquant une pêche commerciale<sup>1</sup> doivent obtenir une licence de pêche. Celle-ci est délivrée par le Ministre chargé des pêches maritimes ou les personnes déléguées par lui à cet effet. Pour les bateaux étrangers, seuls ceux affrétés par des personnes physiques ou morales marocaines ont le droit d'exercer la pêche dans la ZEE (zone économique d'exclusion) marocaine. (Art. 3 de la Loi n° 1-

---

<sup>1</sup> La pêche commerciale englobe l'ensemble des activités de pêche pratiquées dans un but lucratif.

81 du 8 avril 1981). Toutefois, ces dispositions ne font pas obstacle aux principes de coopération internationale qui se traduisent par des accords avec d'autres Etats, notamment les accords de pêche avec l'Union Européenne.

Par ailleurs, une place particulière a été réservée aux activités de pêche des espèces sédentaires et de pêcheries fixes. Ces activités présentent le point commun d'être étroitement liées à une zone territoriale déterminée (lieu des gisements ou d'emplacement des espèces sédentaires et lieu d'implantation des structures fixes). En règle générale, la pêche des espèces sédentaires est soumise à un régime d'autorisation (acte administratif unilatéral). De même une réglementation spécifique est appliquée au corail, aux éponges, aux algues, aux coquillages et aux mollusques.

Et en raison de leur caractère permanent, l'implantation et l'exploitation des pêcheries fixes font l'objet d'un régime juridique particulier. Le droit marocain assujettit l'exploitation de ces pêcheries à un régime de concession. Quant à l'exercice de la pêche sous-marine récréative sans but lucratif, sportive ou de plaisance, il est assujéti à l'obtention d'une autorisation préalable (autorisation spéciale au Maroc). Le tableau suivant résume les différents types de régime juridique régissant l'accès aux ressources halieutiques se trouvant dans les eaux marocaines.

**Tableau 10 : Régime d'accès aux pêcheries sous souveraineté marocaine par type de pêche**

Type de pêche	Pêche commerciale	Pêcherie fixe	Pêche récréative
Régime d'accès	Licence pour l'exercice de l'activité de pêche dans la ZEE (Art. 2 de la Loi n°1-73-255 du 23 novembre 1973)	Régime de concession applicable aux établissements de pêche maritime (Art. 28 de la Loi n° 1-73-255 du 23 novembre 1973)	La pêche sous marine est subordonnée à l'obtention d'une autorisation spéciale individuelle (Art. 4 de la Loi n° 1-73-255 du 23 novembre 1973)

Il convient de signaler que le système de licences de pêche établi par la loi formant règlement sur les pêches maritimes n'est applicable qu'aux navires de pêche se livrant à des activités de pêche dans la zone économique d'exclusion.

### **1.2.1.2. La fiscalité dans le secteur de la pêche**

Au Maroc, le secteur de la pêche fait l'objet de plusieurs prélèvements, qui ont un caractère fiscal ou parafiscal. Ce système fiscal se compose en général de trois types de prélèvements :

- les prélèvements liés à l'investissement : ils concernent les droits d'enregistrement et d'immatriculation, les droits de délivrance et de renouvellement du rôle de l'équipage, et les droits et taxes à l'importation sur l'équipement ;
- les prélèvements liés à l'exploitation de la ressource : ils concernent la délivrance et le renouvellement de la licence de pêche, les concessions de madragues ou de fermes aquacoles auxquelles s'ajoutent une taxe additionnelle de licence de pêche et une taxe pour la recherche halieutique. En plus de ces taxes, les navires céphalopodiens et crevettiers s'acquittent d'une redevance supplémentaire ;
- les prélèvements liés à l'activité de pêche : ils sont de deux types. Le premier est relatif aux impôts et taxes communs à l'ensemble des activités comme la taxe urbaine, patente, IR, IS, etc. Le deuxième se réfère aux prélèvements spécifiques comme la taxe de halle payée par les armateurs au profit de l'Office National des Pêches (ONP) pour les frais de fonctionnement et la participation au développement de la filière, taxe de péage payée par les armateurs au profit de l'Office d'Exploitation des ports (ODEP) pour les frais de maintenance des ports de pêche, la taxe de recherche halieutique instituée au profit de l'Institut National de Recherche Halieutique (INRH), la taxe régionale payée par les mareyeurs au profit de la Région, etc.

Le secteur de la pêche fait également l'objet d'un certain nombre de prélèvements parafiscaux et sociaux au stade de la commercialisation. Pour la flotte côtière, le total de ces prélèvements opérés sur les ventes brutes (le volume de production) représente près de 17% de leur chiffre d'affaires<sup>2</sup>.

Les produits de ces différents prélèvements contribuent directement ou indirectement au financement du secteur. De même, la fiscalité constitue un instrument économique

---

<sup>2</sup> FAO (2003), Rapport sur les pêches n° 732, Rome, p. 38.

de régulation de l'effort de pêche. En effet, les prélèvements fiscaux rendent généralement les activités marginales déficitaires et obligent les entreprises en difficulté à se retirer. L'effort de pêche se trouve ainsi diminué.

Cependant, il paraît que le système fiscal marocain répond beaucoup plus à des besoins budgétaires à court terme qu'à la préservation de la ressource halieutique à long terme. En outre, il présente certaines contraintes qui le rendent peu efficient en matière de gestion de la ressource et encourage les sous-déclarations et les ventes hors circuits officiels.

### **1.2.1.3. Les aides publiques au secteur de la pêche**

En vue de promouvoir le secteur de la pêche au Maroc, l'Etat a fait une intervention massive à travers des aides publiques. Ainsi, dans le cadre des différentes lois des finances et des anciens codes des investissements (codes de 1973, codes de 1983 et charte de 1995), les investisseurs privés marocains bénéficiaient de plusieurs avantages. Ces derniers peuvent être scindés en deux catégories : les dépenses publiques en faveur du secteur et les aides fiscales. Les dépenses publiques en faveur du secteur consistent à prendre en charge, par l'Etat, le financement des services et des équipements bénéficiant au secteur (financement de la recherche, de la formation professionnelle, de la construction d'infrastructure, etc.), et à effectuer des transferts financiers en faveur des acteurs économiques du secteur (entreprises, organisations de producteurs, organismes de protection sociale, etc.). Ces transferts peuvent prendre la forme de subventions ou de bonifications d'intérêts. Quant aux aides fiscales, elles prennent la forme d'exonérations totales ou partielles (TVA, Taxe douanière sur le carburant, impôt sur les sociétés, impôt sur le revenu, etc.).

Cette politique d'aides publiques a largement contribué à la relance du secteur. Mais, parallèlement, elle a exercé une pression accrue sur l'exploitation de la ressource halieutique. La conséquence en est l'intensification de l'effort de pêche et la chute drastique de la rentabilité des investissements. Vers la fin des années quatre-vingt, la situation de la pêche au Maroc a donné des signes alarmants de l'état de sa richesse halieutique. Et c'est dans ce contexte que les autorités publiques marocaines ont lancé récemment (juin 2008) un programme de restructuration du secteur. Baptisé "*Ibhar*",

ce programme de 5 milliards de dirhams vise à améliorer la rentabilité et l'efficacité économiques du secteur. Concrètement, il vise l'équipement de près de 16 000 barques en installations de stockage et de conservation, ainsi que la mise à niveau de la flotte côtière, avec l'équipement de 1800 navires en matériels de préservation et de valorisation de la qualité du produit. Ce programme prévoit également la modernisation de la flotte côtière à travers le remplacement de 800 navires en service depuis plus de 15 ans par des unités de nouvelle génération.

### **1.2.2. Le cadre institutionnel**

Parallèlement à l'administration publique qui a la charge de la gestion de l'ensemble des activités de pêche, d'autres organismes à caractère hybride réunissant à la fois les opérateurs économiques du secteur et l'administration ont été créés. Cette diversité d'acteurs a certes l'avantage d'être représentative, mais elle a l'inconvénient de susciter des tiraillements qui surgissent à l'occasion d'événements litigieux.

#### **1.2.2.1 Les institutions de gestion**

La première institution de gestion disposant de compétences incontestées sur le secteur de la pêche est le département ministériel. Ainsi, conformément aux dispositions du décret fixant ses attributions, le Ministère des pêches maritimes "est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de la pêche maritime, des cultures marines, des industries de traitement et de transformation des produits de la pêche, [...] de concevoir la stratégie de développement du secteur maritime et des activités annexes [...] et à cet effet élaborer et mettre en œuvre les plans d'aménagement et de gestion des pêcheries...."<sup>3</sup>.

L'Office National des Pêches (ONP) est aussi concerné par la gestion du secteur. Outre les attributions classiques de cet organisme qui consistent à lui conférer les compétences pour assurer l'agréeage du poisson industriel et gérer les halles aux poissons, le texte de 1996 lui a confié une mission supplémentaire<sup>4</sup>. Il s'agit du développement de la pêche artisanale et côtière, ainsi que l'organisation de la

---

<sup>3</sup> Article premier du Décret n° 2-94-858 du 20 janvier 1995.

<sup>4</sup> Dahir n° 1-96-99 du 29 juillet 1996 portant promulgation de la loi n° 49-95 modifiant et complétant le Dahir n° 1-69-45 du 21 février 1969 relatif à l'Office National des Pêches.

commercialisation des produits de la pêche maritime. A cet effet, il est chargé de mettre un programme de promotion et de modernisation de la flotte de pêche artisanale et côtière.

De son côté, l’Institut National de Recherche Halieutique (INRH) est appelé à intervenir à plusieurs niveaux dans le management de cette activité. En plus de l’appui à l’administration pour l’élaboration des schémas d’aménagement et du suivi du milieu marin, l’INRH a pour mission “de mener des études et recherches halieutiques destinées à approfondir les connaissances sur le milieu marin et à appréhender l’impact de celui-ci sur la dynamique des ressources halieutiques, établir des diagnostics sur l’état des stocks de ces ressources, déterminer leurs niveaux d’exploitation biologique et étudier les facteurs qui régissent leur évolution, et plus généralement préparer toutes les données d’ordre biologique, technique ou économique permettant à l’administration d’élaborer les programmes de développement et de gestion des pêcheries....”<sup>5</sup>

#### **1.2.2.2. Les organes de consultation**

Les institutions de consultation peuvent être regroupées en une seule grande catégorie appelée “instances classiques”. Il s’agit du comité central et des comités locaux de pêches maritimes.

L’objectif de ces comités est de regrouper les professionnels et l’administration pour avoir des avis autorisés sur tous les volets de la pêche maritime, mais aussi d’associer les représentants des gens de la profession de la pêche à l’élaboration de la décision. Ces comités ont un rôle purement consultatif et ne doivent se prononcer que sur les questions qui leurs sont soumises par l’administration. Il s’agit de donner des avis sur l’application des règlements concernant les captures, les ravitaillements en poissons et les activités de transformation, ainsi que sur toutes les questions se rapportant aux intérêts des professionnels.

A côté de ces comités, les chambres des pêches maritimes ont également un rôle de consultation. Etablies au Maroc depuis 1997, elles ont pour objectif d’assurer la représentation nationale des opérateurs économiques du secteur de la pêche maritime.

---

<sup>5</sup> Article 3 de la Loi portant création de l’INRH.

Elles sont obligatoirement consultées par l'administration sur les règlements relatifs à la pêche, sur l'élaboration et l'application des plans d'aménagement et de gestion des pêcheries, et sur toutes mesures visant l'amélioration des conditions de travail dans le secteur des pêches maritimes.

### **1.2.2.3. Les associations professionnelles**

Les associations professionnelles sont des organes dont la représentation se rapporte à tout ou partie d'une ou plusieurs professions, et dont la fonction se rapporte à la gestion ou la représentation de ce groupe professionnel. Au Maroc, une dizaine d'associations opèrent dans le secteur de la pêche selon le type d'activité ou le type d'industrie. Nous citons à titre d'exemple : l'Association Nationale des Fabricants de Farine et huile de poisson (ANAFAP), l'Union Nationale des Industrie de la Conserve de Poisson (UNICOP), l'Association Marocaine de la Semi Conserve de Poisson (AMASCOP), la Fédération Industrielle des Produits de la Mer (FIPROMER), l'Association Nationale des Industries de Congélation des Produits de la Mer (ANICOM) et l'Association Professionnelle des Armateurs de la Pêche Hauturière (APAPHAM). La plupart de ces associations sont membres de la FENIP (la Fédération des Industries de Transformation et de Valorisation des Produits de la Pêche), elle-même membre de la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines).

Les objectifs de ces associations sont multiples. Il s'agit en particulier de représenter et de défendre les intérêts des adhérents, de favoriser le développement et la modernisation du secteur et de fournir aux adhérents toute assistance de nature à promouvoir et à développer leurs activités. Toutefois, la réalité a démontré que de tels objectifs sont difficiles à réaliser, surtout que la profession n'arrête pas de se débattre dans des problèmes de rentabilité, de modernisation de sa flotte, de mode de répartition ou de l'épuisement des stocks qu'elle recherche. De plus, le nombre élevé de ces associations, qui devrait faire normalement leur force, n'a pas toujours réussi à réduire leurs différences.

A côté de ces associations, les syndicats peuvent également jouer un rôle primordial. Ils sont habilités à défendre en toute circonstances et auprès de tous organismes publics ou privés, les intérêts moraux, matériels, économiques et professionnels de ses



membres. Le déclenchement de la grève illimitée par les marins pêcheurs des ports d'Agadir et de Tan Tan en janvier 1998, à cause des prélèvements effectués pour l'assurance "*Addamane Al Bahri*", est un exemple significatif de la lutte que mène cette catégorie professionnelle pour réclamer ses droits, chaque fois que ses intérêts se trouvent menacés.

### **1.3. La coopération internationale : les accords de pêche**

Par souci de développer le partenariat dans le domaine de la pêche, le Maroc a conclu de nombreux accords avec certains pays et groupements régionaux. Les principaux accords bilatéraux ont été signés avec l'Union Européenne et le Japon.

#### **1.3.1. Les accords de pêche avec l'Union Européenne**

Depuis les années quatre-vingt, le Maroc a conclu quatre accords de coopération avec l'Union européenne. Le premier accord de pêche a été signé en mars 1988. Selon les dispositions de cet accord, les possibilités de pêche étaient accordées à plus de 700 navires de la communauté, en contrepartie d'une subvention financière de 281.5 millions d'Ecus, à laquelle s'ajoutent les droits versés par les armateurs (60 millions d'Ecus). Cette contrepartie financière a été affectée à un soutien à l'engagement et à la mise en œuvre de programme d'action. Les priorités de ce programme concernent la formation des ressortissants marocains dans le domaine de la pêche et le renforcement des infrastructures des établissements de formation maritime au Maroc.

Le second accord a été signé en mai 1992. Il assurait la continuité des activités de pêche au même niveau que le précédent, en contrepartie d'une compensation financière de 408.4 millions d'Ecus. La période de repos biologique est passée à deux mois au lieu d'un mois et pouvait même atteindre trois mois pour les céphalopodes. Cet accord contenait aussi une clause de révision à mi-parcours qui est intervenu en juillet 1994 suite à l'évolution néfaste qu'a connu l'exploitation des ressources halieutiques nationales.

Contrairement aux précédents accords, le troisième signé à Bruxelles le 26 février 1996, a prévu l'intensification de la coopération socio-économique en vue du développement conjoint des secteurs communautaire et marocain de la pêche. Il a

défini l'engagement des deux parties au niveau de la compensation financière et la possibilité d'accès à la zone économique exclusive aux navires communautaires en tenant compte de l'exploitation rationnelle des ressources halieutiques. Fixée à 500 millions d'écus, les appuis financiers de l'accord ont été destinés essentiellement au développement durable du secteur et au renforcement de la recherche scientifique.

Expiré en 1999, ce troisième accord de pêche n'a pas été immédiatement renouvelé en raison de la persistance de plusieurs points de divergences entre les deux parties (la contrepartie financière, les quotas, les espèces à capturer, le nombre de bateaux autorisés à pêcher, etc.). A ces divergences s'ajoute la pression du lobby marocain de la pêche hauturière, hostile à la reconduction de l'accord de pêche avec l'Union Européenne. Composé de plusieurs fédérations du secteur de la pêche, ce groupe de pression a tenté de défendre une rente de situation. Naturellement, cette suspension de l'accord de pêche a porté préjudice aux relations diplomatiques du Maroc avec les membres de l'Union Européenne, en particulier l'Espagne.

Intervenant dans une conjoncture particulièrement différente, le quatrième accord conclu en juillet 2006 a permis le retour des pêcheurs européens dans les eaux marocaines. Il couvre une période de quatre ans et rapportera au Maroc presque l'équivalent de l'enveloppe annuelle accordée sous l'ancien accord (144 millions d'euros).

Depuis l'entrée en vigueur de ce dernier accord en juillet 2007, 119 bateaux communautaires (essentiellement espagnols et portugais) sont venus rejoindre le littoral marocain. Ils pourront pêcher jusqu'à 60.000 tonnes de poisson par an, à l'exception des céphalopodes et des crevettes. Par ailleurs, la flotte communautaire est soumise à une obligation de débarquement d'une partie de ses captures dans les ports marocains. La proportion de ces débarquements varie en fonction des espèces.

Outre la destination d'une partie du soutien financier à la modernisation de la flotte de la pêche côtière et la mise à niveau du réseau de commercialisation des produits de la pêche, l'accord prévoit une coopération scientifique pour suivre l'évolution de l'état des ressources.

### **1.3.2. Les accords de pêche avec le Japon**

Les relations du Maroc avec le Japon sont imprégnées par une philosophie différente de celle de l'Union Européenne. C'est une coopération équilibrée, sensée et de longue haleine.

L'accord de 1985, accordé aux seuls thoniers japonais, s'est traduit par la présence des navires japonais dans les eaux marocaines pour une durée n'excédant pas quatre mois par an. En contrepartie, le Maroc recevait des aides de différentes natures, dont essentiellement le transfert de technologie marine très variée. En partant de cet engagement, la partie japonaise a proposé au Maroc des formules de coopération totalement nouvelles par rapport à celles devenues classiques en la matière. Il s'agit notamment du lancement des projets relatifs à l'élevage, à la pêche expérimentale et au développement des pêcheries pélagiques dans la zone économique exclusive du Maroc.

Deux projets importants ont marqué la coopération maroco-japonaise. Il s'agit du projet du thon rouge et du projet Sarval. Le premier a permis la reproduction naturelle du thon et l'augmentation des rendements des pêcheurs aux thonidés. Le second projet, a été signé en février 1997 et concerne la pêche expérimentale pour le développement de pêcheries de sardine dans la limite des 200 milles marins. Ce projet consiste à apporter une valeur ajoutée aux différentes prises sardinières et assurer la commercialisation de ces produits.

## **2. L'analyse des composantes de l'offre**

Analyser les composantes de l'offre du secteur de la pêche renvoie forcément à l'étude d'un certain nombre de variables primordiales. Il s'agit essentiellement de la structure des producteurs, de la nature de la production, de la recherche et développement, de la structure des coûts d'exploitation et de l'évolution des prix.

### **2.1. La structure des producteurs**

La structure des producteurs du secteur de la pêche est composée d'unités flottantes et d'unités industriels opérant à terre.

### 2.1.1. La structure de la flottille

L'activité de pêche est exercée principalement à partir des ports de l'Atlantique : Agadir, Laâyoune, Tan Tan, Dakhla et Casablanca. La place des ports de la Méditerranée, notamment Nador, Al Hoceima et M'diq reste marginale.

En matière d'effort de pêche, la flotte côtière arrive largement en tête avec 2511 unités. Elle est constituée de 424 chalutiers, 394 senneurs, 971 palangriers, 286 chalutiers-senneurs, 214 palangriers-senneurs, et 87 chalutiers-palangriers<sup>6</sup>

Les senneurs effectuent des marées de courte durée ne dépassant pas 24 heures. Ils exploitent les eaux côtières peu profondes et ciblent les espèces pélagiques qui constituent la principale matière première des conserveries, des usines de farines de poissons, ainsi que celle des unités de congélation à terre.

La sardine (*Sardina pilchardus*) constitue l'espèce la plus importante dans les débarquements de la flotte côtière puisqu'elle dépasse 62% des débarquements de l'ensemble de la flotte nationale. Cette espèce ne représente cependant que 10% de la valeur de débarquements.

En raison du mode de conservation de leurs captures (sous glace) et de leur autonomie, les chalutiers côtiers effectuent des marées ne dépassant pas une semaine et exploitent les fonds peu profonds du littoral national. Ils approvisionnent particulièrement le marché national en poissons frais et dans une faible mesure le marché de l'export. Les débarquements réalisés par cette catégorie de navires sont constitués principalement de merlus, crevettes, sparidés et autres espèces démersales.

La flotte de pêche palangrière est composée de palangriers de taille moyenne (7 à 22 m de Lht, 3 à 50 Tjb et 30 à 250 Cv) ciblant les espèces démersales et pélagiques de hautes valeurs commerciales. Les débarquements de ce segment de pêche servent à approvisionner aussi bien le marché local que celui de l'export.

La flotte de pêche hauturière immatriculée est composée d'unités congélatrices ciblant les céphalopodes, les crevettes et les petits pélagiques. En 2006, la flotte hauturière immatriculée était composée de 447 unités pour un tonnage global de 121.066 Tjb.

---

<sup>6</sup> Ministère de l'Agriculture, Département des Pêches Maritimes (2007), La mer en chiffres.

Cet arsenal se compose de 354 unités de céphalopodiers de 121.257 Tjb. Le reste est constitué de 60 crevettiers de 12.607 Tjb, 10 chalutiers-pélagiques de 6.669 Tjb et de 22 autres bateaux de 3.533 Tjb.

Les apports des navires hauturiers qui dépassaient les 20% du total de la production halieutique nationale jusqu'en 1993, ont enregistré une forte baisse au cours de ces dernières années. En moyenne, les captures de la flotte hauturière ont porté, durant les dix dernières années, sur plus de 112.000 tonnes, évaluées près de 3.400 millions de dirhams. En 2005, ces captures se sont établies à 29 782 tonnes (contre 133 510 tonnes en 2000) pour une valeur de 1224 millions de dirhams (27% du total).

Les céphalopodes (poulpe, calamar et seiche), les poissons blancs et les poissons pélagiques constituent les principales espèces capturées. Mais, en valeur, c'est la filière des céphalopodes, en particulier le poulpe, qui arrive largement en tête. En 2005, la valeur des céphalopodes a été estimée à plus de 800 millions de dirhams, ce qui représente 65% de la valeur de la pêche hauturière. Cette filière se caractérise par une certaine intégration du produit au marché mondial (Espagne, Italie, France, Grèce, Japon, etc.). Les acheteurs au niveau des halles et des unités de congélation sont, pour la plupart, des intermédiaires qui se chargent de la congélation.

Enfin, la flottille de pêche artisanale compte quelques 18 000 embarcations en bois, jaugeant moins de 2 Tjb chacune et équipées pour la plupart de moteurs hors-bord de puissance variant entre 8 et 25 Cv. La quasi-totalité de cette flotte opère à partir de quelques 133 crics et abris naturels de pêche.

### **2.1.2. La structure des industries de la pêche à terre**

L'industrie de la pêche à terre est composée de 288 entreprises, dont 177 PME. Elle regroupe cinq type d'activités : la conserve de poisson, la semi-conserve de poisson, le conditionnement du poisson frais, la congélation, la fabrication de farine et huile de poisson, et enfin le traitement des algues marines. Les unités de la congélation de poisson représentent, à elles seules, plus de 50% de l'ensemble des unités industrielles opérant dans le secteur.

**Tableau 11 : Répartition des industries de la pêche au Maroc en fonction du type d'activités et de la zone géographique d'implantation**

	Zone 1 Sud	Zone 2 Souss	Zone 3 Centre	Zone 4 Nord	Total
Conserve et semi-conserve	5	22	18	10	55
Farine et huile de poisson	14	5	5	-	24
Congélation de poisson	66	59	13	12	150
Conditionnement de poisson frais	4	18	26	9	57
Traitement des algues marines	-	-	2	-	2
Total	89	104	64	31	288

Source : Tableau construit à partir du répertoire des industries de valorisation des produits de la mer (Ministère de l'Agriculture, 2007)

Au cours des années soixante-dix et quatre-vingt, ces industries étaient concentrées essentiellement au centre (Safi, Casablanca) et la région du Souss (Agadir). Durant les années quatre-vingt-dix, une certaine recomposition spatiale des industries de la pêche a eu lieu. Le relais est passé là où la matière première (le poisson) existe encore (le Sud du Maroc). En 2006, 67% des industries de la pêche opéraient dans quatre villes du Sud : Agadir, Laayoune, Dakhla et Tan Tan. Le reste était réparti entre le centre et la méditerranée. Ainsi, on peut dire, qu'à une matière première migratrice, l'infrastructure industrielle est devenue à son tour migratrice.

La majorité des entreprises opérant dans les industries liées à la pêche ont été créées entre 1990 et 2000. Cette période a été marquée par une redynamisation et une restructuration du secteur. De même, l'abondance de la matière première avait donné lieu à l'apparition de nouvelles entités surtout dans la filière de la congélation et le conditionnement de poisson frais.

Depuis 2000, la création des unités industrielles a connu une baisse significative dans toutes les activités de la pêche. A l'évidence, ceci est imputable à la baisse du stock de la ressource.

**Tableau 12 : Répartition des Industries de la pêche au Maroc en fonction de la date de création**

	Avant 1980	Entre 1980 et 1990	Entre 1990 et 2000	Entre 2000 et 2006	Total
Conserve et semi-conserve	19	06	22	08	55
Farine et huile de poisson	03	10	09	02	24
Congélation de poisson	50	26	52	22	150
Conditionnement de poisson frais	07	21	23	06	57
Traitement des algues marines	-	-	02	-	02
Total	79	63	108	38	288

Source : Tableau construit à partir du répertoire des industries valorisation des produits de la mer (Ministère de l'Agriculture, 2007)

## **2.2. La production**

Nous distinguons la production en l'état brut et la production nécessitant des transformations.

### **2.2.1. La production en l'état brut : les captures**

Entre 1990 et 2007, la production halieutique marocaine a enregistré une augmentation annuelle moyenne de 2.98%, passant de 568771 tonnes à 937642 tonnes. En valeur, la production est passée de 3,6 milliards de dirhams à 6,7 milliards de dirhams, ce qui correspond à une augmentation annuelle moyenne de 3,7%.

La production halieutique est essentiellement côtière. En 2007, cette catégorie de pêche a contribué à raison de 88% dans le volume total de production contre 75% seize ans auparavant. Mais, en valeur cette contribution n'était que de 53% en 2007 contre 32% en 1990. Ce différentiel reflète le caractère moins valorisant des espèces capturées par la pêche côtière.

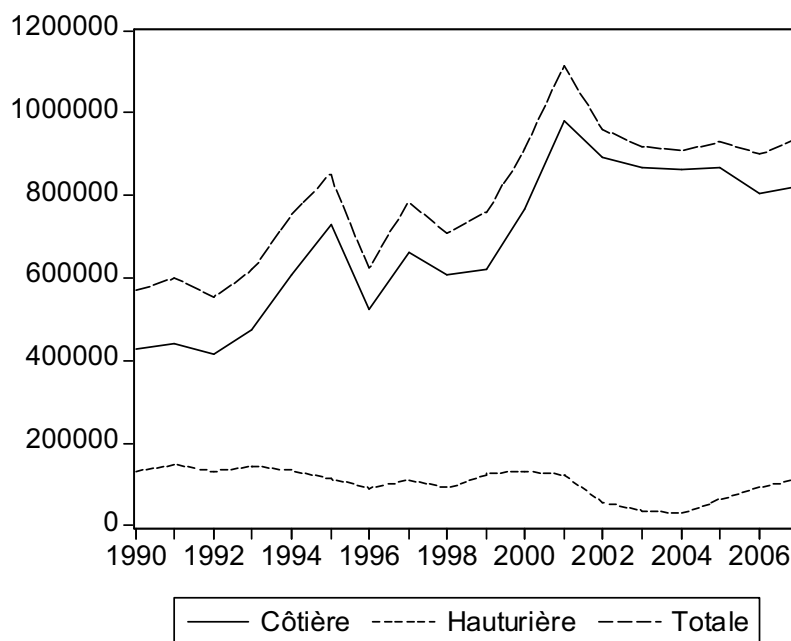
En 2007, les apports de la pêche côtière ont été destinés à hauteur de 39% à la consommation de poisson frais et de 22% à chacune des unités de la congélation et de

la fabrication de la farine et de l'huile de poisson ; l'industrie de la conserve n'ayant traité que 17% du total<sup>7</sup>.

Malgré son faible tonnage, qui représente 10% du total des débarquements de la pêche côtière et artisanale, le poisson blanc s'accapare environ 31% de la valeur globale, affichant un prix moyen de l'ordre de 12835 dirhams/tonne. Les céphalopodes et les crustacés représentent 4% de la production en volume et 32% en valeur. Le poisson pélagique représente 86% des captures totales pour seulement 37% de leur valeur.

Comme le montre la figure 6, la production côtière a suivi une tendance haussière jusqu'en 2001 avant d'enregistrer une légère baisse durant les quatre années suivantes. En 2007, cette activité a enregistré une reprise de 2.2% pour s'élever à 823.204 tonnes, en relation essentiellement avec la progression de 4,8% des débarquements de poisson pélagique.

**Figure 6 : Evolution de la production halieutique marocaine entre 1990 et 2007 (en Tonnes)**



En revanche, le trend de la production hauturière est globalement baissier entre 1990 et 2004. Cela s'explique essentiellement par la rareté de la ressource et l'instauration des périodes de repos biologiques. Ce n'est qu'à partir de 2005 qu'une certaine reprise a

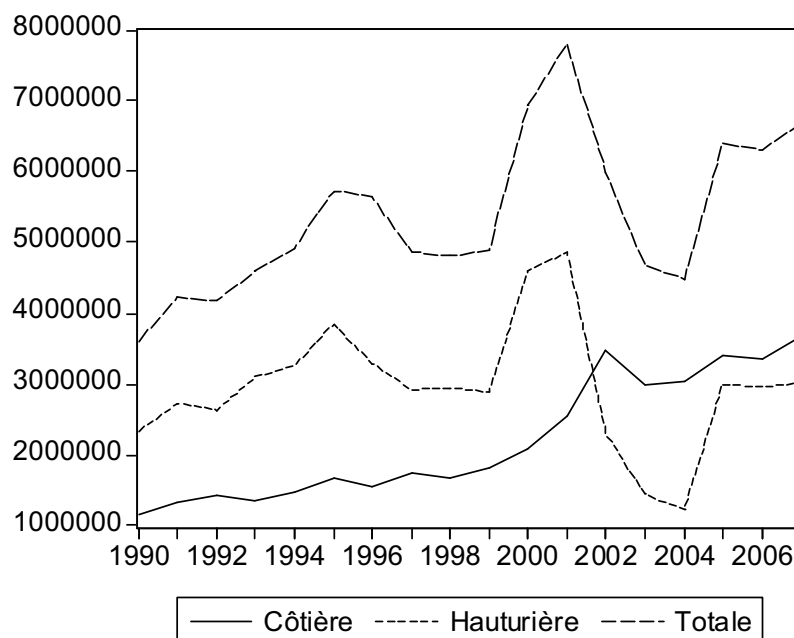
<sup>7</sup> Rapport de Banque Al Maghrib, exercice 2007, p. 23



été observée. En 2007, les captures de la pêche hauturière ont enregistré une progression de 22.6% par rapport à l'année précédente. Cette évolution recouvre un essor de 87,6% des apports de poisson pélagique, dont la part s'est élargie à 56% au lieu de 37% et une contraction de 16,7% des prises de céphalopodes.

En valeur, la production côtière a enregistré une augmentation régulière entre 1990 et 2007, avec un pic observé en 2002 (Figure 7). Quant à la production hauturière, elle a traversé trois phases distinctes. La première, qui va de 1990 à 2001, a connu une progression de 108%, passant de 2,33 milliards de dirhams à 4,86 milliards de dirhams. La seconde phase, qui va de 2001 à 2004, a été marquée par une chute remarquable de la valeur de la production hauturière et ce, eu égard aux mesures prises pour permettre la reconstitution du stock halieutique et qui se sont traduites par la baisse des prises des céphalopodes, espèce à haute valeur commerciale. La troisième phase, qui a démarré en 2005, a été marquée par la reprise de la production consécutive au renouvellement progressif des pêcheries céphalopodières.

**Figure 7 : Evolution de la production halieutique marocaine entre 1990 et 2007  
(en milliers de dirhams)**



En matière de politique de production, le législateur a soumis les produits de la mer à des contrôles techniques et hygiéniques variés. Les locaux doivent être facilement lavables et sont obligés de posséder toutes les installations nécessaires pour

l'évacuation des eaux usées. Les machines doivent être régulièrement nettoyées. De même, les fabricants sont tenus à isoler les déchets à une grande distance des locaux de production, et ce dans le cas où ils ne sont pas immédiatement desséchés ou brûlés.

Le règlement en matière de production dispose que la matière première ne doit pas être accumulée en vrac, mais placée sur des rayonnages imperméables et lavables. Pour les ouvriers, le règlement impose le port d'habits et de tabliers en étoffe lavables, alors que les femmes doivent être coiffées d'un bonnet enfermant leurs cheveux.

Par ailleurs, le système de froid revêt une importance capitale au niveau de la conservation et de la valorisation des produits de la mer. Le législateur marocain s'est ainsi intéressé à réglementer les équipements publics de froid, et ce dans le souci majeur d'assurer la circulation de tous les produits consommables. Parallèlement, et sous la contrainte de certaines échéances, notamment européennes, les professionnels ont entamé un processus de mise à niveau et de modernisation de leurs unités de production. D'autres actions concernent l'assainissement des usines de production, la lutte contre la pollution des eaux des bassins portuaires et le renforcement des capacités portuaires de stockage et d'emmagasiner des produits halieutiques. Cette triple action permet, une fois les captures débarquées, de pouvoir traiter la matière première dans les meilleures conditions possibles.

### **2.2.2. La transformation et la valorisation des produits de la mer**

L'industrie de transformation et de valorisation des produits de la mer occupe une place privilégiée dans l'économie marocaine. Elle assure plus de 50% des exportations agroalimentaires et environ 15% des exportations totales du Maroc. Cette industrie traite près de 70% des captures de la pêche côtière et exporte environ 85% de sa production sur une centaine de pays dans les cinq continents.

L'industrie de la conserve de poisson au Maroc est le fruit d'une longue évolution et accumulation de savoir faire. Elle regroupe actuellement 35 unités de traitement actives, offrant une capacité de traitement annuelle de 300.000 tonnes de matière première et emploie 21000 salariés entre permanents et saisonniers<sup>8</sup>. En 2007, le

---

<sup>8</sup> Statistiques fournies par la Fédération Nationale des Industries de Transformation et de valorisation des Produits de la Pêche, 2007 ; [www.fenip.org.ma](http://www.fenip.org.ma)

chiffre d'affaires à l'export a atteint plus de 3,3 milliards de dirhams pour un tonnage d'environ 115 000 tonnes, plaçant le Maroc au rang du premier exportateur mondial de conserves de sardine de l'espèce "*sardina Pilchardus*"

L'industrie de la semi-conserve porte essentiellement sur la salaison et le traitement de l'anchois, ainsi que sur les marinades des produits de la pêche. Faisant appel à une main d'œuvre féminine, cette industrie regroupe 20 unités de production opérationnelles. Elle offre 6000 postes d'emploi directs dont 1000 permanents et 5000 saisonniers. En 2007, l'industrie de la semi-conserve de poisson a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 700 millions de dirhams pour un tonnage exporté de 15 000 tonnes.

L'industrie de congélation à terre regroupe environ 150 unités, dont la majorité se trouve concentrée dans la partie Sud du Maroc en raison du développement de la pêche céphalopodière et de la pêche pélagique. Elle offre environ 6000 postes d'emploi. En 2007, cette industrie a réalisé environ 160 000 tonnes à l'export pour une valeur dépassant les 5.2 milliards de dirhams, comprenant les réalisations des chalutiers congélateurs.

L'industrie du frais est composée d'une cinquantaine d'unités de conditionnement dont quarante seulement sont opérationnelles. Elle offre près de 2000 postes d'emplois permanents et 1000 postes saisonniers. Cette industrie traite annuellement environ 42.000 tonnes de poissons blancs, destinés principalement au marché européen dont le marché espagnol représente, à lui seul, près de 73%, pour un chiffre d'affaires global, en 2007, de près de 1,8 milliards de dirhams.

Installée au Maroc à partir des années quarante, l'industrie de farine et huile de poisson a pris son essor depuis une vingtaine d'années. Cette activité est assurée par une trentaine d'unités localisées essentiellement dans les ports sardinières d'Agadir, Safi, Tan Tan, Essaouira et Laâyoune. Elle fournit près de 1000 postes d'emplois et, s'approvisionne auprès de la pêche sardinière. En 2007, elle a exporté plus de 50.000 tonnes de farine de poisson et près de 38.000 tonnes d'huile de poisson pour un chiffre d'affaires de 446 millions de dirhams.

Enfin, l'industrie d'extraction d'Agar a plus de 50 ans d'âge au Maroc. Au cours de ce demi siècle d'existence, elle s'est attachée à développer une valorisation maximale de cette matière première naturelle renouvelable du littoral que sont les algues. Cette industrie compte deux établissements localisés à Casablanca et El Jadida. Ils traitent près de 8000 tonnes de matière première pour l'extraction d'environ 1250 tonnes d'agar-agar destinés en quasi totalité à l'exportation. Cette activité emploie, pendant les trois mois de récolte, près de 10000 personnes et fournit un emploi permanent à près de 400 personnes.

### **2.3. La recherche et développement**

La politique de recherche et développement dans le secteur de la pêche incombe à l'Institut National de Recherche Halieutique (INRH). Créé en 1996, cet institut dispose de cinq centres régionaux et un réseau de huit stations spécialisées dans la surveillance de la salubrité du littoral.

Les activités de recherche scientifiques consistent en un renforcement du programme d'évaluation des ressources halieutiques et le développement des recherches se rapportant à l'étude du milieu marin et à l'évaluation de sa qualité et de salubrité. Elles visent également l'évaluation des potentialités aquacoles du littoral.

L'activité de recherche halieutique est articulée autour de trois axes :

- Le contrôle et le suivi de l'état des ressources pélagiques et de leur écosystème ;
- La prospection et l'évaluation de l'état d'exploitation des ressources démersales ;
- L'étude biologique et écologique des principales espèces exploitées.

Les programmes de recherche sont réalisés grâce aux campagnes de prospections acoustiques menées soit dans le cadre de la coopération multilatérale et bilatérale soit à l'aide du navire de recherche de l'INRH "*Charif Al Idrissi*".

Un effort important a été déployé pour améliorer la connaissance des stocks halieutiques qui sont à la base de tout plan d'aménagement des pêcheries. Le suivi de la qualité et de la salubrité du milieu marin et l'étude de l'impact des nuisances sur la faune et la flore marines sont assurés par les stations du "réseau de surveillance et de salubrité du littoral" (RSSL). Les travaux réalisés ont permis le classement ou le

reclassement des zones du littoral du point de vue de leur salubrité et l'établissement de listes floristiques des espèces phytoplanctoniques toxiques et non toxiques. De même, des études ont été menées en vue d'évaluer les potentialités aquacoles des principaux sites abrités du Royaume.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie qui vise à diversifier et dynamiser la coopération, le Ministère de tutelle a initié un processus de coopération avec la Banque Mondiale, qui a abouti à la mise en place d'un programme d'appui à la valorisation des produits de la pêche. Ce programme dont l'exécution s'est étalée sur trois ans, a visé l'amélioration de la valeur ajoutée et de la compétitivité du secteur et la promotion de la qualité à tous les niveaux de la filière. Aussi, et dans le cadre des diverses coopérations, notamment celle avec le Japon, le Maroc a introduit de nouveaux procédés de production, en particulier le surimi. Il consiste à éliminer les substances indésirables, telles que les graisses, les odeurs, le sang, la peau et les arêtes, avant la phase de broyage pour l'obtention d'une pâte protéique lisse et compacte. L'objectif principal de cette production consiste à fabriquer des produits de haut de gamme.

Pour ce qui est de la recherche et développement dans l'industrie de transformation des produits de la mer, elle reste très faible. En référence à un diagnostic, établi en 2002 par le département du Ministère de l'industrie du commerce et de l'artisanat, l'effort engagé par tout le secteur agroalimentaire en matière de recherche et développement ne se chiffre qu'à 0,45%.

## **2.4. La structure des coûts d'exploitation**

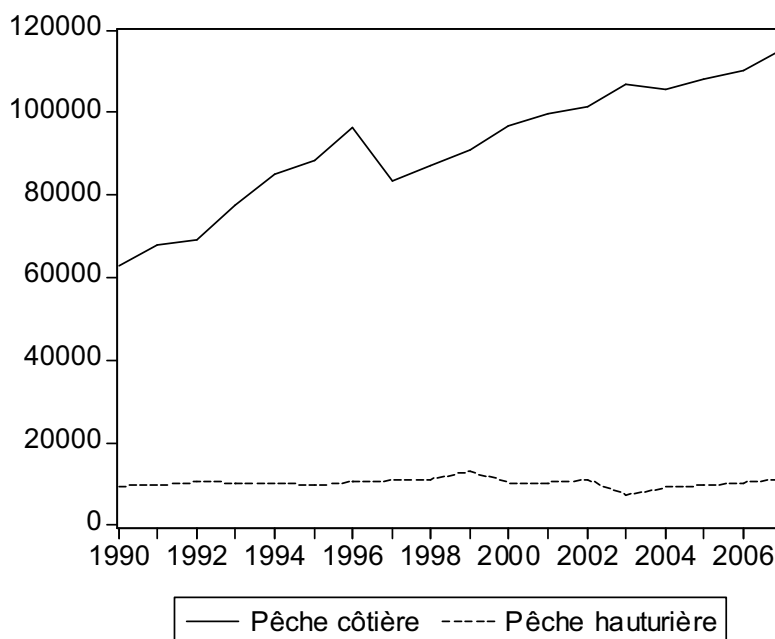
Les études sur les coûts dans le secteur de la pêche au Maroc sont rares, ou alors lorsqu'elles existent sont difficilement accessibles (rapports internes). En général, une unité de pêche industrielle mobilise en moyenne un investissement six fois plus élevé qu'une unité de pêche côtière. Le chiffre d'affaires moyen est 5 à 6 fois plus élevé que celui d'une unité de pêche côtière.

Le coût total par unité de capture ne semble pas différer fondamentalement entre la pêche côtière et la pêche industrielle. Le prix moyen d'un kilo de poisson produit est, en revanche, plus élevé dans la pêche côtière.

Le carburant constitue la principale composante des coûts variables. Ramené aux coûts totaux, ce poste représenterait environ 40% dans le cas de la pêche industrielle et 30% dans le cas de la pêche côtière. La pêche industrielle est par conséquent plus sensible à l'évolution des prix du carburant.

En ce qui concerne les coûts fixes, on peut distinguer deux principaux postes que sont la maintenance et les salaires. Ramené aux coûts totaux, le poste maintenance représente environ 10% dans le cas de la pêche industrielle et 20% dans le cas de la pêche côtière. Les unités de pêche côtière disposent en général d'une large panoplie d'engins (d'où le coût important de la maintenance), ce qui leur permet de s'adapter plus facilement aux changements saisonniers des conditions de pêche et des marchés.

**Figure 8 : Evolution de l'emploi par type de pêches entre 1990 et 2007**



Les salaires constituent le poste le plus élevé des coûts fixes pour la pêche industrielle. Ramené au chiffre d'affaires, ce poste représente environ 40% pour la pêche industrielle et 23% dans le cas de la pêche côtière. Cette différence majeure peut s'expliquer par les caractéristiques de l'emploi dans la pêche côtière (salariat peu développé, saisonnalité de l'emploi, etc.). Les capacités d'adaptation aux conditions de pêche et de marché, et la flexibilité dans les modes de gestion des entreprises pourraient du reste expliquer le maintien de la pêche côtière dans des proportions importantes au Maroc.

L'effectif employé dans le secteur halieutique a connu depuis quelques années une évolution importante en nombre. Il est passé de 72457 en 1990 à 126270 inscrits en 2007, soit une évolution de plus de 74.26 % en l'espace de dix-sept ans. La figure 8 fait apparaître une forte domination de la pêche côtière. De plus, l'écart n'a cessé de se creuser entre les deux types de pêche (côtière et hauturière) depuis 1990. En 2007, la pêche hauturière n'a employé que 11270 marins et officiers, soit une évolution de 9.20% par rapport à l'année précédente. Plus de 92% de l'effectif employé par cette activité est de nationalité marocaine.

## **2.5. La politique des prix**

Lors de l'élaboration des schémas de gestion du secteur de la pêche, une connaissance de la formation des prix aide à prévoir les variations dans les revenus et les marges économiques des pêcheurs (Grafton, 1995).

Pascoe et *al.* (1987) considèrent la fonction prix comme une équation importante et une identité qui représente les conditions d'équilibre du marché. Dans le secteur de la pêche, il est généralement admis que l'offre est influencée non seulement par les prix, mais aussi par des facteurs exogènes comme les conditions climatiques et le model de comportement du poisson. De ce fait, la fonction de demande du poisson suit la structure de demande inverse, et inclue plusieurs variables explicatives (les revenus réels, l'importation du poisson, les prix réels des viandes, les variations saisonnières, etc.). Plusieurs auteurs, notamment Barten et Bettendorf (1989), Jaffry et *al.* (1999), Bose (2000), Nielsen (1999), Hoanjae et *al.* (2004), soutiennent que les quantités propres, les quantités d'autres espèces de pêche et les revenus, sont des facteurs qui influencent significativement le prix moyen du poisson.

En matière de détermination des prix du poisson, la législation marocaine a toujours fait une distinction entre le poisson frais et le poisson industriel. Le premier n'est soumis à aucune contrainte de prix à la vente. Seules les enchères publiques organisées au fur et à mesure des arrivages dans les halles aux poissons permettent la fixation des prix. En effet, les propositions de prix émanent des deux parties (offreur et demandeur), avec un maximum proposé par l'offreur et un minimum suggéré par les

demandeurs. L'administration de tutelle ne joue qu'un rôle d'arbitre entre les deux parties.

Pour ce qui est du poisson industriel, jusqu'en 2004, les mécanismes de vente étaient complexes. Le prix du poisson était réglementé<sup>9</sup>. En 2003, il était fixé à 1.60 dirhams dans le port de Laâyoune et à 1.80 dirhams dans les ports de Casablanca, Agadir et Safi. Le différentiel de prix se justifie par l'éloignement de la ville de Laâyoune et doit permettre de compenser les frais de transport payés par l'industriel s'approvisionnant dans le Sud.

Par ailleurs, le Comptoir de l'agréege du poisson industriel (CAPI) était chargé de gérer l'affectation du poisson aux usines. Le gérant du CAPI dressait un tableau des bateaux en fonction de l'ordre d'arrivée au port et, parallèlement, il établissait une liste des demandeurs. L'affectation de la matière première se faisait par le gérant selon le principe du premier arrivé pour le premier demandeur.

Le début de 2004 a connu la libéralisation des prix du poisson industriel. Décidée par la commission interministérielle des prix en juin 2003, cette libéralisation est réglementée par un arrêté ministériel annexé au décret du 17 septembre 2001 relatif à la liberté des prix et de la concurrence. La mesure ne concerne que le prix des pélagiques (maquereau, chinchard et anchois, etc.).

La libéralisation des prix du poisson industriel s'inscrit dans le cadre de la loi sur la concurrence (La loi n°06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence a été promulguée par le dahir n° 1-00-225 du 2 rabii I 1421 (05 juin 2000)). En vertu de cette loi, le prix du poisson destiné à la transformation doit également, à l'instar du poisson frais, obéir à la loi du marché (la loi de l'offre et de la demande).

Au cours de la période 1990-2007, les prix moyens de la production halieutique nationale, exprimés sous forme d'indice (base 100 en 1980) ont sensiblement augmenté (figure 9). Le prix moyen d'un kilo de poisson issu de la pêche hauturière a progressé de 158%, passant de 17.48dh/kg à 45.10 dh/kg. Quant au prix moyen du poisson issu de la pêche côtière, il n'a progressé que de 65.93%, passant de 2.68dh/kg

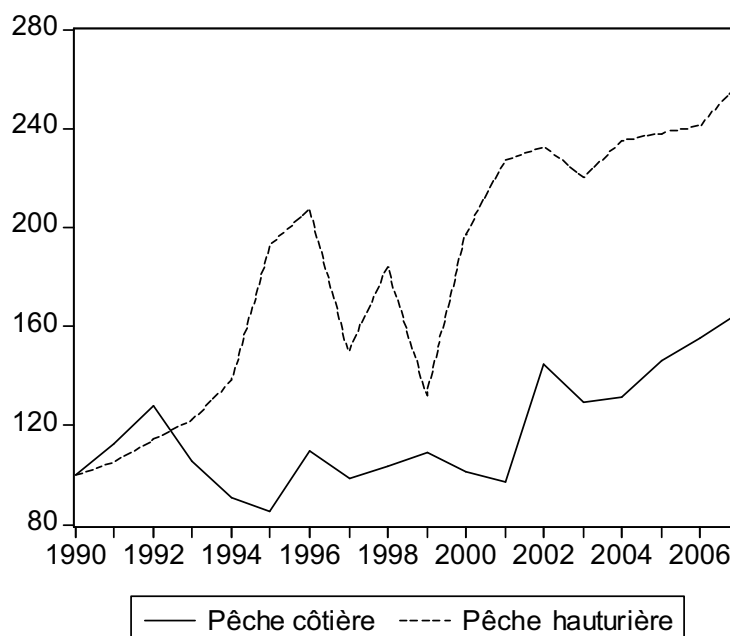
---

<sup>9</sup> Il s'agit de l'arrêté résidentiel de 1941, du Dahir de 1954, du Dahir de 1958 et du Dahir de 1970 organisant le mode de fixation des prix du poisson industriel.



à 4.44 dh/kg. Ce différentiel est attribué essentiellement à la valorisation croissante des prix des céphalopodes sur le marché international.

**Figure 9 : Evolution des prix moyens de la production halieutique nationale (Indice base 100 en 1980)**

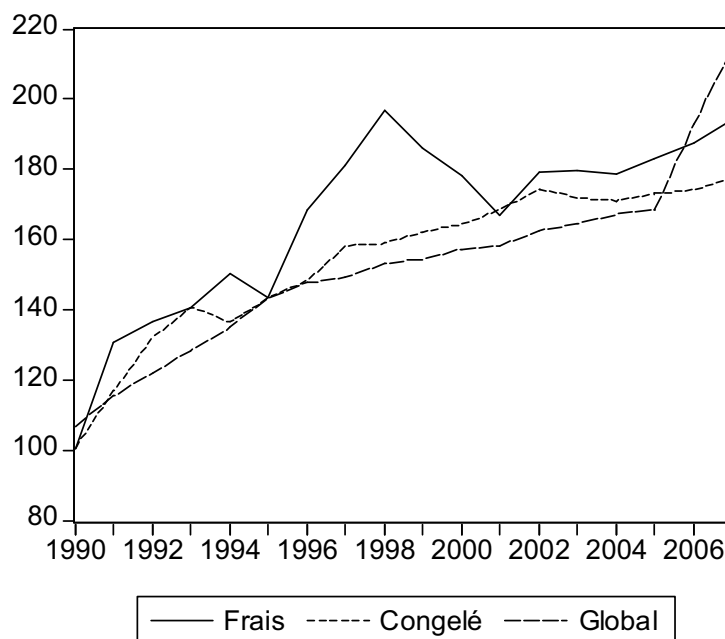


La figure 10 illustre l'évolution de l'indice de coût de la vie, ainsi que celui des prix à la consommation de deux produits halieutiques : le poisson frais et le congelé. Elle fait apparaître deux période distinctes. Au cours de la première, qui va de 2000 à 2005, les prix des produits de la mer ont évolué de façon plus rapide que la moyenne des prix des 385 articles qui forment l'échantillon de calcul de l'indice de coût de la vie. En 2005, par exemple, l'indice de coût de la vie (base 100 en 1989) a été estimé à 168.7 contre 173.1 pour le poisson congelé et 183.1 pour le poisson frais. Cela s'explique par une forte progression de la demande intérieure du poisson par rapport à une offre en baisse. La deuxième période a commencé en 2006. A partir de cette date, l'indice global a pris le dessus sur les deux indices des prix à la consommation des produits halieutiques. En 2007, l'indice de coût de la vie (base 100 en 1989) s'est établi à 214.2 contre 177.8 pour le poisson congelé et 194.6 pour le poisson frais.

Par ailleurs, le prix du poisson frais paraît plus volatile que celui du congelé. Il a atteint son niveau le plus élevé, soit 196.8, en 1998. Ce pic traduit une baisse sensible de la production face à une demande en nette progression. En cette année (1998), la pêche côtière, qui alimentait le marché intérieur, n'a enregistré qu'une production de

607000 tonnes contre 665000 tonnes une année auparavant. En même temps, la consommation est passée de 142000 tonnes en 1997 à 182000 tonnes en 1998<sup>10</sup>.

**Figure 10 : Evolution de l'indice des prix à la consommation des produits de la mer (base 100 en 1989)**



### 3. L'analyse des composantes de la demande

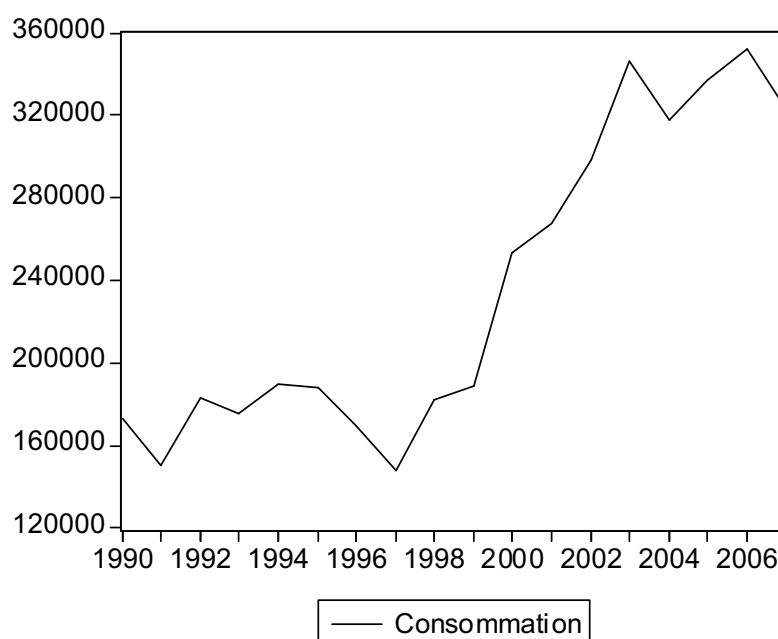
Vu son importance pour le secteur de la pêche, l'analyse de la demande et ses composantes est indispensable. A côté de la consommation intérieure des produits de la mer, les exportations contribuent indéniablement à accroître la demande de la ressource halieutique marocaine.

#### 3.1. La consommation des produits de la mer

Le marché local de poisson frais est approvisionné essentiellement par la pêche côtière et dans une faible mesure par la pêche artisanale. La figure 11 illustre l'évolution de la consommation nationale en produits de la mer entre 1990 et 2007. Cette consommation est passée de 172888 tonnes en 1990 à 323756 tonnes en 2007, soit une progression annuelle moyenne de 3.76%. Néanmoins, la progression la plus nette a eu lieu entre 1997 et 2002. Au cours de cette période, la consommation a augmenté en moyenne de 12.37% par an.

<sup>10</sup> Chiffres issus des annuaires Statistiques du Maroc, Haut Commissariat au Plan, Rabat.

**Figure 11 : Evolution de la consommation nationale des produits de la pêche entre 1990 et 2007 (en tonnes)**



Malgré cette progression et en dépit de sa vocation halieutique, le Maroc connaît l'un des niveaux de consommation les plus faibles, ne dépassant pas 10 kg de poisson par an et par habitant. Certes, comme le montre le tableau 13, la consommation par habitant a été multipliée par 2.70 en l'espace de 22 ans, mais ce résultat reste en deçà des performances mondiales.

**Tableau 13 : Evolution de la consommation interne de poisson par habitant**

Années	1975	1985	1995	2007
Consommation	3.7 kg	7.0 kg	7.6 kg	10.0 kg

Source : FAO (2007)

En comparaison avec d'autres pays, la consommation annuelle par habitant est inférieure à celle observée en Espagne (37.7 kg), au Sénégal (24.4 kg), en Tunisie (10.6 kg) ou encore en Mauritanie (10.4 kg). Elle correspond à la moitié de la moyenne mondiale, qui est d'environ 19 kg par habitant et par an.

Par ailleurs, la consommation des produits de la mer est inégalement répartie entre les différentes régions du Royaume. Elle est faible, voire nulle, dans certaines régions à l'intérieur du pays. Cette faiblesse de la consommation s'explique essentiellement par trois facteurs :

- les prix relativement élevés de la majorité des espèces, résultant d'un différentiel du pouvoir d'achat entre le marché extérieur et le marché local, et de la multiplication du nombre d'intermédiaires ;
- l'insuffisance de l'infrastructure de transport et de stockage des produits de la mer dans les villes continentales ;
- les coutumes culinaires qui sont principalement à base de viandes (rouge et blanche).

La flambée des prix du poisson frais ne s'explique pas uniquement par la rareté du produit, mais surtout par l'anarchie qui caractérise le système de fixation des prix. À l'intérieur de tous les ports, il existe une halle aux poissons où les prix sont fixés à la crie. À l'arrivée de chaque cargaison, les jeux sont déjà faits ; les prix sont appliqués non pas en fonction des mécanismes de l'offre et de la demande, mais selon des procédés douteux, grâce auxquels les intermédiaires empochent des plus-values juteuses au détriment des pêcheurs et des consommateurs. Les professionnels sont hors du circuit. Malgré les droits qu'ils payent et quoiqu'ils soient propriétaires de stalles au port, ils sont écartés par une multitude d'intermédiaires qui revendent le poisson aux mareyeurs.

Il s'agit d'un réseau qui agit de manière complètement artificielle sur les prix, avec des marges bénéficiaires de plus de 100%. Si l'on ajoute à cela la facturation par les circuits de distribution, le poisson qui atterrit dans la poêle du consommateur est trop cher et, de surcroît, souvent d'une hygiène douteuse. En outre, le poisson de transit vient au secours d'une pêcherie locale défailante et les consommateurs sont souvent floués sur l'origine et la fraîcheur des poissons acquis.

### **3.2. L'exportation des produits de la mer**

Entre 1990 et 2007, le volume des exportations des produits de la mer a enregistré une progression annuelle moyenne de 5.20% (figure 12). Il est passé de 171 631 tonnes en 1990 à 406 638 tonnes en 2007. En valeur, les ventes se sont chiffrées à plus de 11.4 milliards de dirhams en 2007 contre 4.3 milliards de dirhams en 1990, soit une progression annuelle moyenne de 5.90%.

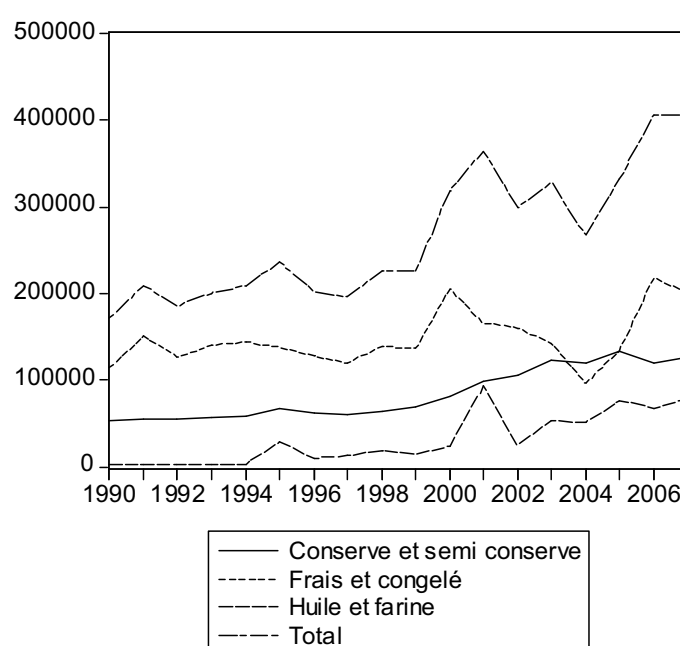
Quatre phases distinctes ont jalonné l'activité du secteur. La première, qui va de 1990 à 1999 fut caractérisée par une exploitation conjointe des ressources halieutiques nationales par les flottes de pêche marocaines et européennes. Durant cette phase, les exportations ont connu une croissance annuelle modérée (une moyenne annuelle de 4.3% en volume et 3.1% en valeur).

La deuxième phase correspond à la biennale 2000-2001. Cette phase a coïncidé avec l'expiration de l'accord de pêche avec l'Union Européenne. Les ventes se sont considérablement accrues pour atteindre un record de 364777 tonnes permettant un chiffre d'affaires de 11.4 milliards de dirhams. Cette performance correspond à 13% des exportations totales du Maroc et 63% des exportations alimentaires.

La troisième phase correspond à la campagne 2002-2004. Elle a été marquée par une chute des exportations aussi bien en volume qu'en valeur. Cette chute s'explique par la baisse de la production des céphalopodes consécutive à l'instauration du premier plan d'aménagement du poulpe.

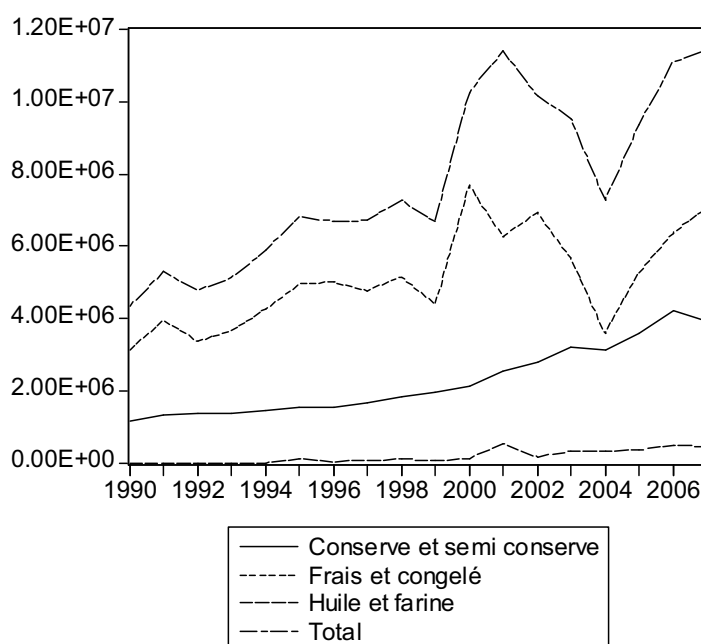
La dernière phase, qui a débuté en 2005, a été marquée par un retour à une tendance haussière normale. Les efforts de préservation des espèces, en particulier le plan d'aménagement du poulpe commencent à donner leurs fruits.

**Figure 12 : Evolution des exportations des produits de la mer entre 1990 et 2007  
(en tonnes)**



Pour ce qui est de la structure des exportations, le poisson frais et le congelé occupent la première place avec une recette de 7.10 milliards de dirhams en 2007 contre 3.15 milliards de dirhams en 1990, soit une progression annuelle moyenne de 4.88%. Néanmoins, la performance de ces deux produits n'a cessé de baisser. Au cours de la période étudiée, le volume des exportations n'a enregistré qu'une progression annuelle moyenne de 3.37%, passant de 113893 tonnes à 200322 tonnes. De plus, la part de ces produits dans le chiffre d'affaires à l'export des produits de la mer est passée de 72.28% en 1990 à 61.90% en 2007. En volume cette part est passée, pour la même période, de 66.00% à 49.26%. Cette situation est imputable au plan d'aménagement de la pêche céphalopodière qui a instauré un plafond de capture pour les différents segments de la flotte. Le plan a aussi interdit toute construction de nouvelles unités de congélation. Parallèlement, la période de repos biologique a été prolongée à partir de 2001 à huit mois par an.

**Figure 13 : Evolution des exportations des produits de la mer entre 1990 et 2007  
(en milliers de dirhams)**

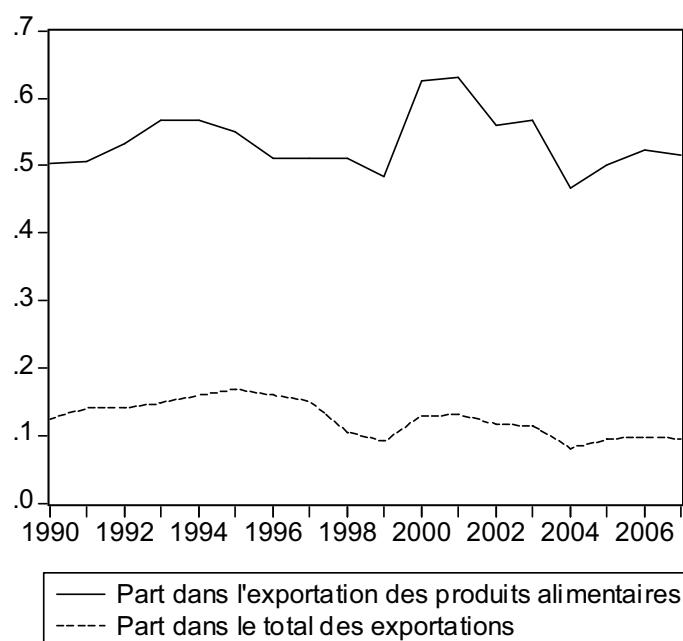


Les conserves et semi conserves de poisson occupent la deuxième place avec une recette de 3.911 milliards de dirhams en 2007 contre 1.169 milliards de dirhams en 1990, soit une progression annuelle moyenne de 7,36%. Quant à leur part dans la recette totale, elle est passée de 26.86% en 1990 à 34.20% en 2005, ce qui reflète le caractère moins volatil de ces industries.

La sardine demeure la principale espèce traitée. Elle s'accapare environ 90% des exportations, mais son rendement moyen à la tonne (16114 dirhams) est nettement inférieur à celui des autres espèces (51189dh/tonne pour les Anchois, 24689dh/tonne pour le Thon et 24588dh/tonne pour les Pilchard). Quant à la semi conserve, elle se compose essentiellement des anchois. En 2007, elle a enregistré un chiffre d'affaires à l'export de plus de 650 millions de dirhams, soit 93% des recettes générés par cette industrie.

Les sous-produits de la mer (farine et huile de poisson) constituent la troisième composante des exportations des produits de la mer. Le volume des exportations de ces produits est passé de 3350 tonnes en 1990 à plus de 78622 tonnes en 2007, soit un taux de progression annuelle moyenne de l'ordre de 20.69%. Quant au chiffre d'affaires à l'export, il a atteint 446 millions de dirhams en 2007 contre seulement 7.12 millions de dirhams en 1990, soit une progression annuelle moyenne de 27.64%. Cette forte progression s'explique essentiellement par le caractère récent de cette industrie et la progression de la demande internationale. Néanmoins, malgré cette performance, la part de cette industrie dans les exportations en valeur des produits de la mer reste marginale (3.9% en 2007).

**Figure 14 : Evolution des parts des exportations des produits de la mer dans les exportations des produits alimentaires et des exportations totales entre 1990 et 2007**



Par ailleurs, comme le montre la figure 14, entre 1990 et 2007, les produits de la mer ont contribué, en moyenne, de plus de la moitié dans le chiffre d'affaires à l'export des produits alimentaires et 10% dans les exportations totales du Maroc. Quant à leur contribution dans le PIB, elle a été estimée en 2007 à 1,95%. Ces scores témoignent du caractère stratégique des produits de la mer pour l'économie marocaine.

S'agissant des destinations des exportations des produits de la mer, elles sont largement dominées par le marché européen. En 2007, ce marché s'est accaparé 77% de nos exportations des produits de la mer, soit l'équivalence de 71% en valeur.

La lecture du tableau 14 montre que l'Europe reçoit la quasi-totalité du poisson frais destiné à l'export, 88% de la semi conserve et 83% de la farine et huile de poisson. A l'évidence, ces scores trouvent leurs explications dans des considérations géographiques (proximité de l'Europe), historiques (connaissance du marché) et institutionnelles (l'existence d'accords de partenariat).

**Tableau 14 : Répartition des exportations marocaines des produits de la mer**

	Europe	Afrique	Moyen orient	Amériques	Asie	Pays divers
Conserve de poisson	51.00%	37.00%	09.00%	02.00%	00.07%	00.03%
Semi-conserve de poisson	88.00%	0.00%	00.00%	10.00%	01.00%	01.00%
Farine et huile de poisson	83.00%	02.00%	10.00%	01.00%	04.00%	0.00%
Poisson frais	99.00%	00.08%	0.01%	00.01%	00.90%	00.00%
Congélation	55.00%	10.00%	12.00%	04.00%	18.00%	01.00%

Source : Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACC), Casablanca, 2007

Pour ce qui est des conserves de poisson, elles sont acheminées essentiellement vers les marchés traditionnels : l'Europe et l'Afrique. En 2007, ces deux marchés ont reçu respectivement 51% et 37% de nos exportations de conserves de poisson. Le Moyen Orient arrive en troisième position avec 9%.



## **Conclusion du chapitre 1**

Le secteur de la pêche occupe une place stratégique dans l'économie marocaine. Sa contribution dans le PIB et dans la création de l'emploi est significative. Mais, en dépit de cette importance, le secteur est frappé, depuis quelques années, par une crise sans précédent. Au cœur de cette crise, une flotte complètement obsolète, une législation floue, une déficience des infrastructures d'accueil, des rapports conflictuels avec les flottes étrangères et une absence de vision de la part des autorités de tutelle.

Essentiellement côtière, la flotte de pêche marocaine est caractérisée par l'absence de restructuration rationnelle. De même, la législation est restée figée depuis plusieurs années et la ressource se fait, de plus en plus, rare. A l'évidence, cela contribue à réduire les potentialités de la compétitivité du secteur, aussi bien au niveau de la qualité qu'au niveau de la production.

La législation marocaine est consciente de la nécessité de mise en place d'une stratégie pour la pêche industrielle qui tient compte des facteurs bio-économiques et juridico-institutionnels. Toutefois, le renforcement de l'appareil institutionnel, la modernisation des entreprises en mer et à terre, ainsi que la redynamisation du circuit de commercialisation, doivent être accompagnés par un appui considérable à la recherche scientifique, à la formation professionnelle et à la mise à niveau de l'arsenal réglementaire dans ce domaine.

A l'heure actuelle, c'est surtout la réduction de la matière première, ses limites en capacité de reproduction et la forte demande à laquelle elle est constamment soumise, qui militent en faveur de la recherche de nouvelles formules et de nouveaux procédés pour valoriser la ressource. Dans ce cadre, on peut dire que malgré les efforts déployés par les industriels pour répondre aux normes imposées par le marché international, le secteur n'a toujours pas su profiter des différentes opportunités dues à la forte demande exercée sur les produits de la mer.

En dépit de cette réflexion critique, on ne saurait nier le rôle socio-économique que joue la pêche industrielle à différents niveaux. C'est un secteur intégré, diversifié et dynamique, dont les potentialités ne demandent qu'à être mieux stimulés pour continuer à en faire une composante importante du tissu économique national.

## Chapitre 2

### **Démarche méthodologique de la recherche**

L'objectif de ce chapitre est de présenter et argumenter nos choix méthodologiques. Les différentes propositions avancées au sein des chapitres théoriques vont se trouver dotées, à l'aune des développements à venir, d'un outil méthodologique permettant d'en mesurer la véracité lors de l'analyse empirique. Notre réflexion s'articulera autour de trois axes.

Le premier axe présentera le cadre général de la recherche. Nous construirons d'abord un modèle théorique de base en vue de spécifier les relations entre les variables retenues dans l'analyse de l'internationalisation des PME familiales étudiées. Ce modèle fera, par la suite, l'objet d'une décomposition en sous-modèles, en fonction de la nature des variables retenues. Des hypothèses de recherches en seront déduites pour explorer les différentes relations suggérées par le modèle et les sous modèles. Enfin, les variables retenues feront l'objet d'opérationnalisation.

Le deuxième axe sera consacré à la présentation et à la justification de l'approche de travail. Il convient, dans un premier temps, de développer les questions d'ordre épistémologique qui permettent de cadrer le contexte de notre recherche. Outre ce positionnement épistémologique, le choix de l'approche et de la stratégie de travail s'impose. En effet, la nature des construits et des variables à étudier dans notre recherche rend peu pertinent le recours uniquement à une approche quantitative. Des notions comme l'attitude, la vision, la prise de décision, l'orientation stratégique, le degré de conservatisme, etc., doivent être étudiées dans le contexte spécifique de chaque PME retenue dans l'échantillon. Nous opterons ainsi pour la conjugaison des approches qualitatives et quantitatives. Une étude de cas multiples permettra de mieux préparer une étude quantitative visant la validation de nos hypothèses.

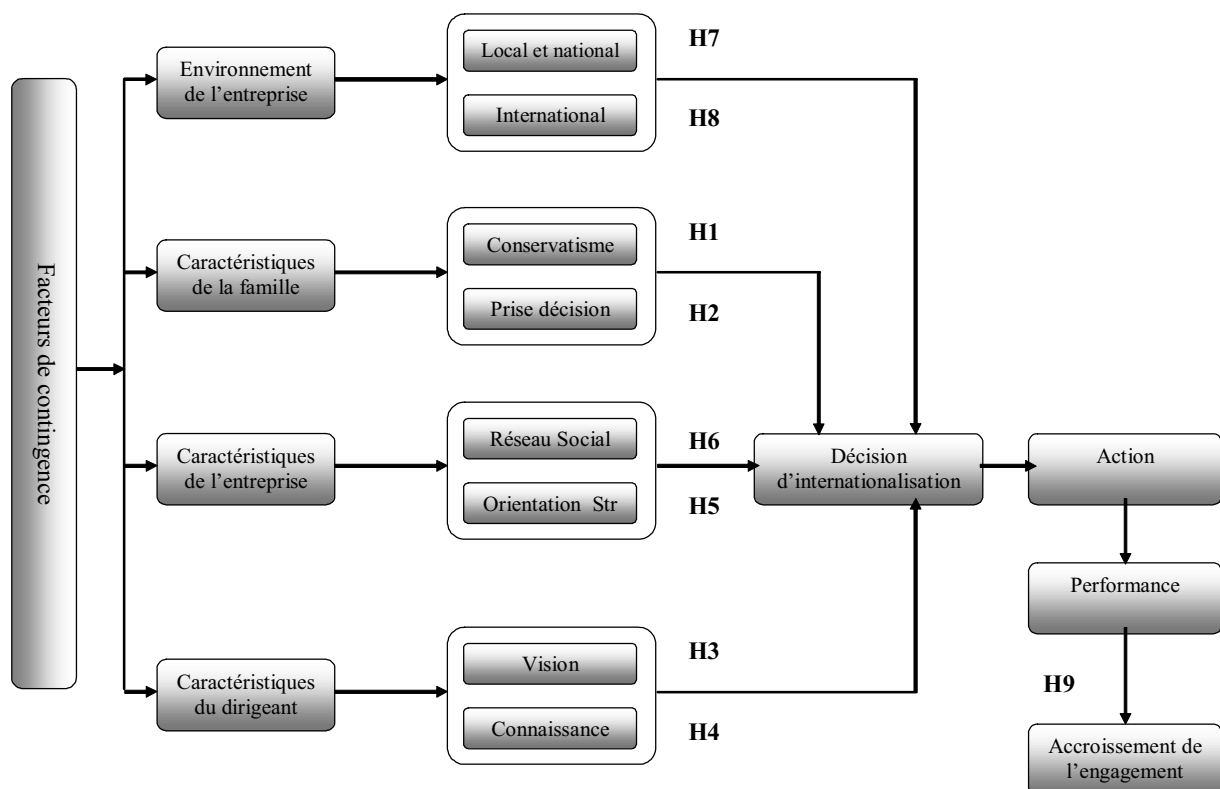
Le dernier axe présentera le design de la recherche. Nous mettrons d'abord l'accent sur les techniques de collecte de données. Ensuite, nous procéderons à l'argumentation du processus de constitution des échantillons destinés aux deux études : l'étude qualitative et l'étude quantitative. Enfin, nous présenterons les outils et les techniques statistiques qui seront utilisées pour le traitement des données.

## 1. Modèle théorique et hypothèses de recherche

### 1.1.. Construction du modèle

En s'inspirant de la revue de la littérature et de l'étude qualitative exploratoire, nous avons adopté le modèle de recherche suivant (Figure 15) :

**Figure 15 : Le modèle de la recherche**



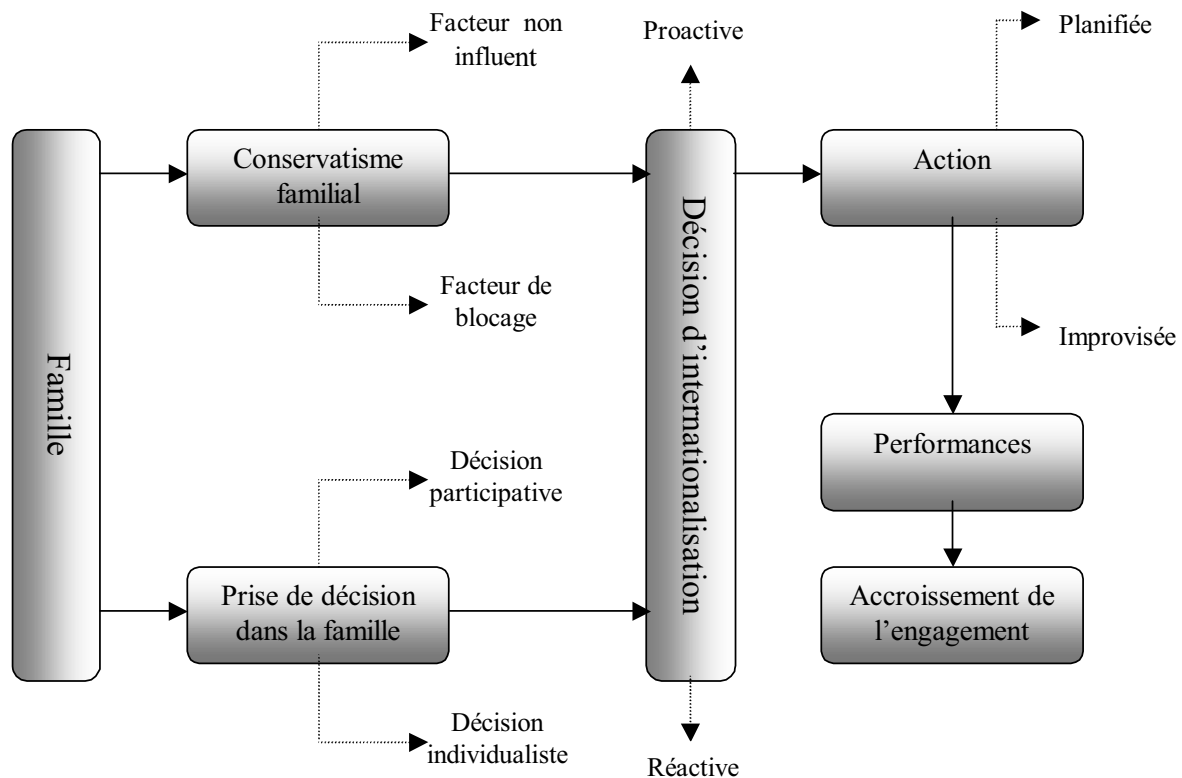
### 1.2. Composantes et sous composantes du modèle

La figure 15 fait apparaître quatre composantes : la famille, l'entreprise, le dirigeant et l'environnement économique. Bien qu'il soit le facteur de contingence le plus déterminant, l'environnement naturel ne s'intègre pas dans notre schéma d'analyse. Nous le considérons comme contrainte exogène. Les autres composantes sont appréhendées dans le cadre du présent travail en termes d'acuité ou d'intensité.

### 1.2.1. La famille

La figure 16 illustre notre premier sous-modèle conceptuel. Il inclut les variables relatives à la famille retenues dans l'analyse : le conservatisme et la prise de décision.

**Figure 16 : Le sous-modèle conceptuel associé à la famille**



Le conservatisme familial est souvent considéré comme un facteur de blocage de l'internationalisation. En dépit des mutations environnementales favorables, l'entreprise fait preuve de rigidité et de résistance à toute action non conforme au paradigme familial. Dans ce cas, nous pouvons parler de “conservatisme malveillant” qui invoque l'idée d'un sentiment de refus de toute rupture avec le passé.

Néanmoins, il est toujours possible de rencontrer des situations où le conservatisme cohabite avec l'engagement international de l'entreprise familiale. Ce type de conservatisme dit “bienveillant” se manifeste lorsque la famille veille à ce que l'entreprise respecte ses valeurs et assure la protection de sa culture tout en acceptant le changement du fait de l'évolution de certaines variables environnementales vis-à-vis desquelles l'entreprise n'a pas de contrôle. L'entreprise a même la possibilité

d'adopter une gestion multiculturelle, souvent indispensable pour la réussite du projet d'internationalisation.

Pour ce qui est du système de prise de décision au sein de la PME familiale du secteur de la pêche, il peut être individualiste ou participatif. Il est individualiste lorsque le dirigeant, opportuniste, prend davantage ses distances par rapport au contrôle économique et social exercé par les autres membres de la famille. Le dirigeant agit souvent seul tout en préservant les intérêts de la famille.

A l'inverse, le système de prise de décision est participatif lorsque le sentiment de la communauté prime sur l'individualisme. Chaque membre de la famille est partie prenante dans le processus décisionnel. Il n'y a aucune séparation entre espace familial et espace entrepreneurial.

### **1.2.2. L'entreprise**

La figure 17 illustre notre deuxième sous-modèle conceptuel. Il inclut les variables relatives à l'entreprise, à savoir l'orientation stratégique et le réseau social.

Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche peuvent adopter des stratégies très variées allant de l'ouverture totale sur l'extérieur (*Outward Orientation*) à l'autarcie ou le rattachement total aux variables internes (*Inward Orientation*).

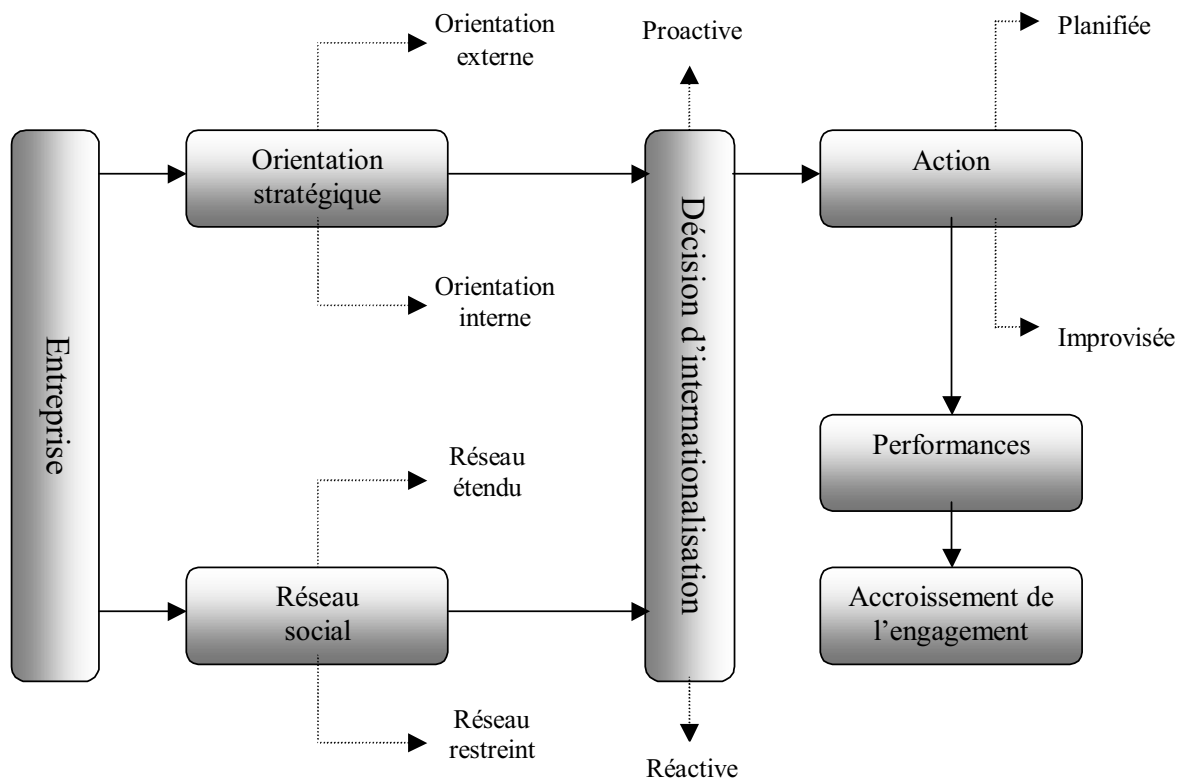
La stratégie tournée vers l'intérieur prend la forme de repli et d'indépendance vis-à-vis de certaines ressources clés pour la réussite de l'internationalisation telles le financement externe, les compétences étrangères et la technologie. Quant à la stratégie d'ouverture, elle se traduit par l'acceptation de ce type de variables. Les banques, les bureaux de conseil, les centres de formation, etc. deviennent alors partenaires de l'entreprise.

S'agissant du réseau social, nous pouvons lui associer deux adjectifs opposés : étendu et restreint. Ces adjectifs peuvent être séparés par trois positions intermédiaires représentant une intensité croissante ou décroissante à partir d'une des extrémités de l'échelle.

Le réseau social est dit étendu lorsqu'il permet un transfert direct d'informations sur des marchés à conquérir et des opportunités à saisir entre un grand nombre de

participants ayant des liens de parenté ou d'amitiés. Ces participants peuvent être assignés à l'étranger ou présents temporairement sur des marchés étrangers. A l'inverse, le réseau social est dit restreint ou limité lorsqu'il ne permet pas à l'entreprise d'accéder à des informations suffisantes et fiables pour la découverte et l'exploitation de nouveaux marchés étrangers.

**Figure 17 : Le sous-modèle conceptuel associé à l'entreprise**

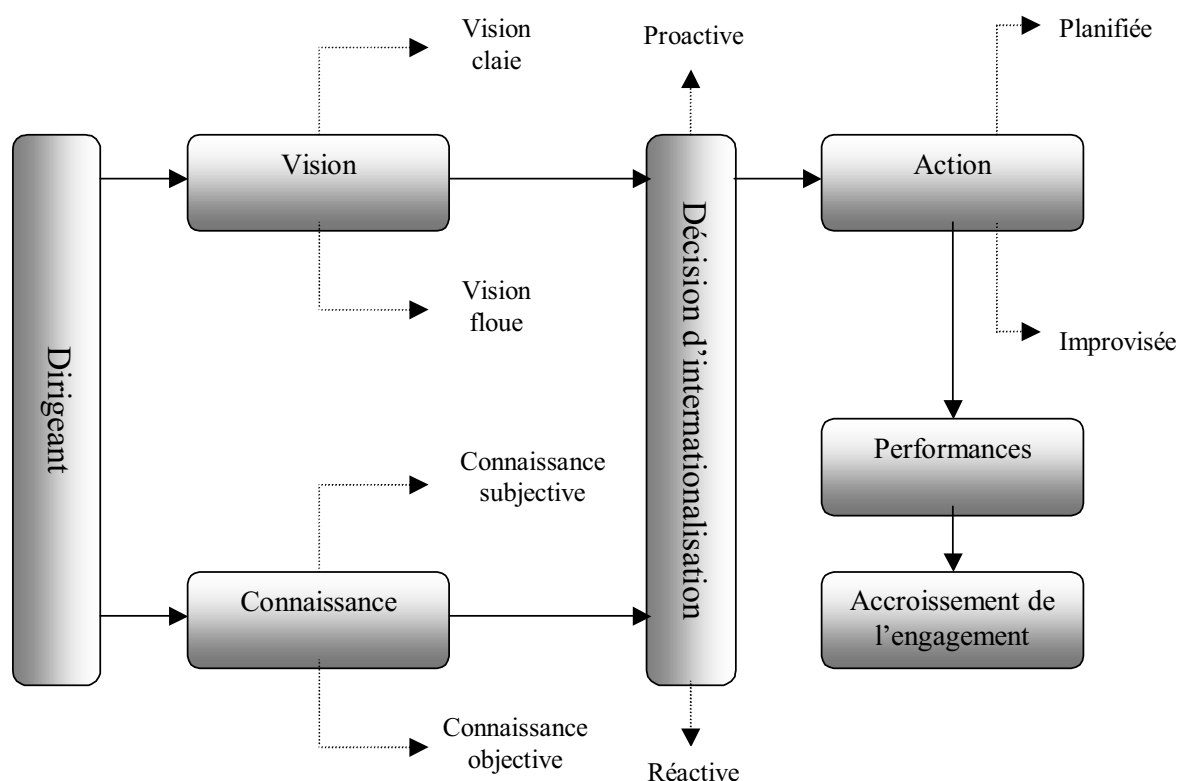


Enfin, le processus de transmission de la PME familiale peut être considéré comme un événement de relance et de consolidation de l'internationalisation. Cela se produit lorsque les successeurs sont formés aux questions d'ordre international et sont conscients du risque qu'implique la perte de marchés étrangers pour l'avenir de l'affaire familiale. Il est également possible que les nouvelles générations soient enclines à reprendre le flambeau de l'internationalisation à la suite de leurs aînés. Dans ces conditions, la transmission devient un facteur de blocage du processus d'internationalisation.

### 1.2.3. Le dirigeant

La figure 18 illustre notre troisième sous-modèle conceptuel. Il inclut deux variables relatives au dirigeant : la vision et la connaissance de l'internationalisation.

**Figure 18 : Le sous-modèle conceptuel associé au dirigeant**



La vision des dirigeants des PME familiales peut être claire ou floue. Entre ces deux extrêmes, se situe naturellement un continuum de visions pouvant être gradué à convenance pour tenir compte des différents points de vue des dirigeants. Néanmoins, dans le présent travail de recherche, nous nous intéressons surtout à la tendance que prend l'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche du fait d'une vision globalement claire (ou globalement floue) de leurs dirigeants.

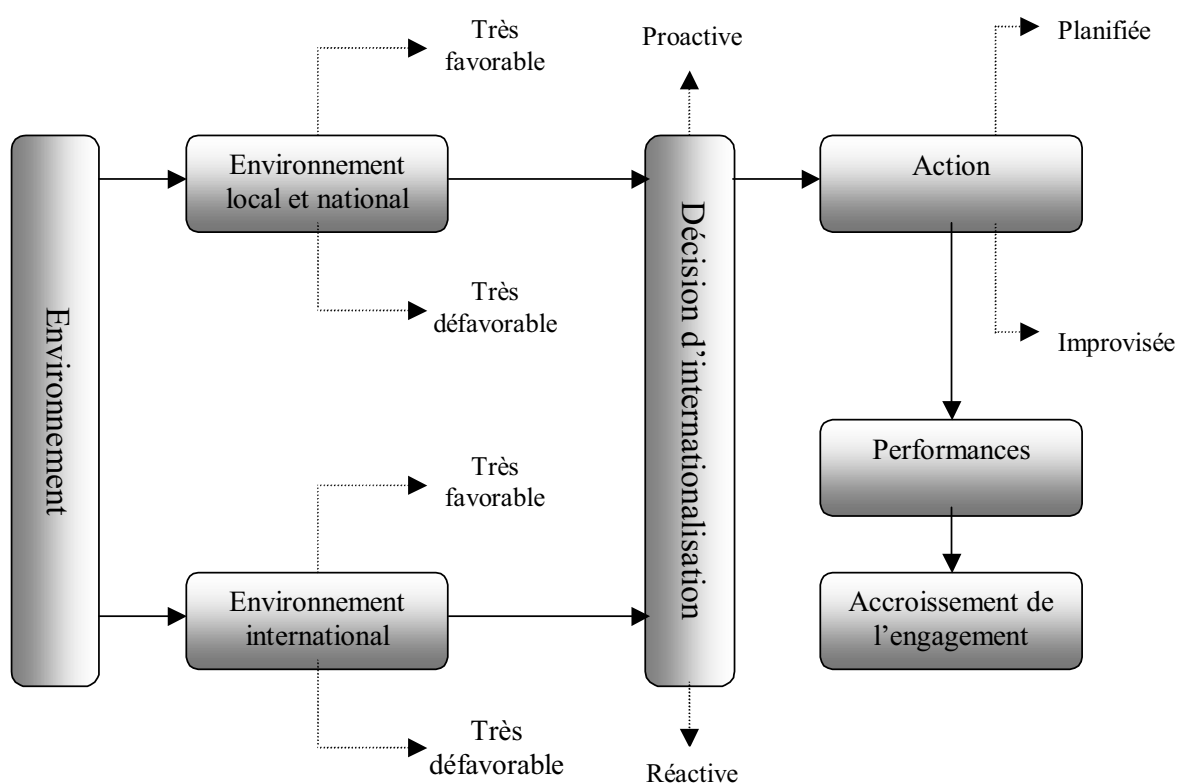
Enfin, la connaissance de l'internationalisation peut être objective ou subjective. Elle est objective lorsque son contenu s'apparente à un bien public. Le coût d'acquisition et de transfert de ce type de connaissance aux entreprises est souvent faible (Maîtrise de langues étrangères, management interculturel, etc.).

La connaissance est subjective lorsqu'elle s'acquiert grâce à la capacité du dirigeant et l'expérience sur le terrain au cours d'un processus souvent long. Cette forme de connaissance fait référence essentiellement à des informations coûteuses et pertinentes relatives à l'entrée au marché étranger et son exploitation. Elle constitue naturellement une source d'avantage compétitif pour l'entreprise.

#### 1.2.4. L'environnement économique

La figure 19 illustre notre dernier sous-modèle conceptuel. Il inclut les variables relatives à l'environnement : l'environnement local et national, et l'environnement international.

**Figure 19 : Le sous-modèle conceptuel associé à l'environnement**



L'environnement local peut être favorable ou défavorable à l'engagement international des PME familiales du secteur de la pêche. Il est dit favorable lorsque l'offre du territoire (généralement une ville côtière), simple ou complexe, est conforme aux attentes de ce type d'entreprises. On parle alors de "milieu internationalisant". Dans le cas contraire, on parle de "milieu non-internationalisant". Cela correspond



généralement à une situation où les attributs du territoire sont insuffisants, en quantité et en qualité, pour amorcer une véritable dynamique d'internationalisation des PME familiales étudiées.

Comme dans le cas précédent, l'environnement national peut être favorable ou défavorable à l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche. Il est dit favorable lorsque les institutions sont de bonne qualité. Cela se traduit par une gestion efficace des affaires publiques (réduction de la corruption, réduction du poids de la réglementation, bonne gouvernance, etc), une application équitable des lois et règlements et une stabilité politique. A l'évidence, le non respect de ces critères constitue un signal de mauvaise qualité des institutions. L'environnement national devient alors défavorable

L'environnement international, symbolisé par la mondialisation, peut soit favoriser l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche, soit la fragiliser voire la freiner. D'une part, les stimuli externes, associés à la baisse des coûts de transactions (réduction des barrières douanières et des coûts de l'information) facilitent la conquête des marchés étrangers. D'autre part, les contraintes de la mondialisation (incertitude, complexité et turbulence) exposent certaines PME familiales à une forte concurrence internationale, ce qui risque d'entraîner la perte de marchés traditionnels.

### **1.3. Formulation des hypothèses de la recherche**

Pour la formulation des hypothèses de la recherche, nous avons adopté quatre niveaux d'analyse : familial, personnel, organisationnel et environnemental. Ces quatre niveaux ont été organisés selon une approche ascendante ou *bottom-up*.

#### **1.3.1. Hypothèses d'inspiration familiale**

##### Le degré de conservatisme

Le conservatisme familial est souvent synonyme de traditionalisme et d'immobilisme. L'entreprise est fortement attachée aux choix du passé, aux traditions et aux valeurs familiales et évite tout changement. Comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie de ce travail, la posture conservatrice de la famille est de nature à

fragiliser voire freiner le processus d'internationalisation. Cet effet négatif est véhiculé essentiellement par l'intermédiaire du mode de pensée et de gouvernance.

Pour beaucoup d'auteurs, le conservatisme constitue un véritable danger pour l'internationalisation des PME familiales. Il a un caractère malveillant. Néanmoins, dans certains secteurs particuliers, il se peut que le conservatisme familial cohabite avec l'engagement international de l'entreprise. Cela se produit généralement suite au foisonnement des stimuli externes et l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants innovateurs. Dans ces conditions, le conservatisme devient bienveillant. Ce constat cadre peut être avec le comportement des PME familiales marocaines du secteur de la pêche. D'où l'hypothèse suivante :

*H1 : Le conservatisme familial n'est pas un facteur de résistance à l'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche.*

#### La prise de décision

La littérature économique nous apprend que les PME familiales étaient régies, pendant longtemps, par l'approche de l'intendance. Cette approche, fondée sur l'hypothèse de préférence commune, considère la famille comme un décideur unique. Les objectifs de tous les membres de la famille (actifs ou passifs) sont alignés sur ceux du chef. De même, les intérêts de la famille se confondent avec les intérêts de l'entreprise. Dans ce cas, il est possible de parler de "*communisme familial*" (terme emprunté au sociologue français Durkheim).

Aujourd'hui, vu les changements qui ont radicalement touché la structure de la famille, nous assistons à un certain recul du communisme familial et l'avancée de l'individualisme. Les dirigeants des entreprises se détachent de plus en plus de l'influence de la famille pour construire leur propre fonction de préférence. Les deux entités ne sont plus agglutinées. Cette nouvelle réalité semble jouer en faveur de l'accélération et l'efficacité des décisions d'internationalisation des PME familiales. Cela nous pousse à émettre l'hypothèse suivante :

*H2 : Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui ont une culture imprégnée par une autonomisation<sup>1</sup> décisionnelle du dirigeant par rapport à la famille, réussissent mieux sur les marchés étrangers que celles caractérisées par une forte implication des autres membres de la famille dans la prise de décision.*

### **1.3.2. Hypothèses d'inspiration personnelle**

#### Vision

Comme nous l'avons déjà démontré, l'une des principales spécificités des PME familiales réside dans le rôle central et crucial que le dirigeant y joue à travers son attitude et sa vision de l'internationalisation.

Un grand nombre de chercheurs (Allali, 2002, 2003, 2004 ; Cavusgil, 1976, 1984 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Czinkota, 1982 ; Joyal, 1996) s'accordent à reconnaître l'importance de la vision chez les dirigeants des PME.

Malgré l'absence d'unanimité sur sa définition et la tendance à la confondre avec d'autres notions (réf. Chapitre 4 de la première partie), la vision présente beaucoup de qualités. Elle assure quatre fonctions principales : la motivation du personnel, le choix d'une ligne directrice pour l'entreprise, l'établissement d'une certaine forme de contrôle et l'influence du changement au sein de l'organisation (Robins et Duncan, 1988). Pour Bartlett et Goshal (1991), la vision précise les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Elle constitue le fil conducteur qui donne du sens et rend cohérentes les décisions et actions du dirigeant. Elle l'oriente dans la direction appropriée et fixe à l'avance les orientations de sa pensée et de ses actions.

En fonction du degré de clarté de la vision des dirigeants, les PME familiales peuvent s'internationaliser soit d'une manière proactive, soit d'une manière réactive. Dans le premier cas, les dirigeants ont tendance à planifier leurs actions de mise en œuvre de l'engagement international. De telles actions sont réajustées de façon continue en fonction des performances obtenues sur les marchés étrangers. Dans le second cas, les dirigeants ont tendance à improviser. Ils hésitent à prendre l'initiative

---

<sup>1</sup> L'autonomisation (*empowerment*) se définit comme un processus par lequel une personne se libère d'un état de sujétion, acquiert la capacité d'user de la plénitude de ses droits, s'affranchit d'une dépendance d'ordre social, économique ou intellectuel.

d'internationalisation jusqu'au moment où des stimuli internes ou externes apparaissent.

Tenant compte de ces composantes, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

***H3 :** Les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui conçoivent des visions claires s'engagent à l'international d'une manière proactive, alors que ceux dont la vision est floue adoptent plutôt une position réactive.*

#### La connaissance de l'internationalisation

Comme nous l'avons déjà évoqué, la connaissance de l'internationalisation est un facteur clé de la réussite de l'internationalisation des PME familiales. Elle peut être analysée selon trois typologies.

D'abord, cette connaissance peut s'acquérir préalablement à l'engagement international ou s'accumuler au fur et à mesure que l'entreprise consolide sa présence sur les marchés étrangers. Ensuite, elle peut être spécifique à un marché ou générale à un ensemble de marchés hétérogènes. Enfin, elle peut être objective ou subjective. Elle est objective lorsqu'elle est commune à toutes les entreprises et elle est subjective lorsqu'elle est unique à l'entreprise.

Si la connaissance est subjective, la PME sera plus habilitée à saisir les différentes opportunités qui se présentent sur les marchés extérieurs et à en tirer profit. En revanche, si elle est seulement objective, l'entreprise sera appelée à faire des efforts supplémentaires afin d'obtenir d'autres informations susceptibles de l'orienter convenablement. C'est cette dernière distinction qui nous intéresse le plus dans ce travail. D'où l'hypothèse suivante :

***H4 :** Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui disposent d'une connaissance subjective de l'internationalisation réussissent mieux sur les marchés étrangers que celles ne disposant que d'une connaissance objective.*

### 1.3.3. Hypothèses d'inspiration organisationnelle

#### L'orientation stratégique

Deux orientations stratégiques peuvent être distinguées quant à l'entreprise familiale : d'abord, une orientation coopérative qui se traduit par un choix stratégique tourné vers l'extérieur. L'entreprise adopte un comportement de dépendance et recherche des partenaires. Ensuite, une orientation réticente qui se manifeste par un choix stratégique tourné vers l'intérieur. L'entreprise adopte un comportement d'indépendance et donc de résistance. Elle éprouve une hésitation à s'engager dans des relations extérieures.

Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche opèrent dans un environnement orienté principalement vers l'extérieur. Adopter un comportement interne d'indépendance mènerait donc l'entreprise vers une expansion nationale plutôt qu'internationale. Cette précision nous mène à formuler l'hypothèse suivante :

***H5 :** Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche dont l'orientation stratégique est tournée vers l'extérieur (Outward Orientation) réussissent mieux sur les marchés étrangers que celles dont l'orientation est tournée vers l'intérieur (Inward Orientation).*

#### Appartenance à un réseau social

Le réseau social représente une structure dynamique faite de nœuds ou de pôles désignant généralement des personnes et/ou des organisations, reliées entre elles par des canaux, des relations sociales et échangeant diverses connaissances.

Comme nous l'avons déjà signalé dans le chapitre 4 de la première partie de ce travail, la PME familiale n'éprouve pas de motivation à tisser des relations de nature économique avec les partenaires étrangers. Néanmoins, elle exprime une forte orientation de liens sociaux puisqu'elle compte énormément sur ses relations familiales lors de son internationalisation. Les membres de la famille assignés à l'étranger ou bien présents au préalable sur les marchés étrangers forment "une famille internationalement étendue" (Fan, 1998) qui permet la mobilisation de ressources et surtout la connaissance approfondie des marchés à conquérir (Gallo et Pont, 1996 ; Yeung, 2000 ; Fan, 1998 ; Tsang, 2001).

Le réseau social influence positivement le déclenchement et la réussite du processus d'internationalisation de la PME familiale. Il lui permet non seulement de développer une conscience élevée des opportunités et des menaces en rapport avec son activité, mais aussi de fonder ses décisions et actions sur une imitation d'autres acteurs du réseau ayant plus de légitimité du fait de leur expérience. Enfin, le réseau permet un transfert direct de connaissances entre les différents participants. Dans ces conditions, il nous paraît légitime de poser l'hypothèse suivante :

*H6 : L'appartenance à un réseau social semble exercer une influence notable sur la réussite de l'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche*

### **1.3.4. Hypothèses d'inspiration environnementale**

#### Environnement local et national

Comme le soulignent Fuguet et al. (1986), Joyal et Deshaies (1996) et , Joyal et al. (2000), la composition et la qualité du milieu économique local sont des facteurs clés pour la réussite de l'internationalisation des PME. De son côté, Michun (1994) constate que les PME exportatrices ont une forte assise locale ; ce qu'il définit comme un "effet-territoire".

Texier (1999) considère que les collectivités territoriales doivent satisfaire deux types de besoins : les besoins fonctionnels et les besoins stratégiques. Les premiers sont caractéristiques des entreprises locales qui cherchent à améliorer leurs conditions de fonctionnement (meilleure desserte, local d'activité agrandi ou mieux aménagé, meilleure formation de la main-d'œuvre, meilleures relations avec les fournisseurs...), tandis que les seconds correspondent à des entreprises locales parvenues à une phase clé de leur développement (nouveau produit, nouveau *process*, nouveau marché...).

Pour répondre à ces besoins, les collectivités territoriales peuvent concevoir deux types d'offre :

- le "produit de territoire" qui consiste en une offre de sites et qui correspond avant tout à des besoins fonctionnels,

- le produit “services ajoutés” qui prend en compte les besoins fonctionnels et stratégiques des PME. Il implique d’autres acteurs que l’agence ou le service de développement pour la mobilisation de financements, de solutions de formation, de capacités de recherche, etc.

Rouquette (1993) et Torrès, (1999) préfèrent utiliser le concept de “milieu internationalisant” pour définir l’ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l’internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local. Il s’agit d’un système de coopération durable où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire,...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d’internationalisation afin de faciliter l’accessibilité des entreprises locales aux marchés étrangers.

Pour ce qui est de l’environnement national, il est souvent appréhendé à travers l’analyse de plusieurs variables économiques : secteur d’activité, politique fiscale, législation du travail, taux d’intérêt, politique douanière, qualité de l’appareil judiciaire, infrastructure, droit de propriété, etc. Une bonne qualité de cette composante constitue un gage pour les PME tournées vers les marchés étrangers. Elle leur procure plus de moyens, plus de sécurité et plus de visibilité.

L’effet, de plus en plus croissant, de la qualité des composantes de l’environnement local et national sur le comportement des PME exportatrices nous pousse à construire l’hypothèse suivante :

**H7** : *Les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche ont une perception négative de leur environnement local et national.*

### L’environnement international

Depuis quelques années, nous assistons à une refonte profonde des règles et réalités économiques internationales (apparition de blocs régionaux, libéralisation progressive des échanges, réduction des coûts de l’information, chute du bloc socialiste, fusions-absorptions, etc.). Cette refonte, communément connue sous le nom de mondialisation, s’est accompagnée de nouvelles stratégies et méthodes de

développement. Désormais, les entreprises, surtout de petite et moyenne taille, s'affrontent à de nouveaux défis et se trouvent obligées de les relever.

Certes, la mondialisation offre certains avantages aux PME, qu'elle soient ou non familiales (accès à de nouveaux débouchés, exploitation du progrès technologique, économies d'échelle, etc.). Mais, la mondialisation implique également des menaces pour les PME tournées vers les marchés étrangers, notamment la concurrence féroce des entreprises étrangères.

Afin de mesurer l'effet net de la mondialisation sur les PME, il est nécessaire de procéder à un arbitrage entre les gains et les pertes, les opportunités et les menaces. Les résultats seront certainement différents d'un secteur à l'autre. Pour le secteur de la pêche qui nous intéresse dans ce travail, nous estimons que les avantages l'emportent sur les inconvénients. D'où l'hypothèse suivante :

**H8 :** *Les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche ont une perception relativement positive de leur environnement international.*

#### Performance :

Pour mesurer la performance de l'internationalisation des PME, certains auteurs (Roy, 1994 et Messeghem, 1999) utilisent des critères objectifs en liaison avec les attentes des dirigeants : rentabilité, chiffre d'affaires, motivation du dirigeant, invulnérabilité, qualité, effectif, réputation, etc. D'autres, comme Dess et Robinson (1984), Beamish et al. (1993), Kalika (1995) et Allali (2003) envisagent un instrument de mesure subjectif. Ils considèrent qu'une mesure objective n'est pas toujours adéquate en raison des spécificités de certains secteurs, de la multiplicité des activités de l'entreprise ou des difficultés pour obtenir les informations comptables (notamment pour les petites entreprises).

Dans le cadre du présent travail, nous avons retenu une mesure subjective des premières performances d'internationalisation. Il s'agit de l'auto perception par le dirigeant lui-même de cette performance. D'où l'ultime hypothèse suivante :



**H9 :** *Une perception positive des premières performances incite les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche à accroître leur engagement international.*

## **1.4. Opérationnalisation des variables de la recherche**

### **1.4.1. Définition préalable des variables**

La variable dépendante (ce que nous cherchons à expliquer) de notre modèle de recherche est la réussite internationale des PME familiales opérant dans le secteur de la pêche. Cette réussite peut être mesurée par l'évolution du chiffre d'affaires à l'exportation. Mais, comme le chiffre d'affaires est une variable nominale (l'accroissement du chiffre d'affaires peut être le résultat uniquement de la hausse des prix), nous avons jugé utile de le compléter par l'évolution du nombre de marchés étrangers desservis.

Les variables indépendantes (les concepts expliquant le comportement de la variable dépendante) sont au nombre de 9 : le conservatisme familial, la prise de décision, la vision du dirigeant, la connaissance de l'internationalisation, l'orientation stratégique de l'entreprise, le réseau social, l'environnement national, l'environnement international et enfin la performance. Le tableau 15 reprend la définition de chacune de ces variables.

**Tableau 15 : Définition des variables indépendantes**

<i>Variables</i>	<i>Définitions</i>
Conservatisme	L'attachement aux choix et aux stratégies du passé pouvant être source de rigidité. Le conservatisme est caractérisé par la recherche de la sécurité, le conformisme et l'entretien de la tradition.
Prise de décision au sein de la PME familiale	C'est la capacité de faire des choix à l'intérieur de la famille pouvant avoir des répercussions, négatives ou positives, sur l'internationalisation de l'entreprise.
Vision	Il s'agit d'une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée.....par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir (Filion, 1991).
Connaissance de l'internationalisation	Elle est composée des compétences du dirigeant et de toute sorte d'informations (objectives ou subjectives) susceptibles de faciliter l'entrée et l'exploitation des marchés étrangers. Citons à titre d'exemple : le niveau de formation, l'expérience, la maîtrise des langues étrangères et le management interculturel.
Orientation stratégique	La manière avec laquelle l'entreprise fixe et conduit ses politiques en matière de recrutement, de financement, d'utilisation de la technologie et de relations inter-organisationnelles.
Réseau social	La jonction d'un ensemble de relations sociales et d'alliances pouvant influencer la manière avec laquelle les opportunités du marché étranger sont identifiées et exploitées. Plusieurs éléments interviennent pour expliquer la construction du réseau social : la confiance, la sympathie, les émotions, l'intuition et l'amitié.
Environnement local et national.	C'est le contexte national au sein duquel opèrent les PME familiales du secteur de la pêche. Il inclut, entre autres, le comportement du secteur, le cadre légal et réglementaire, l'infrastructure physique et les politiques économiques. Il inclut également les facteurs relevant de l'environnement local (qualité de vie, accessibilité, attractivité, etc).
Environnement international	C'est l'ensemble des règles et des facteurs d'origine internationale qui s'imposent aux PME familiales du secteur de la pêche.
Performance	Il s'agit des résultats de l'engagement international de l'entreprise.

### 1.4.2. Choix des échelles de mesure

Pour mesurer les variables indépendantes, nous avons choisi le recours à la méthode subjective ou perçue. Cette méthode est préférable à une mesure objective (ou archivée) car elle semble plus critique pour la stratégie, la structure et les différents processus au sein de l'organisation.

En raison de la rareté des travaux traitant les facteurs explicatifs de la réussite (ou l'échec) internationale des PME familiales, nous avons jugé utile le recours à une étude qualitative. Ayant un caractère exploratoire, cette étude nous a permis d'identifier les items susceptibles de mesurer les variables indépendantes. Ces items sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 16 : Mesure des variables explicatives de la réussite de l'internationalisation des PME**

Unités d'analyse	Items
Conservatisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Paternalisme</li> <li>b. Solidarité et préservation de l'intérêt de la famille</li> <li>c. Endogamie (mariage préférentiel au sein de la famille)</li> <li>d. Préservation de l'héritage culturel</li> <li>e. Refus de la culture externe</li> <li>f. Discretion dans les affaires</li> <li>g. Prudence et recherche de la sécurité</li> <li>h. Non-implication de la femme dans les affaires</li> <li>i. Non-implication des personnes étrangères à la famille dans les affaires</li> </ul>
Décision collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Concertation avec des membres de la famille sur des questions stratégiques</li> <li>b. Information des membres de la famille des décisions stratégiques</li> <li>c. Recherche de l'accord des autres membres de la famille</li> <li>d. Délégation de certaines tâches aux autres membres de la famille.</li> <li>e. Justification des choix stratégiques</li> <li>f. Révision des stratégies non soutenues par les membres de la famille</li> </ul>
Vision claire du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fixation des objectifs à moyen et long terme</li> <li>b. Révision des objectifs en fonction de l'évolution des marchés</li> <li>c. Orientation des ressources humaines et économiques en fonction des cibles</li> <li>d. Planification et budgétisation des actions</li> <li>e. Modification du Business Plan en fonction des marchés</li> <li>f. Recherche de nouveaux marchés</li> <li>g. Réaction aux opportunités offertes</li> <li>h. Suivi des réalisations</li> <li>i. Développement de nouveaux produits</li> <li>j. Recherche, analyse et utilisation de l'information</li> <li>k. Anticipation de la saturation des marchés</li> </ul>
Connaissance subjective de l'internationalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Niveau élevé de formation du dirigeant</li> <li>b. Accumulation d'une grande expérience en matière d'exportation</li> <li>c. Maîtrise de plusieurs langues étrangères</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Adaptation de l'offre aux exigences des consommateurs étrangers</li> <li>e. Adoption d'une stratégie d'approvisionnement à long terme</li> <li>f. Développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger</li> <li>g. Etablissement de liens et alliances avec des partenaires étrangers</li> <li>h. Pérennisation des relations avec les partenaires étrangers</li> <li>i. Gestion et coordination des opérations d'exportation</li> <li>j. Contrôle des opérations à l'étranger</li> <li>k. Protection contre les risques</li> <li>l. Maîtrise des techniques financières et commerciales internationales</li> <li>m. Participation aux foires et salons internationaux</li> <li>n. Empathie avec les cultures étrangères</li> <li>o. Contrôle des avantages de coûts</li> <li>p. Maîtrise des normes et standards relatifs aux cibles</li> </ul>
Orientation externe de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recrutement en dehors de la famille</li> <li>b. Financement bancaire</li> <li>c. Acquisition des nouvelles technologies de production</li> <li>d. Adoption des techniques modernes de management</li> <li>e. Investissement dans les technologies de l'information</li> <li>f. Développement de relations de partenariat en dehors du réseau social</li> <li>g. Recherche et adoption des règles d'hygiène internationales</li> <li>h. Ouverture du capital aux personnes étrangères à la famille</li> </ul>
Réseau social étendu	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recherche continue de nouvelles relations personnelles utiles pour les affaires</li> <li>b. Demande et obtention du soutien financier des parents, proches ou amis durant les périodes difficiles</li> <li>c. Demande et obtention du soutien informationnel des parents, proches ou amis</li> <li>d. Maintien de contact et d'échange réguliers avec l'ensemble des relations personnelles</li> <li>e. Développement de la qualité des relations personnelles</li> <li>f. Approfondissement de l'engagement avec chacune des relations personnelles</li> </ul>
Environnement national défavorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Irrégularité des approvisionnements</li> <li>b. Rareté de la ressource</li> <li>c. Coût élevé du financement bancaire</li> <li>d. Retard des transferts bancaires</li> <li>e. Lourdeur de l'inspection sanitaire</li> <li>f. Lourdeur des charges fiscales</li> <li>g. Manque de planification du secteur</li> <li>h. Multiplicité des intervenants</li> <li>i. Faiblesse des infrastructures portuaires</li> <li>j. Unités de pêche archaïques</li> <li>k. Développement du circuit informel</li> <li>l. Manque de moyens de transport</li> <li>m. Coût élevé de transport</li> <li>n. Coût élevé de la main d'œuvre</li> <li>o. Inadaptation de la législation du travail</li> <li>p. Coût élevé de l'assurance</li> <li>q. Droits de douanes élevés</li> </ul>
Environnement international défavorable	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Concurrence internationale</li> <li>b. Application de règles de l'OMC relatives aux normes sanitaires et phytosanitaires et environnementales</li> <li>c. Accords de libre-échange</li> <li>d. Alliances et Ententes interentreprises</li> <li>e. Innovation accélérée</li> <li>f. Fluctuations des taux de change</li> </ul>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Part du chiffre d'affaires à l'exportation</li> <li>b. Nombre de pays desservis</li> <li>c. Perception du dirigeant de cette performance</li> </ul>

## **2. Présentation et justification de l'approche de travail**

### **2.1. Paradigme de la recherche**

L'explication du paradigme de la recherche est un préalable indispensable afin de contrôler la démarche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue, et de lui conférer un caractère cumulable (Perret et Séville, 2003). Notre objectif n'est pas de réécrire un traité d'épistémologie, ce que d'autres avaient déjà fait avec talent et profondeur, mais plutôt de préciser l'arrière plan de notre recherche.

Selon Martinet (1990), la réflexion épistémologique est inséparable de toute investigation. Elle s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche (Perret et Séville, 2003). Dès lors, le chercheur se doit de s'interroger sur sa vision du monde car de celle-ci va dépendre son "dispositif d'élucidation du réel, c'est-à-dire, dans son sens le plus large, sa méthode de travail" (Quivy et Van Campenhoudt, 1995), mais aussi la nature de la connaissance produite. De cet effort de réflexion dépendront la scientificité et le caractère cumulable de l'investigation.

En sciences de Gestion, le chercheur peut adopter l'un des trois paradigmes épistémologiques suivants : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste.

Pour les adeptes du positivisme, la réalité est indépendante du chercheur ; elle a une existence propre. La connaissance produite par les positivistes est objective et a-contextuelle. La vision du monde est déterminée. Les recherches doivent donc être reproductibles, généralisables et cumulatives pour permettre une connaissance plus étendue de la réalité (principe ontologique).

Les principes de ce paradigme peuvent être énoncés comme suit (Wacheux, 1996) :

- les faits sont la base de la connaissance scientifique. Seule l'observation empirique permet de valider ou d'infirmer les construits théoriques a priori ;
- le chercheur nie ses intuitions ;

- la découverte de lois qui régissent la société est la finalité ultime, l'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité des modèles à prédire les phénomènes.

Ce paradigme est aujourd'hui de plus en plus remis en cause car les entreprises sont soumises à des facteurs contingents, difficiles à formaliser par une théorie universaliste. Néanmoins, ses bases peuvent permettre de donner un schéma directeur à une recherche : on pose des hypothèses à l'issue d'une revue de la littérature et on cherche à les confronter à une réalité qui serait la plus représentative possible. Cette confrontation peut se faire de manière quantitative ou qualitative.

Pour les partisans du constructivisme, le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. La réalité est donc plus méconnaissable, elle est dépendante de l'observateur, qui lui même la construit.

Ce sont les interactions entre les acteurs qui vont construire la réalité. La connaissance produite est alors subjective et contextuelle. La production de la connaissance et sa validation sont liées. Pour le chercheur, la prise de position constructiviste implique une décomposition des représentations de la réalité en autant d'éléments pouvant servir d'unités d'analyse et la recherche de règles d'association explicatives de ces phénomènes. Comme le paradigme positiviste, des principes y sont liés (Wacheux, 1996) :

- les phénomènes sont des tissus de relations,
- la pensée est un programme d'expériences à réaliser,
- la démonstration prime sur la constatation.

Ces principes ne permettent pas de mettre en avant une méthode d'analyse plutôt qu'une autre, mais donnent un guide général permettant de définir l'objectif de la recherche. C'est ensuite la formulation du design de la recherche qui permettra de choisir une méthode d'analyse.

Enfin, pour le chercheur interprétatif, la réalité est essentiellement mentale (hypothèse phénoménologique). Le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendants

(hypothèse d'interactivité). De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension du monde. Le développement d'un tel type de connaissances passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale.

Le choix de l'un ou de l'autre paradigme est souvent conditionné par la réponse à trois séries de questions (Guba et Lincoln, 1992) :

- Les questions ontologiques : Quelle est la vision du monde sensible qui sous-tend le programme de recherche ? comment sont perçus le monde et son fonctionnement ?
- L'aspect épistémologique : Quelle est la nature de la relation entre le chercheur et le monde tel qu'il le perçoit ?
- L'aspect méthodologique : comment le chercheur peut-il trouver ce qu'il croit pouvoir savoir sur ce monde ?

A l'évidence, chaque paradigme implique des réponses particulières. Néanmoins, malgré la persistance d'une certaine orthodoxie stricte, il semble que des recherches en sciences de Gestion s'inspirent de plus en plus des différents paradigmes, ce qui permet d'aménager le positionnement du chercheur (Girod-Séville et Perret, 1999). Cette pluralité permet de mieux comprendre les différents aspects d'une réalité complexe. Selon Miles et Huberman (2003) "à un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologies solidement établies dans une posture épistémologique particulière". Deux approches peuvent être adoptées. La première consiste à se situer dans une perspective multi-paradigme. Ce positionnement a été relevé par différents auteurs, parmi lesquels, Koenig (1993), Hunt (1991), Lee (1991) et Wacheux (1996). Ainsi, selon Lee (1991), les différents niveaux de compréhension peuvent s'accommoder de perspectives interprétative et positiviste. De son côté, Wacheux (1996) considère que le comportement multi-paradigmes accroît la familiarité du chercheur avec le phénomène étudié et lui permet donc de proposer un sens plus valide aux faits observés.

La seconde approche consiste à faire preuve de modération dans l'orthodoxie et à considérer qu'il est plus important que la recherche soit cadrée par des présupposés clairs (Snape et Spencer, 2003). Huberman et Miles (2003), s'inscrivent dans ce qu'ils appellent un "positivisme logique aménagé". Ces auteurs précisent "que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Il est certain que ces phénomènes existent objectivement dans le monde, en partie, parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous. Ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. Cependant, le fait que les individus ne partagent pas les conceptualisations des chercheurs ne veut pas dire que de telles conceptualisations sont fausses ou artificielles. Au sens de Huberman et Miles (1991), la tâche du chercheur consiste à formuler les régularités sociales aussi précisément que possible, en restant attentifs à leur portée et à leur généralité, ainsi qu'aux contingences locales et historiques qui président à leur apparition.

La démarche adoptée dans le présent travail de recherche s'inscrit dans une perspective de "positivisme modéré". Il a pour objectif la découverte de régularités et la tentative de dégager des propositions qui peuvent être généralisées à une population plus large de PME familiales. Cette approche entraîne un travail de recherche linéaire : Théorie-Hypothèses-Observations-Généralisation-Théorie. Pour nous, les faits sont la base de la connaissance scientifique. Nous souhaitons ainsi expliquer le rôle des facteurs de contingence dans la décision et le processus d'internationalisation des PME familiales. Il s'agit ensuite d'identifier ces facteurs dans le cadre des entreprises marocaines tout en essayant de montrer leur importance dans le secteur de la pêche.

Notre positionnement épistémologique déterminé, il convient à présent d'indiquer comment la connaissance est engendrée. En effet, dans une recherche en sciences de gestion, différents modes opératoires sont envisageables pour appréhender le réel. Le choix d'un mode opératoire par rapport aux autres est conditionné par la nature de la réalité envisagée (donnée ou construite). Ce choix, à l'instar du positionnement épistémologique, est déterminant pour la conduite de la méthodologie de recherche.



Vue que nous adoptons le paradigme positiviste modéré, nous allons donc tenter de structurer notre système d'observation pour produire du sens. Nous procéderons ainsi par allers- retours entre le matériau empirique recueilli à travers les entretiens directs avec les dirigeants d'entreprises familiales et les connaissances théoriques. Par ailleurs, les résultats de l'étude de terrain vont nous permettre de confirmer ou d'infirmer les relations supposées entre les variables retenues.

## **2.2. Approche de la recherche**

La justification d'une approche de recherche ne dépend pas uniquement des préférences du chercheur et de ses possibilités d'accès au terrain. Elle doit découler du sujet sur lequel porte la recherche et de la manière dont il est examiné. Du point de vue méthodologique, le choix s'effectue entre le qualitatif et le quantitatif (Hatten, 1987 ; Camerer, 1985 ; Duncan, 1979).

Selon Guba et Lincoln (1994), l'approche qualitative s'appuie sur des processus et des acceptions qui ne s'apprêtent pas à une mesure en termes de quantité, d'intensité ou de fréquence. Elle fournit une compréhension plus profonde du phénomène dans son contexte. Pour Marshall et Rossman (1999), l'approche qualitative convient à des phénomènes dont l'objectif est de comprendre l'orientation, l'action et le comportement humain. Elle est surtout utile dans les investigations sur les interprétations et les significations que les gens donnent aux événements qu'ils ont vécus. La démarche qualitative n'a pas de vocation universaliste ; elle est plutôt contextuelle. De ce fait, elle ne s'appuie pas sur des régularités statistiques ou des lois (Wacheux, 1996). L'approche qualitative présente également l'avantage d'étudier concrètement des pratiques sans se référer à des schémas de pensées préétablis. Dans ce cadre, on part de descriptions détaillées de cas particuliers pour construire le général (Duncan, 1979).

L'approche quantitative, quant à elle, vise à établir des relations de cause à effet ayant trait à un phénomène social. Partant des hypothèses, le chercheur tente de dégager à partir de questionnaires, inventaires et analyses démographiques, voire d'autres sources, des données quantitatives qu'il soumet à une analyse statistique. Les résultats

de l'analyse servent alors à confirmer ou infirmer les relations supposées entre les variables (Camerer, 1985).

Par ailleurs, l'approche qualitative et l'approche quantitative sont le plus souvent abordées de façon antinomique. La première a un caractère exploratoire et la seconde, un caractère confirmatif (Cochran et Dolan, 1984). La distinction entre les deux approches dépend principalement de deux facteurs : l'état de notre connaissance sur une matière particulière de recherche, et l'évaluation du chercheur concernant la nature du phénomène étudié (Sullivan, 2001).

Il convient toutefois de nuancer cette dichotomie. En effet, toute méthodologie qualitative est potentiellement interprétable dans une optique quantitative. Réciproquement, les données prétendument objectives des méthodes quantitatives sont soumises à un processus de production. Les données quantitatives peuvent ainsi se référer à des concepts ou acceptions de nature qualitative. L'hypothèse selon laquelle chaque méthodologie de recherche serait exclusive de l'autre doit être remise en question. "Aujourd'hui, l'opposition entre qualitatif et quantitatif ne correspond plus vraiment à la réalité sociologique de la recherche. Le développement d'outils fiables pour le premier, et la prise en compte de la complexité pour le second, réduisent la distance entre le nombre et le mot"<sup>2</sup>. Quelles que soient les querelles méthodologiques, le "pluralisme méthodologique" est aujourd'hui la position la plus admise (Weinberg, 1994). En outre, le choix d'une méthodologie qualitative ne se pose pas en opposition avec une démarche quantitative. Ce choix correspond parfaitement aux objectifs de notre recherche.

Ainsi, pour confirmer ou infirmer les hypothèses qui nécessitent une certaine compréhension humaine (attitude, vision, comportement, action, etc), nous allons d'abord recourir à une démarche qualitative. D'une part, la plupart des variables permettant d'expliquer le phénomène d'internationalisation ne sont pas quantifiables. D'autre part, comme l'a bien expliqué Sullivan (2001), lorsque les développements théoriques ou les modèles établis au sujet d'un phénomène ne sont pas très riches, il n'est pas toujours facile d'élaborer des questions de recherches et d'opérationnaliser

---

<sup>2</sup> Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris, p. 52.

les variables. A cela, il convient d'ajouter la conformité de l'approche qualitative aux sujets de recherche à caractère descriptif et explicatif (Coviello et McAuley, 1999). En effet, le but du présent travail n'est pas uniquement descriptif, mais aussi explicatif. Il s'agit d'identifier, caractériser et expliquer les facteurs de contingence affectant le processus d'internationalisation des PME familiales opérant dans un secteur particulier, en l'occurrence le secteur de la pêche au Maroc.

Pour donner une certaine objectivité à notre recherche, nous avons jugé utile de compléter l'étude qualitative par une étude quantitative. Ce complément nous permettra non seulement d'appuyer les résultats de l'étude qualitative, mais surtout de tester les hypothèses de recherche.

### 2.3. Stratégie de la recherche

Tout chercheur est confronté à la question du choix de la stratégie à mettre en œuvre afin de collecter les données et appréhender la dimension empirique de sa recherche (Baumart et Ibert, 2003). Selon Marchal et Rossman (1999), la stratégie de recherche est une feuille de route, un plan global pour entreprendre une exploration systématique du phénomène, objet de l'étude.

Yin (2003) propose une grille de lecture composée de cinq stratégies de recherche possibles (tableau 17).

**Tableau 17 : Le choix d'une stratégie de recherche**

Stratégie	Questions de la recherche	Contrôle sur les événements	Evénements contemporains
Expérience	Comment, pourquoi	oui	oui
Etude statistique	Qui, quoi, où, combien	non	oui
Etude d'archives	Qui, quoi, où, combien	non	oui/non
Etude historique	Comment, pourquoi	non	non
Etude de cas	Comment, pourquoi	non	oui

*Source : Yin (2003).*

Chaque stratégie convient à une phase particulière de la recherche. L'étude de cas, par exemple, est préconisée dans la phase exploratoire. Quant à l'étude statistique et l'étude historique, elles sont généralement appliquées dans la phase descriptive. Enfin, l'expérience est mieux adaptée aux études causales.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif consiste à identifier et analyser les facteurs de contingence associés à l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc et de comprendre comment ceux-ci influencent cette internationalisation. Il s'agit plus précisément d'approfondir les questions suivantes :

- Pourquoi les PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer se lancent-elles dans l'internationalisation ?
- Quels sont les résultats de cette internationalisation ?
- Quels sont les facteurs de contingence qui affectent le processus et les stratégies de cette internationalisation ?
- Comment les facteurs de contingence retenus agissent-ils sur l'internationalisation ?
- Dans quelle mesure la perception des premières performances sur les marchés étrangers conditionne-t-elle l'accroissement de l'engagement international ?

La nature de ces questions nous impose donc l'adoption d'une double stratégie : l'étude de cas et l'étude statistique.

### **2.3.1. Choix d'une étude de cas exploratoire**

En fonction de la nature de la recherche, une étude de cas peut se décliner de plusieurs façons. Elle peut être exploratoire, descriptive ou explicative.

La démarche est qualifiée d'exploratoire si le sujet n'a jamais été abordé de façon profonde. En outre, Igalens et Roussel (1998) précisent que des recherches "qui posent des concepts anciens dans des contextes nouveaux" ou "proposent un concept nouveau mais proche de concepts éprouvés" ne méritent pas d'études exploratoires.

Malgré le fait que l'état de l'art théorique nous a permis de mettre en évidence certains concepts théoriques clés, nous avons jugé utile le recours à une démarche exploratoire.

Si une telle démarche est largement recommandée dans des recherches ayant pour objectif de comprendre le processus d'émergence d'un phénomène, elle se justifie encore plus dans le cadre d'un travail de recherche portant sur les entreprises familiales. Elle nous permettra de mieux découvrir les dimensions historiques,

contextuelles et circonstanciées de l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans le secteur de la pêche. Elle nous offrira également la possibilité de comprendre en profondeur l'effet des facteurs de contingence sur l'engagement international de ces entités.

Par ailleurs, la population des PME familiales opérant dans le secteur de la pêche au Maroc est extrêmement diverse et hétérogène. Il est dès lors difficile de sélectionner une seule entreprise représentant un cas critique, révélateur du phénomène de l'internationalisation. Dans ces conditions, le recours à des cas multiples s'avère nécessaire. Il permettra de dégager des régularités et d'obtenir suffisamment de variabilité pour augmenter le pouvoir explicatif de l'étude (Miles et Huberman, 2003).

### **2.3.2. Choix d'une étude quantitative**

Comme l'indique Langley (1999), aucune recherche ne peut atteindre à la fois la parcimonie, la généralisabilité et la précision en même temps. Pour s'assurer que la recherche soit "parfaite", il est nécessaire de compléter la méthode qualitative par la méthode quantitative.

La méthode quantitative nous offre une plus grande garantie d'objectivité (Thiétrat, 1999). Elle se prête à des études statistiques plus rigoureuses et plus précises. De plus, elle cadre parfaitement avec le paradigme positiviste que nous avons adopté dans le présent travail.

## **3. Design de la recherche**

L'objectif de ce troisième point est triple : présenter les techniques de recueil des données, décrire le processus de construction des échantillons (l'un pour l'étude qualitative et l'autre pour l'étude quantitative) et enfin argumenter le choix des stratégies d'analyse.

### **3.1 Collecte des données**

La collecte de données sur l'objet de l'étude constitue une étape délicate et cruciale du processus de recherche (Giroux, 2003). Chaque chercheur est appelé à utiliser un ou plusieurs outils adaptés aux objectifs de sa recherche.

Dans le cadre du présent travail, nous envisageons de collecter les données primaires moyennant deux principales sources complémentaires : les entretiens individuels semi-directifs et l'enquête par questionnaire. A ces deux outils, nous ajoutons l'observation non participante. Quant aux données secondaires, certaines d'entre elles ont été mobilisées préalablement à la collecte des données primaires (données externes) ; d'autres (données internes) seront recueillies parallèlement à l'étude de terrain.

### **3.1.1. Les données primaires**

#### **3.1.1.1. Les entretiens semi directifs**

Comme le soulignent Denzin et Lincoln (1998), l'entretien est l'une des sources d'évidences privilégiées dans les recherches qualitatives. Il constitue "une démarche de découverte, de nature plus ou moins directive" (Demers, 2003). L'objectif est de s'appuyer sur les mots et les phrases des propriétaires-dirigeants des PME familiales exportatrices des produits de la mer pour comprendre leur représentation du phénomène de l'internationalisation.

En se basant sur les développements théoriques, les questions de recherche et l'étude documentaire, nous avons construit un guide d'entretien (*Annexe 1*) composé des axes suivants :

- Identification de l'entreprise et de son propriétaire ;
- Caractéristiques de l'entreprise ;
- Attitude, perception et vision du dirigeant ;
- Caractéristiques de la famille ;
- Activité internationale de l'entreprise ;
- Environnement de l'entreprise.

#### **3.1.1.2. L'enquête par questionnaire**

L'élaboration du questionnaire constitue une étape essentielle dans le processus de l'étude quantitative. Lors de sa rédaction, nous avons tenté de respecter un certain nombre de principes associés aux questions : la simplicité, la neutralité, la précision, la progressivité.

Avant l'administration du questionnaire, nous avons jugé utile de le pré-tester auprès de deux dirigeants faisant partie de la cible visée. L'objectif est de vérifier que les questions sont comprises dans le sens voulu pour obtenir une réponse valable, que le questionnaire se déroule dans un ordre qui ne dérouté pas le répondant et que des questions importantes n'ont pas été oubliées. Cette opération nous a permis de corriger et d'améliorer le contenu de notre questionnaire final. Ce dernier, présenté en Annexe 2, se compose de 108 questions, classées en six groupes de questions. Les deux premiers ont un but descriptif puisqu'ils permettent d'identifier les caractéristiques générales des PME formant notre échantillon et de construire un bilan de leurs activités internationales. Les quatre autres groupes, largement plus importants, sont consacrés à la mesure des variables de notre modèle de recherche.

**Tableau 18 : Structure du questionnaire**

Type de questions	ouvertes finies	fermées à choix uniques	Echelle de Likert	Total
Groupe de questions				
1. Identification de la PME et de son dirigeant	9	8	0	17
2. Activité internationale de l'entreprise	0	7	5	12
3. Caractéristiques du dirigeant	0	1	26	27
4. Caractéristiques de la famille	0	0	15	15
5. Caractéristiques de l'entreprise	0	0	14	14
6. Environnement de l'entreprise	0	0	23	23
Total	9 8%	16 15%	83 77%	108 100%

### **3.1.1.3. L'observation non participante**

L'observation est un mode de collecte de données qui nous permettra de comprendre des processus et des comportements se déroulant à l'intérieur de chaque entreprise faisant partie de notre échantillon. Elle est appréhendée dans le présent travail comme une source complémentaire de données.

Les observations seront menées lors de nos visites sur le terrain pour y conduire les entretiens. Tout au long de cet exercice, nous essayerons de maintenir une certaine distance affective en adoptant un point de vue externe. Notre approche relève dès lors de l'observation non participante flottante (ou non systématique).

De telles observations nous permettront de saisir des logiques et des réalités liées à un temps et à un contexte particuliers (Hlady-Rispal, 2002). Elles nous permettront par

exemple de mesurer le degré d'enthousiasme du personnel et son implication dans le processus de travail. Elles nous permettront également de saisir les indicateurs non verbaux émis par les interviewés lors de la conduite des entretiens (gestes, ton, relation spatiale, etc.).

### **3.1.2. Les données secondaires**

Trois sources ont été utilisées pour recueillir des données secondaires externes :

- Les études réalisées et publiées par le ministère de tutelle et les acteurs publics (ONP, CMPE, INRH). Ces études nous ont permis de rassembler des informations statistiques complètes sur la place des PME dans les exportations marocaines, mais également sur les différentes branches dans lesquelles évoluent ces entreprises ;
- Les études réalisées par les fédérations et les associations opérant dans le secteur de la pêche au Maroc (FENIP, APROMER, AMASCOP, UNICOP, ANAFAP, Chambres maritimes, etc.). En dépit de leur rareté, ces études nous ont permis de relever les spécificités, les attentes et les contraintes de chaque branche.
- Les publications parues dans des revues et des articles de la presse nationale se rapportant au secteur de la pêche.

A ces données externes viendront s'ajouter, suivant les opportunités, la collecte de diverses données secondaires internes (exemples : historique des entreprises, évolution du chiffre d'affaires global et du chiffre d'affaires à l'export, évolution du nombre des employés, plaquettes commerciales, revue de presse, etc.). Ces documents seront obtenus pour la plupart auprès de nos interlocuteurs lors de nos entretiens.

Les avantages de ces données secondaires internes sont multiples. D'abord, elles permettent de se familiariser avec les entreprises étudiées. Ensuite, puisqu'elles n'ont pas été produites pour répondre à nos besoins spécifiques et ont été rédigées hors du contexte de l'étude, ces données offrent une certaine objectivité au regard de la recherche (Hlady-Rispal, 2002). Enfin, le recueil de ce type de données permet d'accéder à des informations indispensables que les interlocuteurs ne peuvent pas évoquer spontanément lors des interviews (les événements passés par exemple).



## **3.2. Processus de constitution de l'échantillon**

### **3.2.1 Critères de constitution de l'échantillon**

Afin de vérifier les relations suggérées par le modèle de base, quatre critères ont été retenus dans la constitution de l'échantillon : la taille de l'entreprise, le caractère familial de l'entreprise, l'internationalisation et le secteur d'activité.

#### **3.2.1.1. La taille de l'entreprise**

Bien que la taille de l'entreprise soit susceptible d'être mesurée de plusieurs manières (Julien et *al.*, 1994), nous avons choisi dans ce travail le critère de l'effectif employé. Ce choix est motivé d'abord par des considérations institutionnelles. Il s'agit pour nous de respecter la définition de la charte de la PME du 23 juillet 2002, en vertu de laquelle la PME est une entreprise qui emploie un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes<sup>3</sup>. Ce choix est motivé ensuite par des considérations méthodologiques. En effet, de par sa "taille humaine", la PME constitue un objet de recherche où les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles (Roth, 1992). Il sera ainsi plus aisé de faire apparaître concrètement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grande dimension (Marchesnay, 1993). En d'autres termes, la PME constitue un objet de recherche attrayant, réducteur de complexité, facilitant l'intelligibilité des concepts et se prêtant mieux à l'analyse (Aurégan, Joffre et Le Vigoureux, 1997).

#### **3.2.1.2. Le caractère familial de l'entreprise**

Il est objectivement délicat de trouver une bonne définition d'une entreprise familiale au Maroc, et ce pour trois raisons : le vide juridique, l'intérêt récent et la multiplicité des définitions. Ainsi, sur le plan juridique, le système législatif marocain ne différencie pas une entreprise dite familiale d'une entreprise non familiale. C'est la raison pour laquelle il est rare de trouver des statistiques officielles répertoriant l'importance des unes et des autres. Par ailleurs, l'étude des entreprises familiales comme type particulier de société est très récente au Maroc. Il n'existe, à notre connaissance, qu'une unité de recherche à l'Université Cadi Ayyad s'appliquant à

---

<sup>3</sup> Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise.

étudier ces entreprises pas tout à fait comme les autres. Enfin, comme nous l'avons déjà expliqué dans la première partie de ce travail, les rares publications sur les entreprises familiales ne sont pas parvenues jusqu'à présent à fournir une définition universellement reconnue.

Tenant compte de ces contraintes et des richesses des informations obtenues lors de l'étude de cas pilote, nous avons retenu deux critères pour identifier une entreprise familiale : le contrôle du capital social et la participation active de la famille à la direction. Le capital social doit être détenu majoritairement par un ou plusieurs membres d'une même famille<sup>4</sup>. Quant à la participation active de la famille à la direction, elle s'interprète comme la présence d'au moins un membre de la famille dans l'équipe dirigeante. Une telle présence est de nature à préserver un lien étroit entre "l'entité familiale" et "l'entité entreprise".

Le critère de transmission entre générations d'une même famille n'a pas été retenu en raison de la jeunesse de la majorité des entreprises qui forment notre population mère (70% de ces entreprises n'ont été créées qu'à partir de 1986).

### **3.2.1.3. Le secteur d'activité**

Notre population mère est constituée de toutes les PME familiales exportatrices qui opèrent dans le secteur de la pêche au Maroc. Elle inclut aussi bien celles qui procèdent à la transformation avant l'exportation (conserves, semi conserves et farine et huile de poisson), que celles qui exportent les produits de la mer en l'état brut ou après légère transformation (conditionnement de poisson frais, congélation de poisson ).

### **3.2.1.4. L'engagement international**

Comme nous l'avons déjà signalé, l'internationalisation est entendue comme toute opération mettant en contact l'entreprise avec l'étranger. Les exportations, les importations de matières premières, de matériel ou de savoir faire, l'investissement

---

<sup>4</sup> Pour les Sociétés anonymes, un associé est présumé exercer ce contrôle lorsqu'il dispose directement ou indirectement, d'une fraction des droits de vote supérieure à 40% et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détient directement ou indirectement une fraction de ces droits supérieure à 30%. (Article 144).

direct, par la création de filiales ou par la prise de participation ainsi que la coopération internationale sont ainsi couverts par le terme “internationalisation”.

Dans le présent travail, nous n’avons retenu que l’exportation et dans une moindre mesure la coopération internationale, sous forme de partenariat. En effet, l’exportation reste la stratégie d’internationalisation la plus observée dans le secteur de la pêche au Maroc. En outre, certaines PME exportatrices des produits de la mer travaillent de plus en plus en partenariat avec des opérateurs étrangers. Les autres stratégies, en particulier l’importation et l’implantation à l’étranger, sont quasiment absentes.

Par ailleurs, et afin de mieux apprécier la manière dont l’internationalisation de la PME a été mise en œuvre et pilotée, celle-ci devrait avoir amorcé son engagement international depuis au moins une année. Ce choix est mû par la volonté de laisser suffisamment de temps à l’entreprise pour apprécier ses premiers pas dans l’internationalisation et prendre d’autres décisions subséquentes.

Le nombre d’entreprises respectant ces quatre critères s’élève à 177. Il convient maintenant d’expliquer le processus de sélection des cas et de l’échantillon quantitatif.

### **3.2.2. Taille de l’échantillon pour l’étude qualitative**

En règle générale, la question de la taille de l’échantillon pour une étude qualitative (sélection des cas) se pose dans les mêmes termes que pour un échantillon quantitatif (Thiétart, 1999). Il s’agit de déterminer la taille minimale qui permet d’obtenir une confiance suffisante des résultats. Deux approches sont souvent utilisées : l’approche de la réplication et l’approche de la saturation.

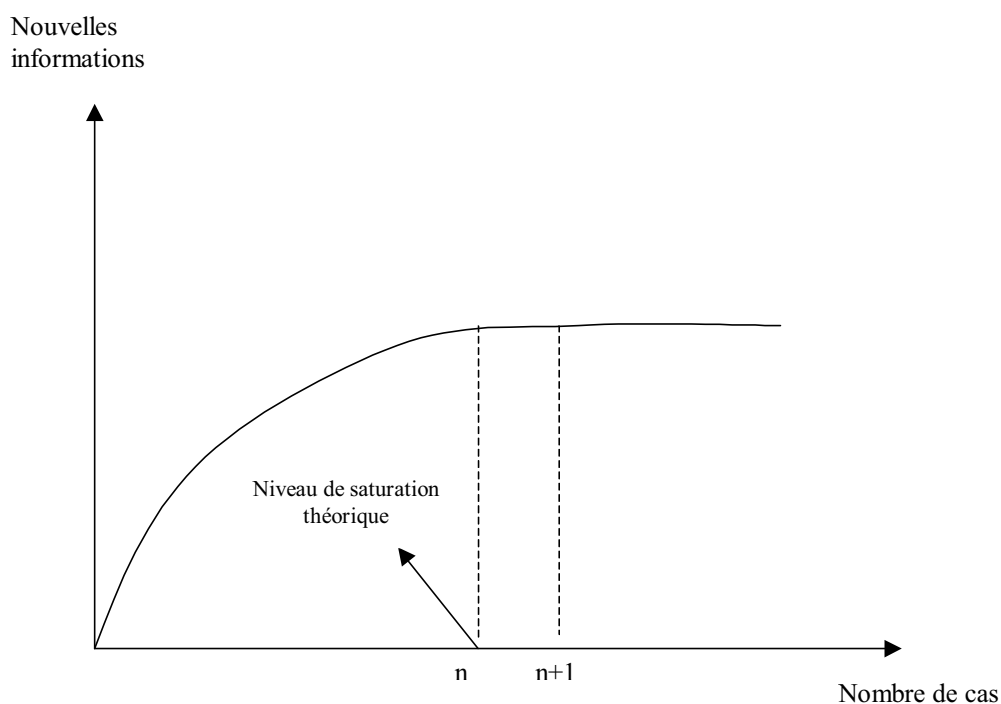
Pour les adeptes de la première, en particulier Yin (1993), le nombre de cas d’une recherche qualitative dépend de deux critères qui sont proches de ceux existant pour les échantillons quantitatifs destinés à des tests d’hypothèses. Il s’agit du degré de certitude souhaité et de l’ampleur des différences constatées. Chaque cas est sélectionné soit parce qu’on suppose trouver des résultats similaires (cas de réplication littérale) soit parce que, selon la théorie, il devrait conduire à des résultats différents (cas de réplication théorique). Le nombre de cas de réplication littérale dépend de l’ampleur des différences constatées et du degré de certitude souhaité. Quant au

nombre de cas de réplication théorique, il dépend des conditions supposées exercer une influence sur le phénomène étudié. Ainsi, plus grand est le nombre de conditions différentes susceptibles d'influencer le phénomène, plus le nombre de cas de réplication théorique pourra être important.

L'approche de saturation a été développée par Glaser et Stauss (1967). Ces deux auteurs ne fournissent aucun ordre de grandeur du nombre d'unités statistiques que doit comporter l'échantillon. La taille adéquate d'un échantillon est celle qui correspond à la saturation théorique. Cette saturation est atteinte lorsqu'il n'est plus possible de trouver des informations supplémentaires capables d'enrichir la recherche. Autrement dit, le processus de collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités sélectionnées ne permettent plus d'apporter des éléments nouveaux. Dans ces conditions, il est impossible de connaître a priori le nombre d'unités d'observation nécessaire.

C'est cette dernière technique (technique de saturation) que nous avons retenu pour sélectionner le nombre de cas étudiés. Après l'identification des PME familiales parmi notre échantillon maître, nous sommes passés à l'action, c'est-à-dire l'interview et l'administration du questionnaire. Nous avons procédé par itération pour chaque strate jusqu'à la saturation théorique.

**Figure 20 : Niveau de saturation théorique**



Le niveau de saturation théorique a été atteint au 6<sup>ème</sup> cas. Le 7<sup>ème</sup> cas n'a pas apporté de nouveaux éléments permettant d'enrichir l'étude. Pourtant, pour respecter les exigences statistiques, nous avons décidé de le garder. Notre échantillon consacré à l'étude qualitative est donc formé de 7 entreprises.

Le tableau 19 présente les entreprises ayant constitué notre échantillon relatif à l'étude qualitative.

**Tableau 19 : Liste des entreprises formant l'échantillon de l'étude qualitative**

Raison sociale	Localisation	Activité	Dirigeant interviewé
El Hardoufi	Agadir	Congélation de poisson	El Hardoufi
Polyvalent Extra- pêche	Casablanca	Frais et congélation	Alaoui
Dipromer	Laâyoune	Congélation de poisson	Ahl hoummad
Delta océan	Laâyoune	Huile et farine de poisson	Hammache
Top quality fish	Agadir	Semi conserve	Amjoud
Atlantic sea food	Casablanca	Conditionnement de poisson	Bouzergtoun
Produmer	Casablanca	Conditionnement de poisson	Mouktafi

### 3.2.3. Taille de l'échantillon pour l'étude quantitative

Parmi les quatre critères d'échantillonnage exposés auparavant, seuls trois sont connus à l'avance : la taille, le secteur et l'engagement international. En revanche, nos tentatives de constitution d'une population d'entreprises familiales opérant dans le secteur de la pêche ont échoué. En effet, ni les associations, ni les organismes publics (Ministère de tutelle, chambre maritime de Casablanca, CMPE, ONP, OMPIC) ne disposent de bases de données permettant d'identifier notre premier critère de définition de l'entreprise familiale, à savoir la structure du capital. Une manière de contourner cette difficulté consiste à raisonner par étapes.

Dans une première étape, nous avons procédé à la reconstitution de notre population mère potentielle<sup>5</sup> en fonction de deux critères : le type d'activité et la zone géographique d'implantation de la PME opérant dans le secteur de la pêche. Le tableau 20 résume les caractéristiques de cette population.

<sup>5</sup> Il s'agit uniquement d'une population mère potentielle car elle inclut les PME familiales et les PME non familiales.

Dans une deuxième étape, à partir de la méthode d'échantillonnage stratifié non proportionnel, nous avons construit un échantillon de 39 PME "potentiellement familiales", soit 22% de la population. Le paramètre d'échantillonnage retenu est l'âge moyen de l'entreprise. Ce choix s'explique par le fait que l'âge constitue souvent un déterminant de l'expérience en matière d'internationalisation. De même, plus l'entreprise est âgée, plus elle fait apparaître l'effet-génération.

**Tableau 20 : Répartition des PME du secteur de la pêche au Maroc en fonction du type d'activité et de la zone géographique d'implantation**

	Zone 1 Sud	Zone 2 Souss	Zone 3 Centre	Zone 4 Nord	Total
Conserve et semi-conserve	aucune	5	2	9	16
Farine et huile de poisson	14	2	2	aucune	18
Congélation de poisson	44	23	10	9	86
Conditionnement de poisson frais	4	15	22	14	55
Traitement des algues marines	aucune	aucune	2	aucune	02
Total	62	45	38	32	177

Source : Tableau construit à partir du répertoire des industries de valorisation des produits de la mer (Ministère de l'Agriculture, 2007)

L'expression permettant le calcul de la taille de l'échantillon maître s'écrit :

$$n = \frac{t^2}{k^2} (\sum w_i \sigma_i)^2$$

où :

- $n$  désigne la taille de l'échantillon maître, qui inclut naturellement notre échantillon représentatif.
- $k$  désigne l'erreur tolérable ou le niveau de précision recherché. Nous l'avons fixé à 2. Autrement dit, nous cherchons à ce que l'écart entre l'âge moyen observé dans la population et celui observé dans l'échantillon ne dépasse pas 24 mois.
- $t$  est une constante extraite de la table de la loi normale centrée et réduite. Pour un seuil de signification de 95%, la valeur de  $t$  est de 1,96.
- $\sigma_i$  désigne l'écart-type de l'âge moyen des entreprises pour la strate  $i$ .
- $w_i$  désigne l'importance ou le poids de la strate  $i$ .

La répartition de ces 39 PME entre les quatre strates a été effectuée en utilisant la formule statistique suivante :

$$n_i = [N_i \sigma_i / \sum (N_i \sigma_i)] . n$$

Où  $N$  désigne la taille de la population mère (soit 177) et  $N_i$  la population de la strate  $i$ .

Le tableau suivant présente les résultats des calculs effectués :

**Tableau 21 : Répartition de l'échantillon maître en fonction des strates**

Strates	Taille des strates	Poids	Ecart-type	Allocation de l'échantillon
Zone 1	62	0,350	3,78	08 soit 20%
Zone 2	45	0,226	8,75	13 soit 33%
Zone 3	38	0,243	9,15	11 soit 29%
Zone 4	32	0,181	6,60	07 soit 18%
	177	1,000		39 (100%)

Bien que la zone 1 abrite 35% des PME exportatrices des produits de la mer (62 entreprises), sa part dans l'échantillon maître n'est que de 20%. La raison tient au fait que les PME installées dans cette zone sont fortement homogènes par rapport au paramètre d'échantillonnage retenu (l'âge moyen des PME). L'écart-type qui mesure le degré de cette homogénéité n'est que de 3,78 ans. Cela veut dire, qu'en moyenne, l'âge de chaque PME s'écarte de l'âge moyen (soit 8,20 ans) de 3,78 ans. Par ailleurs, 90% de ces entreprises ont moins de 11 ans.

Chaque sous-échantillon maître a été par la suite réparti entre les quatre branches retenues (conserves et semi-conserves, farine et huile de poisson, congélation de poisson et enfin le conditionnement de poisson frais) en fonction de la méthode des choix raisonnés (jugement). Certes, le recours à cette méthode est source de biais statistique, mais, il présente l'avantage de garantir plus facilement le respect de la représentativité de toutes les branches. De plus, dans un petit échantillon comme le nôtre, le tirage aléatoire est moins solide. La variabilité des estimations est tellement élevée qu'elle occasionne des biais au moins aussi importants que ceux liés à un tirage non aléatoire (Kalton, 1983 ; Thiéart, 1999).

Le tableau suivant présente la répartition finale des 39 PME retenues en fonction du type d'activité et de la zone géographique d'implantation.

**Tableau 22 : Répartition des PME formant notre échantillon maître en fonction du type d'activité et de la zone géographique d'implantation**

	Zone 1 Sud	Zone 2 Souss	Zone 3 Centre	Zone 4 Nord	Total
Conserve et semi-conserve	0	2	0	2	4
Farine et huile de poisson	4	0	0	0	4
Congélation de poisson	4	7	4	2	19
Conditionnement de poisson frais	0	3	9	3	12
Total	8	13	11	7	39

Dans une troisième étape, nous avons pris contact par téléphone avec les 39 PME formant notre échantillon maître. Le but est de relever deux informations précieuses pour la suite de notre démarche : la structure du capital et l'équipe dirigeante. Il s'agit là des deux critères retenus pour l'identification du caractère familial de la PME. Les résultats de cette opération nous ont permis de constater que toutes les entreprises contactées vérifient nos deux critères de définition de la PME familiale : la participation d'au moins 50% d'un ou plusieurs membres d'une même famille dans le capital et la présence d'au moins un membre de la famille dans l'équipe dirigeante. L'échantillon final se confond dès lors avec l'échantillon maître. Cette coïncidence témoigne du poids considérable du capital familial dans le secteur de la pêche au Maroc.

La liste des entreprises formant l'échantillon final est présentée dans le tableau 23 :



**Tableau 23 : Liste des entreprises formant notre échantillon de l'étude quantitative**

Zone	Raison sociale	Localisation	Activité
1	Delta océan	Laâyoune	Huile et farine de poisson
	Dipromer	Laâyoune	Congélation de poisson
	Laâyoune élevages	Laâyoune	Huile et farine de poisson
	Socopo	Laâyoune	Huile et farine de poisson
	Copelit	Laâyoune	Huile et farine de poisson
	Congel Dchira	Laâyoune	Congélation de poisson
	Finnaoui pesca	Laâyoune	Congélation de poisson
	Iglo fish	Laâyoune	Congélation de poisson
2	Sodevap	Agadir	Semi conserve
	Atlantic sea product	Agadir	Congélation de poisson
	Belfish	Agadir	Congélation de poisson
	Frigo al massira	Agadir	Congélation de poisson
	El Hardoufi	Agadir	Congélation de poisson
	Marée driss	Agadir	Conditionnement de poisson Frais
	Grupêche	Agadir	Congélation de poisson
	Top quality fish	Agadir	Semi conserve
	Amapex	Agadir	Congélation de poisson
	Selectfish	Agadir	Conditionnement de poisson Frais
	Sami-Langoust	Agadir	Conditionnement de poisson Frais
	Maroc Over sea	Agadir	Congélation de poisson
	Jisa	Agadir	Congélation, traitement des céphalopodes
	Union marée	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
3	Produmer	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
	Polyvalent extra pêche	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
	La marée douce	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
	Hafsa samak	Casablanca	Congélation de poisson
	Atlantic sea food	Casablanca	Conditionnement et Surgélation
	Novamar	Casablanca	Congélation de poisson
	Export fish du sud	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
	L'étoile polaire	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
	Mabex	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
	Star fish	Casablanca	Conditionnement de poisson Frais
4	Pesbak et Benjelloun	Tanger	Conditionnement de poisson Frais
	Dam pêche	Tanger	Semi conserve
	Frigo bourass	Tanger	Conditionnement de poisson Frais
	El hindaoui Sarl	Tanger	Semi conserve
	Coprinco	Nador	Congélation de poisson
	Rifo fish	Nador	Conditionnement de poisson Frais
	Restinga mar	Nador	Congélation de poisson

### 3.3. Stratégie d'analyse des données

#### 3.3.1. Stratégie d'analyse des données qualitatives

Pour le traitement et l'analyse des données collectées, nous ferons appel à la stratégie synthétique et comparative telle qu'elle a été décrite par Langley (1999). Mettant

l'emphase sur les processus, cette stratégie présente un avantage de prédiction, de compréhension et d'explication. Elle permet de produire des formulations théoriques relativement simples à partir d'un certain nombre de cas (cinq et plus), ainsi qu'un niveau modéré de détails pour permettre une comparaison satisfaisante et générer des relations convaincantes.

Selon Eisenhardt (1989), une telle méthode nécessite que l'on procède dans un premier temps à une analyse "*Within case*" avant de passer à une analyse comparative "*cross case*".

#### **3.3.1.1. Analyse intra-cas (*Within case*)**

Le processus d'analyse de nos données sera entamé au cours de notre présence sur le terrain. Ainsi, après chaque interview effectuée, nous reprendrons fidèlement les notes de terrain au propre. De telles notes incluront naturellement des informations issues de l'observation non participante. Si l'interview est enregistrée, une opération préalable de retranscription s'impose.

Ce premier exercice nous permettra de faire ressortir des catégories qui serviront à l'analyse uniforme de chaque cas. Par la suite, il sera nécessaire de compléter les données recueillies par des données secondaires en puisant dans différentes sources internes et externes déjà citées (rapports officiels, articles de journaux, livres, sites web...).

Une fois les données secondaires classées et compilées, il ne nous restera plus qu'à entamer la rédaction du cas détaillé pour chaque unité d'analyse retenue, suivant une approche descriptive et narrative. Il s'agit là de la partie la plus fastidieuse de l'analyse intra-cas.

Il convient de signaler que nous nous recourrons pas à des standards pour l'analyse intra-cas. A en croire Deslauriers (1991), "l'analyse est un travail d'artisan qui porte la marque du chercheur, l'intuition s'y mêle au savoir-faire et à la touche personnelle".

#### **3.3.1.2. Analyse inter-cas (*cross case*).**

Ce type d'analyse se caractérise essentiellement par la recherche des patterns. Dans cette méthode de comparaison des cas, nous considérerons le processus dans sa

globalité comme unité d'analyse. Nous tenterons de construire des mesures globales à partir des données empiriques. Cette phase de la recherche exige un dialogue constant entre la réalité exposée et l'intelligibilité que l'on en a. Autrement dit, elle requiert une élaboration réflexive entre le conceptuel et le réel (Avon, 2002). L'analyse qualitative procure dans ces conditions une bonne compréhension des processus, ce qui est crucial pour la validité interne des résultats de la recherche.

### **3.3.2. Stratégie d'analyse des données quantitatives**

Le traitement des informations collectées par questionnaires obéira aux règles fondamentales des études statistiques. Il s'agit d'abord de décrire les caractéristiques de l'échantillon, puis de mesurer la fiabilité des items censés contribuer à appréhender le phénomène étudié (internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche) avant de tester les hypothèses de recherche au moyen d'outils statistiques appropriés.

#### **3.3.2.1. Description des données**

Cette opération consiste à effectuer des tris à-plat se rapportant aux deux premiers volets de notre questionnaire : identification de l'entreprise et de son dirigeant et la description de l'activité internationale de l'entreprise. Et afin d'affiner davantage la description, nous effectuerons certains tris croisés qui feront naturellement l'objet de test.

#### **3.3.3.2. Fiabilité des mesures**

Avant de commencer l'analyse explicative, il est souvent conseillé de s'assurer de la fiabilité des échelles. L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach.

L'alpha de Cronbach est calculé ainsi :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

où  $k$  exprime le nombre d'items,  $\sigma_i^2$  la variance de l'item  $i$  et  $\sigma_t^2$  la variance totale de la variable théorique ou du score de l'échelle.

Plus la covariance entre items sera forte, plus l'alpha tend vers 1 et inversement car les items mesurant le même phénomène doivent être corrélés. Autrement dit, si l'alpha d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, le chercheur pourra agréger les scores obtenus par les questions en une seule échelle. Sinon, il devra supprimer les items les moins performants afin d'améliorer la qualité de la consistance interne. Toutefois, selon Evrard et ali. (1997), un alpha compris entre 0.6 et 0.8 est acceptable pour une étude exploratoire. En revanche, pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée. D'autres auteurs, comme Roussel (1996) juge acceptable un seuil de 0.7.

Après le calcul de l'Alpha de Cronbach, il convient de tester l'unidimensionnalité des échelles. Le but est de vérifier si l'échelle de la dimension permet d'évaluer précisément et exclusivement ce construit. En effet, le test de fiabilité interne est une condition nécessaire mais pas suffisante pour apprécier l'homogénéité d'une échelle. Il faut compléter cette estimation par le test de l'unidimensionnalité. Pour cela, nous aurons recours à l'analyse en composantes principales.

Afin de pouvoir interpréter l'ACP, nous observerons les communalités qui mesurent la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus (Evrard et *al.*, 1997). Les items médiocrement représentés, c'est-à-dire dont la variance expliquée est faible, doivent être éliminés. Le seuil critique généralement proposé par la littérature (Philippeau, 1986) est de 40%.

Nous observerons enfin les saturations. Il s'agit de la corrélation entre une variable originale  $i$  et une composante  $j$  qui indique le poids de chaque variable dans la composante. L'interprétation se base en général sur les saturations après rotation-varimax. Deux règles sont souvent appliquées dans les travaux de validation de questionnaires à échelle multiple :

- L'élimination des items qui ont des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution atteignant ce seuil sur l'un des facteurs principaux retenus (Blau et ali., 1993) ;
- L'élimination des items qui n'ont aucune contribution supérieure ou égale à 0.5 sur l'une des composantes principales identifiées (Evrard et *al.*, 1997).

### 3.3.2.3. L'analyse explicative

Le choix des outils statistiques à adopter pour la validation des hypothèses dépend largement de la nature des variables (nominale, ordinale ou métrique). Il dépend également de la qualité statistique des données collectées (la forme de la distribution) et du degré de précision recherché.

Dans le cadre de notre travail, la construction de la plupart des hypothèses obéit à une structure binaire (une variable indépendante face à une autre variable dépendante). Nous avons jugé inutile le recours à l'analyse statistique multidimensionnelle. Dans ces conditions, l'analyse bivariable paraît suffisante pour tester les neuf hypothèses de notre travail. Naturellement, ce type d'analyse nécessite des tests statistiques appropriés.

Deux types de tests statistiques peuvent être appliqués : les tests paramétriques et les tests non paramétriques. Les premiers s'appliquent généralement aux variables quantitatives (de proportion ou d'intervalle) qui suivent une distribution normale et/ou pour lesquelles la taille de l'échantillon est suffisamment grande. Si l'une de ces conditions n'est pas vérifiée, on est amené à utiliser des tests non paramétriques. Et ce sont ces derniers qui conviennent le mieux aux données statistiques de notre travail. En effet, notre échantillon n'est pas suffisamment grand (39 PME). De plus, la normalité n'a pas été vérifiée pour la quasi-totalité de nos variables<sup>6</sup>. Enfin toutes les variables utilisées dans la construction des hypothèses ont un caractère ordinal.

Ainsi, afin de confirmer ou d'infirmer chacune de nos hypothèses nous recourons aux tests- non paramétriques suivants :

- Le test de la variance non paramétrique (test de Kruskal-Wallis), qui vient remplacer l'ANOVA paramétrique ;
- Le test de la médiane (test de Wilcoxon à échantillon unique), qui vient remplacer le test de la moyenne ;
- Le test de Mann-Whitney, qui vient remplacer le test paramétrique de différence de moyenne.
- Le test de Khi-deux, utilisé pour les variables nominales.

---

<sup>6</sup> Les histogrammes de fréquences ne sont pas conformes à la courbe gaussienne.

Nous utiliserons également le coefficient de corrélation des rangs de Spearman pour mesurer le degré d'association entre les items composant les variables dépendantes et les variables indépendantes.

## **Conclusion du chapitre 2**

Ce chapitre avait pour objectif d'explicitier et de justifier les choix méthodologiques retenus. Le modèle théorique de base a fait l'objet de décomposition en quatre sous-modèles. Parallèlement, les hypothèses de recherche ont été construites et argumentées, et les variables de recherche ont été définies et opérationnalisées.

Animée par un objectif de découvertes de régularités, notre recherche s'est inscrite dans un paradigme positiviste modéré. Ce positionnement nous a amené à préférer une démarche mixte (triangularisation). La stratégie d'accès au réel qui est privilégiée, pour étudier les facteurs de contingence dans la stratégie d'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche consiste en une étude de cas multi-sites, complétée par une étude quantitative.

Nous nous sommes efforcés également dans ce chapitre à décrire, et de la manière la plus précise possible, notre design général de recherche. Nous avons envisagé de collecter les données primaires moyennant deux principales sources complémentaires : les entretiens individuels semi-directifs et les interviews par questionnaire. A ces deux outils, nous avons ajouté l'observation non systématique. Quant aux données secondaires, certaines d'entre elles ont été mobilisées préalablement à la collecte des données primaires (données externes) ; d'autres (données internes) ont été recueillies parallèlement à l'étude de terrain.

D'autre part, et afin de constituer notre échantillon, nous avons dû retenir quatre critères. Il s'agit de la taille de l'entreprise, du caractère familial de l'entreprise, du secteur d'activité et de l'engagement international. Deux échantillons ont été construits, l'un destiné à l'étude qualitative et l'autre à l'étude quantitative. Le premier a été construit sur la base de la saturation théorique et l'autre à partir de la stratification non proportionnelle.

Les stratégies d'analyse des données diffèrent selon le type d'études. Pour l'étude qualitative, nous nous référons à l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas. Et pour l'étude quantitative, nous ferons appel aux outils de la statistique non paramétrique. Mais auparavant, une description de l'échantillon retenu et une épuration des échelles de mesure s'avèrent nécessaires.

### Chapitre 3

## **Evaluation empirique de l'impact des facteurs de contingence sur l'internationalisation des PME marocaines du secteur de la pêche : étude qualitative**

Ce chapitre vise à rendre compte de la richesse des données recueillies auprès des dirigeants de sept PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer. A ces données, nous appliquerons deux types d'analyse : l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas.

La richesse de ce processus de recherche qualitative se retrouve dans cette attitude qui vise à dresser le portrait de phénomènes complexes, à analyser les mots, à faire le compte rendu détaillé des réactions des interviewés et à conduire l'étude dans un cadre d'expériences vécues (Creswell, 1988). Ce mélange d'activités instaure ainsi un va-et-vient dans le processus de recherche, nous obligeant à balayer systématiquement le champ d'investigation. Ces retours constants entre les dispositifs théoriques et méthodologiques, entre les dispositifs d'interaction et d'interprétation du matériel empirique nous ont permis d'enrichir davantage notre analyse et de comprendre les différentes variables explicatives de l'engagement international des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer.

Comme la méthodologie choisie comporte un seuil de saturation théorique, il n'a pas été possible de fixer au préalable un nombre exact de PME à étudier. Ce nombre n'a pu être arrêté qu'une fois les données collectées. Eisenhardt (1989) situe ce seuil entre 4 et 10 entreprises. Eu égard à la diversité des PME familiales opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer, nous avons sélectionné une ou deux entreprises dans chaque branche d'activité. Notre seuil de saturation se situe au niveau de la 6<sup>ème</sup> PME. La 7<sup>ème</sup> n'a pas permis d'apporter un enseignement inductif pertinent à notre recherche. Néanmoins, nous l'avons retenu dans l'étude pour satisfaire les exigences statistiques (l'échantillon doit être égal à  $n+1$ ).

Le développement de ce troisième chapitre s'ordonne en deux points. Le premier s'interroge sur les résultats de l'analyse intra-cas. Quant au second point, il présente les résultats de l'analyse inter-cas.



## **1. Présentation et analyse intra-cas**

Comme nous l'avions argumenté dans le chapitre méthodologique, sept entreprises ont été retenues pour l'étude de cas multi-sites. Nous commencerons par le cas de l'entreprise "Hardoufi" en enchaînant avec celui de "Polyvalent extra pêche", ensuite "Dipromer", "Delta Océan", "Top quality fish", "Atlantic Sea Food" et enfin "Produmer".

### **1.1. Cas de l'Etablissement Hardoufi : Congélation**

#### **1.1.1. Historique et contexte général de création**

L'histoire de la famille Hardoufi avec les produits de la mer a commencé en 1950 lorsque Hardoufi père a quitté le nord du Maroc (Nador) pour s'installer à Agadir. Fort de son expérience dans la pêche artisanale et de sa maîtrise parfaite de la langue espagnole, il s'est d'abord lancé dans l'activité d'intermédiation entre les mareyeurs au port d'Agadir et les clients espagnols. Peu après (1955), il a décidé de créer sa propre entreprise spécialisée dans l'exportation du poisson frais. L'entreprise a fonctionné sans grande ambition jusqu'au début des années 1990. Durant toute cette période, le seul objectif de "Hardoufi" père était d'assurer une certaine sécurité financière pour sa famille.

Sous l'effet âge, Mr Hardoufi a décidé de se retirer de l'activité au profit de ses trois enfants qui ont grandi dans l'entreprise. Le plus jeune d'entre eux, Said, a déjà 22 ans d'expérience dans le secteur de la pêche. "Notre père n'a pas voulu que nous poursuivions nos études supérieures" déclare Said, aujourd'hui Directeur de l'établissement "Hardoufi". Le seul souci du père était de préparer ses trois enfants à prendre la relève.

L'Etablissement "Hardoufi" est spécialisé dans la congélation des produits de la mer, particulièrement les céphalopodes et le poulpe. Il compte aujourd'hui 19 employés. Dotée d'une structure collégiale, la gestion est assurée mutuellement par les trois frères, qui détiennent chacun 25 % du capital. Le reste est détenu par leur cousin installé en Belgique.

### **1.1.2. Activité internationale de l'entreprise**

Dès sa création en 1955, l'Etablissement "Hardoufi" s'est lancé dans l'exportation des produits de la mer. Les connaissances (langue et culture espagnole) et l'expérience de son fondateur lui ont largement facilité la tâche.

Deux ans après le démarrage de l'exportation, l'outil de production tournait déjà à plein régime. Actuellement la capacité de production est de 85% et les produits sont acheminés, sans aucune intermédiation, vers les marchés étrangers. Trois pays de l'Europe absorbent les exportations de l'entreprise : l'Espagne, l'Italie et la Grèce.

Au début du processus d'internationalisation, l'entreprise n'a pas rencontré de grandes difficultés. A l'époque "le contrôle sanitaire n'était pas aussi rigide et lourd qu'il l'est aujourd'hui" nous explique Said. Quant au transport, il était et reste toujours à la charge des clients. Seul le retard des paiements semblait gêner le bon début de l'activité exportatrice de l'entreprise. Les paiements ne parvenaient jamais à temps.

Par ailleurs, l'Etablissement "Hardoufi" n'envisage pas de conquérir de nouveaux marchés. Les actionnaires semblent satisfaits des résultats actuels. Son Directeur administratif (Said) considère que "l'état actuel des exportations est satisfaisant. Il garantit à l'entreprise une pérennité et une rentabilité suffisante".

### **1.1.3. Les caractéristique des dirigeants**

Ayant une attitude indifférente à l'égard des opportunités internationales, les frères "Hardoufi" se contentent de satisfaire au mieux les commandes de leurs clients fidèles. Ils n'expriment guère d'inquiétudes par rapport à leur position réactive face à l'internationalisation. Le plus important pour eux est d'assurer, comme l'avait initié leur père il y a une quarantaine d'années, une sécurité financière pour la famille. Certes, le travail constitue le centre d'intérêt de ces trois jeunes entrepreneurs, mais aucune intention stratégique préalable n'est perceptible. La stratégie est complètement imposée par les événements extérieurs.

Outre l'indifférence vis-à-vis des opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers, les frères "Hardoufi" manifestent à la fois une forte discrétion dans les affaires et une certaine ambiguïté dans les procédés de travail. Ils ne font confiance ni

aux associations ni aux acteurs publics. De même, en dépit du caractère moderne du bâtiment abritant la société et des outils de travail, les “Hardoufi” n’ont jamais changé la méthode de travail qui leur a été inculquée par leur père. Pour eux, la réussite sur les marchés étrangers est conditionnée par deux facteurs : la disponibilité de la ressource et l’expérience. En revanche des stratégies comme la répartition des tâches, la communication, le changement, etc. ne sont pas nécessaires dans un secteur largement dominé par les stimulus externes. Le slogan des “Hardoufi” est qu’on ne change pas la méthode qui fait gagner de l’argent.

Par ailleurs, les frères “Hardoufi” semblent avoir une vision très réductrice de l’avenir. Ils orientent leurs actions commerciales et organisationnelles du jour le jour en fonction de leurs convictions d’affaires. L’entreprise ne s’est jamais fixée d’objectifs ni à moyen ni à long terme. C’est une structure qui manifeste une forte résistance au changement. Les propriétaires suivent leur inspiration du moment et les impératifs de rentabilité.

#### **1.1.4. Les caractéristiques de la famille**

La préservation des traditions, la discrétion dans les affaires, la prudence, le sérieux et le respect des engagements sont autant de valeurs qui ont grandi avec les frères “Hardoufi” et qui les ont orientées dans leur activité. La famille “Hardoufi” est, en effet, fortement attachée aux traditions. Cela se traduit, entre autres, par une gouvernance masculine (les femmes n’ont aucune place au sein de l’entreprise).

La “*baraka*”<sup>1</sup> semble aussi être l’une des valeurs fondamentales de la famille “Hardoufi”. Elle détermine le rapport au monde des affaires, de même que son ordonnancement et sa signification.

Selon Said, la “*baraka*” est une valeur acquise en héritage. Son père l’avait hérité de son grand père. Elle a besoin d’être maintenue et entretenue à travers des actions quotidiennes et bénéfiques. Avoir la “*baraka*”, dit-il, “c’est réussir tout ce qu’on

---

<sup>1</sup> Il s’agit d’un concept polysémique dont le sens et les manifestations concrètes varient d’une société à l’autre. Considérée comme une bénédiction ou grâce divine, la *baraka* est l’attribut des saints, des marabouts et des leaders. Elle est soit innée soit acquise en héritage. Fortement corrélée à la réussite dans tous les domaines de la vie, elle imprègne la vie quotidienne et apparaît comme une force mystérieuse, à la fois transcendante et immanente, qui régit plus ou moins tous les êtres de la nature. (Mekki-Berrada, 1997).

entreprend, même s'il y a des problèmes. Une personne qui n'a pas la "*baraka*", n'est pas capable de mener des affaires ; elle dilapide les biens, n'arrive pas à accumuler et donc n'en profite pas". Ainsi, tout investissement lucratif vaut aux "Hardoufi" des prières invoquant Dieu de leur accorder encore la réussite dans la vie, ainsi qu'à leur descendance.

Au sein de l'Etablissement "Hardoufi", les décisions sont prises au jour le jour et la délégation est partagée entre les trois frères. Détenant 25% du capital, leur cousin installé en Espagne n'intervient pas dans la prise de décision. Pour Said, "Certes, nous partageons les mêmes principes de gestion, mais cela n'exclut pas l'apparition de certains points de désaccords au niveau des choix des clients. Le fait que le cousin n'intervient pas dans la prise de décision est une chance pour nous, car je suis sûre que sa présence aurait créé davantage de désaccords. Lui, il est plutôt partisan du changement des procédés du travail et de la prise du risque".

L'effet du système familial sur les décisions touchant le quotidien de l'entreprise est très important. En effet, bien qu'il ne soit pas actionnaire, le père est constamment consulté sur les questions stratégiques (exportations, recrutement, etc.). Aucune décision ne peut être prise sans son consentement. La direction de l'entreprise est assurée, non pas au port, mais au domicile du père. Cette situation fait que les frères "Hardoufi" sont moins susceptibles de s'étendre sur les marchés internationaux. Ils ne poursuivent pas d'objectifs spécifiques. Ils sont passifs dans la gestion des problèmes jusqu'à ce qu'ils soient contraints par des pressions extérieures de réagir.

La famille "Hardoufi" vise principalement la sécurité financière et privilégie les investissements plutôt sûrs et peu risqués. Elle cherche toujours des moyens certains et faciles qui lui permettent de faire vivre dignement tous les membres. Les effets de cette attitude conservatrice sur le développement de l'entreprise ne sont pas négligeables.

Quant à la transmission de l'entreprise, la gestion du processus successoral demeure une préoccupation constante de la famille "Hardoufi". Les repas, les fêtes de familles, les vacances sont généralement des moments de partage d'informations et d'ajustement mutuel de valeurs communes. Les rêves sont partagés et transmis, les

liens familiaux se développent entre pères et fils. L'apprentissage de ces dimensions fondamentales a des conséquences importantes sur la préparation de la relève nous explique Said.

### **1.1.5. Les caractéristiques de l'entreprise**

Afin de rester maître de son destin, l'entreprise "Hardoufi" privilégie une orientation d'indépendance à trois niveaux : le financement, les ressources humaines et les relations inter-organisationnelles. Sur le plan financier, l'entreprise évite de se tourner vers des partenaires extérieurs (les banques). Les capitaux accumulés par l'épargne personnelle lui permettent d'échapper au système bancaire. Sur le plan humain, l'entreprise est favorable à l'emploi des membres de la famille ou des personnes appartenant au cercle relationnel restreint. Pour Said, "on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même..., par ses parents, amis ou alliés". Les employés ont été recrutés pour répondre aux objectifs de production, et l'aspect humain reste peu considéré dans l'entreprise. Il est simplement un outil au service de la rentabilité. Et par souci de garder la prise de décision aux mains de la famille, l'entreprise demeure hostile aux relations inter-organisationnelles portant sur des investissements coopératifs.

Dans leur milieu familial, les "Hardoufi" peuvent trouver un soutien inestimable à la survie de l'entreprise. Il prend la forme d'une assistance matérielle, une contribution financière, foncière ou autre. Il prend également la forme d'encouragements ou d'aides techniques pour surmonter les difficultés rencontrées. En contrepartie, l'entreprise assure une sécurité financière pour les membres de la famille. L'Etablissement "Hardoufi" est considéré plutôt comme une œuvre sociale fournissant argent, logements, véhicules et autres avantages à tous les membres de la famille.

Du point de vue de leur réseau social, les frères "Hardoufi" étaient dès leur jeune âge amenés à se frotter aux différentes catégories de professionnels, composées de proches et amis. Cela leur a permis d'acquérir des connaissances, un savoir-faire et une maîtrise du métier. A travers les contacts, ils ont pu développer des réseaux informels auxquels ils peuvent faire appel. Selon Said, "dans notre famille, nous consacrons une part importante de notre temps à maintenir la qualité et la valeur de ces relations

sociales personnelles. C'est de ces relations que dépend en grande partie notre réussite”.

#### **1.1.6. La perception de l'environnement**

Les contraintes environnementales ne constituent pas un obstacle majeur pour l'activité de l'Etablissement “Hardoufi”. Les soucis majeurs des dirigeants se manifestent par rapport au système bancaire et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. “Les paiements ne surviennent jamais à temps”, nous explique Said Hardoufi, ce qui affecte négativement la trésorerie de l'entreprise. De même, l'entreprise a du mal à maîtriser la chaîne d'approvisionnement. Elle a l'habitude de s'engager dans la livraison des commandes à des clients étrangers sans s'assurer de la disponibilité de la matière première en temps voulu. Il en résulte un risque de retard de livraison. Heureusement, nous raconte le Directeur, ce type de risque ne se produit qu'une à deux fois par an.

Contrairement à la majorité des exportateurs du poisson congelé, la ressource ne pose aucun problème aux “Hardoufi”. La notion de “*la baraka*” est omniprésente, nous rappelle Said.

Les trois frères éprouvent également une insatisfaction par rapport à la procédure de l'inspection sanitaire, à la lourdeur des charges fiscales et à la prolifération du circuit informel. En effet, avant chaque exportation, explique Said, “nos produits sont soumis à une lourde procédure d'inspection, ce qui retarde parfois l'exportation”.

La multitude de prélèvements constitue également un poids lourd pour les frères “Hardoufi”. Said nous explique qu'au niveau de chaque stade d'exploitation et d'exportation de la ressource halieutique, un prélèvement fiscal a lieu. “Cela alourdi davantage les charges de l'entreprise”, déplore-t-il.

S'agissant de l'environnement international, les frères “Hardoufi” le juge plutôt favorable. Selon Said, “Tant que la demande des produits de la mer marocains est abondante sur les marchés étrangers, nous ne craignons pas l'avenir ni les concurrents”. Avec une vision réductionniste, Said insiste beaucoup sur la notion de la

“*baraka*”. L’entreprise est prête, dit-il, à affronter l’ouverture des marchés et le libre échange.

### **1.1.7. La perception de la performance**

Les premières performances à l’export de l’Etablissement “Hardoufi” sont satisfaisantes. Dès les deux premières années, l’entreprise a assuré un volume de vente très important. Selon Said, “nous avons notre clientèle fidèle. Nous ne cherchons pas à conquérir d’autres marchés tant que la répartition actuelle du chiffre d’affaires nous assure une marge bénéficiaire acceptable”. Malgré la chute considérable du chiffre d’affaires au cours de ces cinq dernières années, l’entreprise continue toujours à réaliser des profits, nous précise-il.

## **1.2. Cas de Polyvalent “extra pêche” : Frais et congélation**

### **1.2.1. Historique et contexte général**

Ancien Directeur d’une société minière durant les années soixante-dix, Mr Alaoui a tenté une brève expérience d’entrepreneuriat en Espagne. Mais, pour des raisons financières, cette expérience n’a pas eu le succès escompté. Il décide alors de rentrer au pays. Dès son retour, et avec l’appui financier de son épouse, il investit dans l’industrie de valorisation des produits de la mer, en créant la société “Polyvalent extra pêche”. Pour Mr Alaoui, “la création de “Polyvalent extra pêche” est mue par une volonté de réaliser un succès dans un secteur tourné vers l’export”. Et comme il a toujours été attiré par la mer, il opta rapidement pour le secteur de la pêche. “Investir dans la pêche constitue pour moi une satisfaction personnelle” précise Mr Alaoui.

“Polyvalent extra pêche” a été créée en 1981 à Casablanca, sous forme d’une SARL. Mr Alaoui détient 30% du capital ; le reste appartient à son épouse. L’objet de la société est l’exportation du poisson frais et congelé. Elle emploie 54 personnes réparties sur deux sites : celui de Casa qui compte 20 personnes et celui de Safi qui compte 34 personnes.

Muni d’un service export, le site de Casa centralise toutes les opérations d’exportation et prend en charge la prospection des marchés étrangers.

### **1.2.2. Activité internationale de l'entreprise**

L'entreprise a commencé à exporter dès sa création en 1981. Cette internationalisation précoce s'explique par la forte demande étrangère. Les clients étrangers venaient eux même chercher le poisson. Sept ans plus tard, l'entreprise s'est orientée en partie vers le marché local. Le but était de diversifier les débouchés afin de minimiser les risques. En 2006, le marché étranger (l'Espagne, le Portugal, la France, la Belgique et l'Italie) a absorbé environ 80% de la production. Selon Mr Alaoui, "bien que profitable, l'exportation implique parfois des risques élevés pouvant compromettre l'activité de la société". Aujourd'hui, l'un des défis majeur auquel le Directeur et sa femme font face consiste à trouver un certain équilibre entre la demande du marché domestique et celle du marché international.

Selon M. Alaoui, la réussite internationale est largement conditionnée par la saisie des opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers. Or, cela nécessite la possession de l'information efficace. L'Europe, dit-il, "est un gros marché pour nos produits de la mer, surtout à l'état brut". Pour lui, contrairement à une idée répandue, plus le poisson est transformé, moins il est valorisé sur le marché européen. En général, les européens ne font pas confiance aux produits marocains transformés. Mr Alaoui explique cette réaction par l'état lamentable des conditions d'hygiène dans la plupart des unités de transformation.

L'activité internationale de "Polyvalent extra pêche" est fortement corrélée au niveau des captures de poisson. En raison de la rareté de la ressource et le prolongement des périodes de repos biologiques, l'entreprise ne fonctionne en moyenne qu'à 50% de sa capacité de production. Il lui arrive souvent de ne pas honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients. L'entreprise a également souffert de la lourdeur de l'inspection sanitaire, du coût de transport élevé et des retards de paiements.

### **1.2.3. Les caractéristiques du dirigeant**

En sa qualité de vice Président de la FENIP, Mr Alaoui entretient de bonnes relations avec les principaux acteurs du secteur de la pêche (les associations professionnelles, l'ONP, le CMPE, les autorités locales, etc.). Ce réseau étendu lui a naturellement facilité l'accès aux informations nécessaires pour la réussite sur les marchés étrangers.



N'ayant pas reçu de formation supérieure, Mr Alaoui considère l'expérience comme son principal capital. Ce sont donc ses 26 ans d'expérience dans le secteur qui lui ont permis de maîtriser les règles du jeu du marché international. Il a également l'habitude de participer aux foires commerciales internationales de l'industrie agroalimentaire, en particulier l'exposition de Bruxelles.

Par ailleurs, la vision de Mr Alaoui à l'égard de l'internationalisation n'est pas très claire. A part les fariniers précise-t-il, tout le secteur manque de visibilité. "La fixation des objectifs en terme de conquête de nouveaux marchés devient difficile", déplore-t-il. En raison de cette incertitude qui accompagne l'activité internationale poursuit-il, "mes actions internationales ne sont ni planifiées, ni budgétisées ; elles sont improvisées. Le secteur est fortement lié aux aléas de la nature et à la diversité de la demande internationale".

#### **1.2.4. Les caractéristiques de la famille**

La famille Alaoui est très attachée aux traditions marocaines. La sincérité, l'honnêteté, le respect absolu des parents, la préservation des héritages, sont autant de valeurs qui règnent dans la famille et garantissent une meilleure condition au travail.

En dépit de cet attachement, Mr Alaoui a néanmoins toujours accepté le changement positif et l'innovation en tant que vecteurs de la réussite. Pour lui, le fait d'appartenir à une famille conservatrice ne change rien. Au travail, il oublie la famille, même si les valeurs de celle-ci restent toujours présentes avec lui au travail.

D'autre part, le dirigeant a toujours pensé que la culture de l'entreprise peut constituer un contexte propice pour la réussite à l'étranger. Il trouve que ce n'est pas normal de garder la même culture depuis la création. Les mentalités changent, les moyens de production aussi. "A "Polyvalent extra pêche" dit-il, nous avons depuis longtemps donné une importance à la nécessité d'avoir une culture qui nous soit propre. Nous sommes une entreprise familiale, mais, pour nous, la famille Alaoui intègre tout le personnel de l'entreprise. C'est très important pour nous que tout le monde se dise qu'il fasse partie de la famille et puisse considérer le directeur comme un second père".

S'agissant de la prise de décision, elle est essentiellement le fait du dirigeant même s'il détient uniquement 30% du capital. Selon lui, "il faut dire que cette décision se fonde en grande partie sur ma conviction intime et mon expérience en la matière". Parfois, la décision est prise en concertation avec sa femme, surtout lorsqu'il s'agit de l'aspect financier. "Nous avons les mêmes principes de gestion et des intérêts conformes", dit-il. De son point de vue, l'implication de la famille et son enrichissement par des membres extérieurs, rend de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision. C'est pour cette raison qu'il refuse comme sa femme toute participation externe au capital. D'ailleurs, jusqu'à présent les décisions internationales étaient réussies du fait même de leur personnalisation. "J'étais confronté pendant longtemps à des situations où il fallait prendre des décisions immédiates. Le fait d'être seul à prendre la décision m'a énormément facilité le processus d'exportation" précise Mr Alaoui.

Mr Alaoui éprouve également une attention particulière à la succession de son entreprise. "Nous avons bâti ma femme et moi cette entreprise ; nous espérons réussir à l'étranger. Aujourd'hui, après le long chemin traversé, nous souhaiterions passer le relais à notre fils tout en maintenant notre position sur le marché international", dit-il avec fierté.

### **1.2.5. Les caractéristiques de l'entreprise**

Du point de vue de la direction, le principe d'indépendance consacré par certaines familles handicape le processus d'internationalisation. C'est pour cette raison que le dirigeant a opté pour une orientation stratégique extérieure laquelle, selon lui, garantit une réussite sur les marchés étrangers. Au niveau financier, Mr. Alaoui fait appel à sa banque pour le financement de l'exploitation. "J'ai hésité pendant un certain temps à propos de la stratégie à suivre pour financer une partie de mon activité internationale, Et finalement, j'ai opté pour le crédit bancaire", dit-il.

Sur le plan humain, 60 % des personnes qui travaillent dans l'entreprise font partie de la famille Alaoui. L'entreprise leur assure un revenu confortable. Tous les postes de responsabilité sont occupés par des membres de la famille. L'épouse de Mr Alaoui s'occupe de l'aspect financier et l'un des ses frères se charge du commercial. Quant au

service technique, il est sous la responsabilité de son neveu. “La famille est une force pour l’individu. Si aujourd’hui tu es solidaire d’eux, demain ils le seront pour toi (...) Il y a quatre mois, nous avons traversé une courte période de crise, nous avons besoin de liquidité pour régler quelques charges. Heureusement mon frère était là.” ajoute Mr Alaoui. L’un des problèmes que pose ce type de stratégie est celui de l’exercice de l’autorité. “Je peux, en effet, renvoyer une personne étrangère en cas d’erreur de travail ou d’incompétence, mais je ne peux le faire avec un membre de la famille”. Mr Alaoui avance : “Nous étudions actuellement, ma femme et moi, la possibilité de recrutement de personnes de l’extérieur pour assurer la fonction comptable et les affaires générales (communication, contact des clients). Nous sommes convaincus que la compétence est la clé d’une bonne réussite”.

Le dirigeant est également conscient de l’importance de l’innovation et des nouvelles technologies dans la réussite de l’internationalisation. Pour lui, “l’industrie de la pêche a besoin de l’innovation afin de valoriser la ressource et elle a besoin de nouvelles technologies de l’information afin de prospecter les marchés étrangers”.

S’agissant du réseau social, grâce à ses connaissances et ses contacts avec les professionnels adhérents à la FENIP, le dirigeant a pu constituer son propre réseau d’amis apte à le conseiller et l’informer sur d’éventuelles opportunités internationales. D’ailleurs, la pénétration des marchés italien et belge n’a pu réussir que grâce à des amis qui l’auront mis sur ce créneau. D’un autre côté, Mr Alaoui compte amplement sur le soutien des membres de la famille installés à l’étranger.

#### **1.2.6. La perception de l’environnement**

Le dirigeant de “Polyvalent extra pêche” a une perception négative de l’environnement local et national. Huit arguments ont été avancés pour confirmer ce constat. Le premier concerne la multiplicité des intervenants dans le secteur. “Le grand nombre d’acteurs publics, semi-publics et associatifs, ainsi que leur manque de professionnalisme expliquent l’anarchie qui règne aujourd’hui dans le secteur de la pêche”, nous confirme Mr Alaoui.

Le deuxième argument est lié à l’approvisionnement en matière première. En raison de la rareté de celle-ci, l’entreprise a été contrainte de l’importer, principalement

d'Argentine et du Chili. "Bien que les droits de douane soient élevés, nous sommes obligés d'importer la ressource afin d'éviter le problème de l'irrégularité des approvisionnements et les ruptures des commandes", ainsi s'exprime Mr Alaoui. "Il faut également réfléchir à une stratégie de partenariat avec d'autres pays riches en ressources halieutiques dans le but d'obtenir des licences de pêche pour les unités marocaines", ajoute-t-il.

Le troisième argument a trait au manque de planification du secteur. Mr Alaoui considère que la stratégie de production manque de visibilité. Quant à la stratégie commerciale, elle n'est pas assez agressive. "Le label marocain souffre d'un manque de notoriété", nous assure-t-il.

Le quatrième argument est relatif au coût du transport qui, selon le dirigeant, reste très cher. Il nous cite l'exemple du transport maritime en direction de l'Europe d'une tonne de marchandise de poisson qui coûte dix fois plus cher à partir de Casablanca qu'au départ de Singapour.

Le cinquième argument se rapporte au système bancaire. Selon Mr Alaoui, les relations banques-PME au Maroc souffrent d'un déficit de confiance et d'une incompréhension mutuelle qui ont affecté sérieusement le progrès de ces entreprises. Les banques, remarque-il, évitent de prendre des risques excessifs en matière de distribution de fonds et exigent des garanties réelles que la PME est globalement dans l'incapacité de présenter.

Le sixième argument correspond au coût du travail qui, selon le dirigeant, reste globalement élevé. Pour lui, le SMIG marocain est l'un des plus élevés de la région. Il est estimé à 180 euros par mois contre 140 seulement pour la Tunisie et 90 pour l'Egypte. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes déplore Mr Alaoui. Selon lui, cette distorsion du prix du travail est à l'origine de certains choix inefficaces en matière d'emploi. Les entreprises ont tendance à substituer de manière excessive le facteur travail par le capital et à se retirer de certaines activités du secteur de la pêche intensives en main d'œuvre.

Le septième argument est proportionnel à la fiscalité. La multitude de prélèvements et les assiettes retenues sont jugées inadéquates. De même, l'absence du régime

d'amortissement différé n'a pas permis à l'entreprise de profiter pleinement de l'exonération de l'IS durant les cinq premières années de son activité. Le propriétaire-dirigeant nous explique que "Les entreprises ont souvent l'impression que l'exonération fiscale constitue un véritable cadeau. Mais, en réalité, une bonne partie des gains est contrebalancée par la perte issue du gonflement des bénéfices imposables, consécutive à la non comptabilisation des charges d'amortissement durant les premières années d'activité".

Le dernier argument pénalisant le processus d'internationalisation de l'entreprise est relatif à la lourdeur de la procédure d'inspection. Mr Alaoui juge le corps des inspecteurs peu efficace, peu professionnel est surtout corrompu.

S'agissant de l'environnement international, la perception de Mr Alaoui est également négative. Il éprouve d'abord une inquiétude par rapport à la concurrence internationale. Pour lui, les PME du secteur de la pêche doivent améliorer leur compétitivité afin de faire face à l'augmentation de la concurrence internationale. Elles doivent rechercher des créneaux et affiner leurs visions stratégiques afin de mieux se distinguer de cette concurrence et d'assurer ainsi leur survie. Ensuite, dans ces mêmes termes, Mr Alaoui exprime son mécontentement quant à l'application de certaines règles de l'OMC (cycle de Doha). L'entrée en vigueur de ces règles explique-t-il favoriserait une concurrence étrangère ardue dans le secteur de la pêche au Maroc. "Notre pays explique Mr Alaoui, n'est pas encore prêt pour affronter une telle concurrence ; les industriels étrangers seront avantagés car ils disposent de techniques de production très sophistiquées". Enfin, en l'absence d'un véritable programme de mise à niveau du secteur, Mr Alaoui estime que l'industrie poissonnière marocaine ne profitera pas pleinement des accords de libre échange signés avec les Etats-Unis et l'Union européenne.

### **1.2.7. La perception de la performance**

Selon le dirigeant, les premières performances internationales n'étaient pas satisfaisantes. Il espérait mieux. Aujourd'hui, Mr Alaoui n'est pas non plus satisfait de son positionnement sur les marchés étrangers par rapport à ses concurrents. Ses objectifs de départ relatifs à l'amélioration de la production et à la création d'une autre

unité de conserve ne sont pas encore atteints. Néanmoins, il est persuadé qu'il est sur la bonne voie. L'entreprise exporte pendant un bon temps vers l'Espagne, le Portugal, la France, la Belgique et l'Italie. "Nous recevons régulièrement des commandes de nos clients ; ils sont satisfaits de la qualité de nos produits ; nous ne cherchons pas d'autres cibles", ajoute-il.

### **1.3. Cas de l'entreprise "Dipromer" : traitement et congélation des produits de la mer**

#### **1.3.1. Historique et contexte général**

"Dipromer" a été créée en 1987 sous forme d'une SARL. Elle emploie 90 personnes dont cinq cadres. Son fondateur, Brahim Ahl Hoummad est considéré par beaucoup de Sahraouis comme un "accident" de l'histoire. En 1975, il était un simple infirmier à l'Hôpital de Laâyoune. Aujourd'hui, il l'un des plus grands entrepreneurs du Sahara.

En fait, Mr Ahl Hoummad fait parti de cette minorité de sahraouis (EL Joumani, Ould Rachid, Derham, etc.) qui a profité du parachèvement de l'intégrité territoriale du Maroc en 1975. Au début des années soixante-dix, outre sa fonction d'infirmier, Mr Ahl Hoummad tenait un petit commerce à Es-smara. Alors que la majorité des notables de sa tribu "*Izrguiyin*" décide de rejoindre le front Polisario, Mr Ahl Hoummad, fort du soutien de sa famille, s'est rallié à la cause nationale. Cette prise de position lui a valu la bénédiction du Makhzen. Il quitte alors son poste d'infirmier pour créer une petite société de construction. Le Gouverneur de l'époque le prend sous son aile et lui confie de grands travaux de construction.

Fort de sa première expérience dans le domaine des affaires et surtout du soutien des hommes politiques, il décide d'investir dans le secteur de la pêche. Son second mariage à une proche de l'ex-ministre de l'Intérieur Driss Basri lui a largement facilité la tâche.

Outre "Dipromer", Mr Ahl Hoummad dirige "Dipromer III", créée en 1997 et spécialisée dans le ravitaillement des bateaux de pêche. Quant à "Dipromer II", spécialisée dans la congélation de poisson, elle est dirigée par son cousin Mouloud.

### **1.3.2. Activité internationale de l'entreprise**

Au début, l'activité de "Dipromer" était tournée exclusivement vers le marché national. Ce n'est qu'en 1996 que Mr Ahl Hoummad décide de se lancer dans l'exportation. Pour lui, le choix de l'internationalisation est devenu une nécessité en raison de l'étroitesse du marché local. "Je sentais que c'était bon et j'ai foncé ; je ne fixe pas d'objectifs réels d'exportation ; je vais là où il y a de la demande".

Sa situation sur le marché national était relativement faible. Il a dû surmonter certaines difficultés au cours de son processus d'internationalisation. A côté de quelques rares problèmes relatifs à la gestion des stocks, les conditions portuaires à Laâyoune étaient inadéquates pour respecter le rapport qualité/temps. "On se battait pour pouvoir livrer à temps", précise le dirigeant. En effet, en 1995, le port de Laâyoune n'était rien de plus qu'une digue et un quai. "Vous ne pouvez pas imaginer à quel point nous avons souffert. Pas d'électricité, pas d'eau, pas d'assainissement, des terre-pleins sans revêtement. Bref, de quoi faire fuir tous les investisseurs. Ce n'est qu'en 2000 que l'ODEP se décide enfin à créer une direction locale et commence à mettre en conformité le port avec les standards les plus élémentaires", explique Mr Ahl Hoummad.

Selon Mr Ahl Hoummad, la décision d'internationaliser Dipromer a été le résultat d'une concertation avec deux autres membres de la famille impliqués dans la gestion : son cousin EL-Bachir et son beau-fils Bouchenna. Trois éléments l'ont aidé à réussir cette internationalisation : les moyens financiers, l'information efficace reçue à temps et surtout le réseau étendu du dirigeant qui comprend des membres de la famille, des hommes politiques et des amis entrepreneurs. Les avantages fiscaux ont également été cités comme déterminant de l'engagement international de "Dipromer".

Dès le début de l'internationalisation, l'organigramme de l'entreprise a subi une légère restructuration. Un nouveau service export a été créé et rattaché directement à la direction générale. "Ce changement n'a pas été apprécié par tous les cadres de l'entreprise, mais à travers des réunions nous avons réussi à convaincre tout le monde que l'exportation était l'affaire de tous", nous explique Mr Ahl Hoummad .

Aujourd'hui, "Dipromer" tourne à 80% de sa capacité de production. C'est l'une des sociétés de pêche les plus dynamiques dans la Région de Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra. Parmi ses produits qualifiés pour le marché international, citons : le filet de poisson, l'Elete, l'Evisere et autres produits marinés. Ces produits sont acheminés vers plusieurs marchés étrangers tels le Canada, le Moyen orient, l'Union européenne, l'Uruguay et le Brésil.

### **1.3.3. Les caractéristiques du dirigeant**

Brahim Ahl Hoummad est parmi les hommes d'affaires sahraouis qui ont cru en la Région de Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra. "Y croire était plus que nécessaire", dit-il.

Ayant un niveau d'instruction secondaire, mais parlant couramment l'espagnol, Mr Ahl Hoummad est commerçant dans l'âme. Il avait accumulé une expérience respectable dans le milieu des affaires. Il a mobilisé un capital, un savoir faire et un esprit d'entreprise.

Selon lui, il ne suffit pas de disposer d'une formation supérieure pour adopter un comportement entrepreneurial moderne. "Au Maroc, dit-il, les rapports de confiance, ainsi que les liens politiques et familiaux jouent un rôle capital. Qu'on ait poursuivi des études ou pas, il faut faire avec. Personnellement je l'ai appris à mes frais".

Mr Ahl Hoummad est parmi les dignitaires Saharaouis. Il est fortement impliqué dans la vie politique. Elu local, il est également député à la 2<sup>ème</sup> chambre (chambre des conseillers) et membre du CORCAS (Conseil Royal Consultatif pour les Affaires sahariennes). Il occupe aussi le poste de Président du Conseil de Surveillance de la Banque Populaire Régionale. Ce statut lui confère une certaine notoriété et un certain pouvoir dans la région de Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra. Il bénéficie d'un large soutien de toutes les institutions intervenant dans le secteur de la pêche (ONP, Chambre maritime, Associations, Collectivités locales, autorités locales, etc.).

Fort de ce capital social, Mr Ahl Hoummad a accumulé une expérience notable dans les affaires, ce qui lui a permis d'améliorer la position de "Dipromer" sur les marchés



internationaux. Il a également l'habitude de suivre toutes les opérations d'exportation et de pérenniser des relations avec ses partenaires étrangers.

A travers le discours de Mr Ahl Hoummad, il apparaît que c'est un homme de grande réflexion qui se projette là où il devrait aller. "Nous avons décidé il y a quelques années de cela que nous serions en première ligne dans le marché de traitement et congélation des produits de la mer dans la Région de Laâyoune, et que nous disposerions des installations de haute qualité technologique afin de faire face à la concurrence internationale" exprime t-il. Cette ambition l'a poussé à prospecter constamment de nouveaux marchés afin de diversifier ses débouchés, ce qui, d'après lui, garantit une plus grande sécurité financière pour l'entreprise.

Quant aux opportunités internationales, l'entrepreneur semble très enthousiaste. Selon lui, c'est surtout dans la valorisation des produits de la mer que le secteur de la pêche à un avenir. Lorsqu'il est informé sur une opportunité, il commence d'abord par étudier sa faisabilité avant de l'exploiter.

#### **1.3.4. Les caractéristiques de la famille**

Le dirigeant a grandi au milieu d'un système familial conservateur qui considère l'entrepreneuriat comme source de prospérité. Sa famille et sa tribu ont joué un rôle important dans son éducation et son apprentissage socioprofessionnel. Elles ont influencé sa manière de penser et d'agir. La logique de gouvernance d'Ahl hoummad réside avant tout dans la recherche de la stabilité financière.

La préservation de son héritage, de ses acquis et de ses origines constitue ses principales valeurs. "Un de nos objectifs essentiels est que le nom Ahl Hoummad et notre entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs". Cet attachement aux valeurs familiales et aux origines Sahraouis ne l'empêchent pas de renouveler sa stratégie d'affaires. "Notre environnement change, dit-il, nous interpelle sans cesse et nous oblige à se transformer ou, du moins, à s'adapter". Le dirigeant veille également à adapter la culture de l'entreprise aux diverses mutations qui interviennent dans son environnement, car selon lui, le fait de garder la même culture depuis la création limite considérablement la volonté d'évoluer.

En matière de prise de décision, la marche de l'entreprise doit être conforme à l'orientation que Mr Ahl Hoummad trace en concertation avec son cousin et son beau-fils. Le fils aîné, qui était membre de l'équipe dirigeante, a été rapidement remercié. Il a été à l'origine de plusieurs conflits au sein de l'entreprise. Cette mauvaise expérience a poussé Mr Ahl Hoummad à ne pas engager d'autres enfants à l'issue de leurs études. "Chacun d'entre eux à sa propre façon de raisonner", nous explique le dirigeant. Il compte les responsabiliser en les aidant financièrement à monter leurs propres projets.

### **1.3.5. Les caractéristiques de l'entreprise**

D'une superficie de 9000 m<sup>2</sup>, "Dipromer" est équipée pour assurer le traitement et la congélation de plus de 200 tonnes de poissons pélagique et de plus de 100 tonnes de céphalopodes par jour. Le traitement, la congélation et le stockage sont assurés et contrôlés par une équipe de techniciens expérimentés.

En matière d'orientation stratégique, hormis la politique de financement, l'entreprise reste fortement tournée vers l'extérieur. Ainsi, en matière de recrutement, et contrairement à nos attentes, Ahl Hoummad adopte une logique externe. Bien que la famille recèle certaines compétences, il préfère s'en passer car, selon lui, elles sont souvent source de conflit.

Sur le plan de l'innovation, Mr Ahl Hoummad estime que les installations de l'entreprise constituent un facteur de réussite. Les installations actuelles sont de haute qualité technologique et lui permettent d'être en première ligne dans la région. "Dipromer" dispose également d'un laboratoire parfaitement équipé.

Par ailleurs, Mr Ahl hoummad ambitionne de réaliser deux objectifs. Le premier est relatif à l'amélioration de la qualité à travers la certification ISO 9001. Le second concerne l'engagement dans des relations de partenariat portant sur la valorisation des produits de la mer notamment avec deux sociétés, l'une espagnole et l'autre canadienne.

L'entrepreneur apprécie la formule du Groupement fondée sur le principe du réseau social lequel lui permet d'apprendre d'autrui et d'avoir toujours des idées nouvelles. Selon lui, le soutien apporté par le réseau social compte particulièrement pour

l'entreprise. "Nous manquons souvent de temps pour collecter de l'information pertinente. Dans une PME, on a moins de temps que dans une grande où les gens sont spécialisés en production, en comptabilité, etc.". Il faut connaître les nouveautés. C'est important affirme-t-il. En plus de son statut de privilégié (élu local, député, membre du CORCAS, Président du Conseil de Surveillance de la Banque Populaire Régionale) qui lui permet l'accès facile aux informations, Mr Ahl Hoummad a pu développer un réseau social solide avec des amis espagnols et ses cousins, également entrepreneurs. Selon le dirigeant, ledit réseau a toujours été, et reste encore au service de l'internationalisation de "Dipromer".

### **1.3.6. La perception de l'environnement**

Hormis la rareté de la ressource et la dégradation de la qualité des infrastructures portuaires, l'environnement national et local de "Dipromer" est jugé plutôt favorable. Cette perception est mue principalement par l'effort investi par l'Etat depuis la récupération des provinces Sahariennes. Mr Ahl hoummad nous affirme, qu'un sérieux effort de relance économique et social a été donné au profit de la région à travers une politique de "congrés fiscaux" (exonération fiscale temporaire) et de transferts (subventions).

Le dirigeant pense que la mise en place du projet de la zone franche d'exportation à Laâyoune permettra de drainer l'investissement international dans la Région notamment par l'implantation d'entreprises et par la valorisation de pêche. Bien que le port de Dakhla, dont les infrastructures ont nécessité de très lourds investissements, soit le plus proche des zones de pêche hauturière, c'est Laâyoune qui, selon lui ravit le rôle de vedette à tous les niveaux.

Au niveau international, Mr ahl hoummad estime que le secteur de la pêche est moins sensible aux contraintes de la mondialisation comparativement aux secteurs du textile et de l'agroalimentaire, par exemple. Le plus important dit-il, c'est la demande. Celle-ci est très abondante.

"Notre pays, ajoute-il, est aussi attaché à la libéralisation commerciale. Mais, il faut que ce processus soit partagé de façon équitable en soulignant l'importance d'accorder un traitement différencié pour les pays en développement. A travers mon expérience, je

sais que face aux règles de l'OMC, la modernisation s'impose pour que les entreprises marocaines puissent jouer sur des niveaux institutionnels semblables à ceux dont disposent les entreprises de l'Union européenne à titre d'exemple". Et c'est une bonne chose précise t-il.

### **1.3.7. La perception de la performance**

Le dirigeant semble être fière de sa situation actuelle au niveau international. Il dit à ce propos : "Quand je voyage à l'étranger et je trouve mon produit vendu dans les grandes surfaces, cela me remplit de fierté et me donne le courage et l'envie de continuer". D'ailleurs, la grande surface était au départ l'un des objectifs à atteindre. Aujourd'hui, cet objectif est entièrement atteint.

"Quand j'ai commencé l'activité internationale, dit-il, je réalisais près de 20% du chiffre d'affaires à l'export. Aujourd'hui ce pourcentage a atteint plus de 80%. Nous avons sensiblement augmenté notre part de marché. Au lieu de cinq pays, nous exportons actuellement vers une douzaine de pays à travers le monde". Les produits de "Dipromer" sont acheminés vers les quatre coins de la planète. Citons, à titre d'exemples, le Canada, le Moyen orient, la Libye, l'Union européenne, l'Uruguay et le Brésil.

## **1.4. Cas de l'entreprise "Delta Océan" : huile et farine de poisson**

### **1.4.1. Historique et contexte général**

La société "Delta Océan" fait partie des huit sociétés de production de farine et huile de poisson, installées à Laâyoune. Elle a été créée en 1991 par la famille Hammache sous la forme d'une SARL. Après cinq ans d'activité, un conflit familial entre les frères Ahmed et Brahim se transforme en conflit professionnel. Saisi de l'affaire, la justice a finalement donné gain de cause à Ahmed lequel décide de transformer le statut de l'entreprise en SA en 1996. Il détient plus de 50% du capital avec son fils Hicham, encore étudiant.

Ancien employé de la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) et originaire de Casablanca, Mr Ahmed Hammache n'était pas à proprement parler un homme de

métier. Il s'est engagé dans l'industrie de farine et huile de poisson sur conseil d'amis. A l'époque, le secteur était porteur.

Mr Ahmed Hammache a dirigé la société jusqu'en 2005. Pour des raisons d'âge et de santé, il décide de passer les commandes à son fils Hicham, qui vient de rentrer du Canada, après plusieurs années d'études d'ingénierie en microélectronique et trois ans de stage au LACIME (Laboratoire de Communication et d'Intégration de la microélectronique) de Montréal. "Delta Océan" emploie aujourd'hui 26 personnes dont 8 cadres.

#### **1.4.2. Activité internationale de l'entreprise**

L'entreprise "Delta Océan" s'est internationalisée dès sa création. Elle exporte la totalité de sa production en huile de poisson et environ 80% de sa production de farine. Les produits de l'entreprise sont commercialisés dans une dizaine de pays : Les pays de l'Union européenne, la Russie, le Norvège, la Turquie, la Chine et le Japon, etc. Cette vocation internationale a poussé le nouveau patron (Hicham Hammache) à adopter une stratégie de veille. Il s'efforce à étudier en profondeur les marchés (marché de la matière première et celui des produits finis), à rechercher et évaluer les opportunités existantes et à détecter les menaces éventuelles pour son entreprise. "Les opportunités constituent notre première motivation pour l'international" nous explique-t-il.

Quant aux difficultés rencontrées au début du processus d'internationalisation, la gestion du temps vient en premier lieu. L'entreprise s'efforce toujours de trouver des moyens d'atteindre une efficacité optimale en épargnant le temps. Elle se trouve confrontée parfois à l'incapacité d'honorer ses livraisons. En deuxième lieu, le choix des partenaires est aussi important. Selon Mr Hammache, il y a trop d'intermédiaires. Il pense qu'il est plus judicieux de réguler cette intermédiation et d'établir un lien de confiance entre l'entreprise et ses clients.

Par ailleurs, Le dirigeant de "Delta Océan" accorde beaucoup d'importance à l'information comme outil d'aide à l'internationalisation. Il est constamment à la recherche d'informations pertinentes relatives aux marchés, à la technologie, aux normes et réglementations internationales et enfin aux partenariats commerciaux.

En raison de la position proactive de son dirigeant à l'égard de l'internationalisation, "Delta Océan" a rapidement amélioré sa position sur ses marchés étrangers. Elle ambitionne de pouvoir augmenter sa production, estimée aujourd'hui à environ 3000 tonnes de farines et 1200 tonnes d'huile. L'entreprise possède trois lignes de production basées sur le schéma classique de fabrication farine et huile de poisson avec recyclage des jus de presse au niveau des séchoirs. La matière première est constituée essentiellement de la sardine fraîche sans déchets de transformation.

### **1.4.3. Les caractéristiques du dirigeant**

Agé de 31 ans, le dirigeant de "Delta Océan" est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur de l'Ecole Polytechnique de Montréal au Canada. Il a également obtenu un Master en Ingénierie de l'information. Grâce à l'assistance de son père (créateur de l'entreprise) et son implication dans les activités de l'ANAFAP (l'Association Nationale des Fbricants de Farine et Huile de poisson), il a rapidement maîtrisé le fonctionnement du secteur.

Selon ses propos, "l'expérience est indispensable, mais insuffisante pour être compétitif. A côté de l'adaptation continue aux exigences des clients, il faut mettre en valeur la position géographique du pays et maîtriser le coût de la main d'œuvre". Sa perception des opportunités internationales est très bonne. Il croit qu'en dépit de la bonne position de l'entreprise sur le marché extérieur, il est nécessaire de participer aux foires internationales et d'évaluer en permanence les points forts et les points faibles des opportunités d'affaires. Pour lui, l'avenir de la filière est assuré, mais à condition que le ministère de tutelle restructure l'activité de la pêche artisanale.

Par ailleurs, la vision de Mr Hammache est claire. Il a déjà fixé des objectifs pour l'an 2010 relatif aux clients, au personnel et aux fournisseurs. Pour les clients, il projette un programme de fidélité avec un meilleur rapport qualité-prix, un service après-vente et des facilités de paiement. Pour le personnel, il est convaincu que la motivation est le facteur le plus déterminant pour un meilleur rendement. Il vise ainsi à établir un programme de prime basé sur le rendement de chaque employé et à offrir des formations adaptées. Quant aux fournisseurs, l'instauration d'une souplesse de paiement est la meilleure stratégie.

Mr Hammache souhaiterait également développer des réseaux d'affaires au niveau international afin d'optimiser ses actions d'exportation. D'ailleurs, toutes ses actions font l'objet d'une planification stratégiques. Selon ses propos, "La dernière analyse faite a détecté les contraintes suivantes : problème de vieillissement d'une partie de l'outil de production, la non-maîtrise de la chaîne d'approvisionnement en poisson, l'impact du coût élevé de l'énergie et les effets de la concurrence. Quant aux opportunités à saisir, elles ont trait au prix de la farine qui est en croissance continue et à la valorisation de l'huile de poisson (Oméga 3)".

#### **1.4.4. Les caractéristiques de la famille**

La famille Hammache n'est pas très attachée aux traditions. Elle est munie de valeurs de modernité et de changement. Comme nous l'avons déjà signalé, le changement de direction en 2005 a donné lieu à une profonde restructuration de l'entreprise. Cette restructuration n'a pas touché uniquement l'organigramme, mais aussi la méthode de travail. Le nouveau directeur s'est attaqué à l'amélioration de la qualité de l'environnement du travail. "Un employé qui travaille dans de mauvaises conditions est moins efficace" ; tel est le constat de base de Mr Hammache. Un effort particulier a donc été déployé pour que chacun des ouvriers évolue dans un espace aéré et éclairé. Une infirmerie a été également aménagée. Bien que ces actions aient coûté beaucoup d'argent pour l'entreprise, et donc pour la famille, Mr Hammache-père a complètement adhéré au projet de son fils.

Selon Mr Hammache "l'entreprise ne peut pas être dirigée à partir des critères purement familiaux ou patrimoniaux. On a besoin de l'organiser et de la gérer sur des bases professionnelles". Il estime que le fait de garder la même culture inculquée par la famille limite à la fois la volonté du changement et d'apprentissage. C'est pour cette raison qu'il accorde une grande importance à l'aspect culturel. Ainsi, nous explique-t-il, "ma présence physique et régulière auprès des employés a réussi à assurer la qualité des relations interpersonnelles et de l'implication au travail. Cette présence se manifeste à travers ma disponibilité et mon accessibilité, ainsi que par la participation à des festivités et célébrations. J'ai constaté par la suite que les employés éprouvaient une certaine fierté lorsqu'ils parlaient de leur lieu de travail et de l'entreprise dans son

ensemble”. Toutes ces actions témoignent de l’attitude peu conservatrice de la famille Hammache.

Malgré l’existence du conseil d’administration, la prise de décision au sein de “Delta Océan” revêt un caractère individuel. Seul le Directeur s’en charge. Bien que majoritaire dans le capital, son père, lui fait entièrement confiance. Le conseil d’administration ne fait qu’approuver les décisions prises par le Directeur général. Selon Mr. Hammache, “les autres membres du conseil ont une attitude plus ou moins coopérative. Ils ont l’habitude de soutenir mes projets. Tout ce qui les intéresse, c’est la rentabilité et l’entreprise la leur assure”.

#### **1.4.5. Les caractéristiques de l’entreprise**

Lorsque Mr Hammache a pris la direction de “Delta Océan”, il a immédiatement pensé à sa restructuration. “Comme il fallait suivre les normes étrangères relatives à la qualité et l’hygiène et honorer les engagements à temps, j’ai décidé de créer deux nouveaux services : le service Management de la qualité et le service export”. Ce dernier, géré par le dirigeant lui même, s’occupe principalement des opérations relatives à la prospection des marchés et des procédures administratives y afférentes.

“Delta Océan” a réussi son internationalisation grâce à trois variables orientées essentiellement vers l’extérieur. Il s’agit des ressources humaines, de la recherche et développement et du financement. Concernant la première variable, l’entreprise est à la recherche de compétences en dehors de la famille. “Nous avons besoin de compétences, dit Mr Hammache et celles-ci ne se trouvent pas forcément dans la famille”. Au niveau régional, “Delta Océan” est considérée bien avancée en matière de gestion du personnel. Les politiques de rémunération et d’avantages sociaux sont soulignées par certains employés comme étant remarquablement sophistiquées. Les femmes occupent par ailleurs une place centrale au sein de la société. “À compétences égales, nous privilégions les candidats féminins”, précise Mr Hammache.

Quant à la deuxième variable, le Directeur souligne que l’innovation est capitale dans l’industrie de farine et huile de poisson. “Delta Océan” n’hésite pas à investir lourdement dans les outils de production et de contrôle les plus modernes. Cette stratégie constitue l’une des clés de réussite de l’entreprise dans la région.



Aujourd'hui, le directeur ambitionne une meilleure valeur ajoutée à travers la 72 de protéine, prisée par les aquaculteurs. Cette qualité requiert l'utilisation de la sardine toute entière. "Le passage à une qualité meilleure se traduit par un gain supplémentaire de 200 dollars par tonne de farine vendue" estime Mr Hammache. "Delta Océan" s'engage aussi dans des relations de partenariat afin d'atteindre ses objectifs.

Soulignons également que le recours au financement bancaire a toujours été convié par "Delta Océan". Celle-ci entretient d'ailleurs de très bonnes relations avec ses banquiers.

Outre l'apprentissage familial, l'entreprise participe régulièrement aux foires commerciales internationales organisées par le CMPE, en particulier l'Exposition de l'Industrie Alimentaire de Bruxelles. Cette participation constitue une meilleure occasion pour se familiariser avec les changements qui interviennent sur le marché international. L'entreprise fait également partie d'un réseau informel performant composé essentiellement d'amis industriels. C'est ce type de réseau que préfère le directeur de "Delta Océan" car il permet l'accès à des personnes et des ressources différentes. "Je suis convaincu que notre réseau social a fortement contribué à la réussite internationale de l'entreprise. Le réseau permet de développer un avantage concurrentiel dans la mesure où il présente le plus d'opportunités exploitables", affirme Mr Hammache.

#### **1.4.6. La perception de l'environnement**

L'environnement local et national est jugé hostile à l'activité internationale de "Delta Océan". Comme la majorité des dirigeants des PME exportatrices des produits de la mer, l'activité de "Delta Océan" est pénalisée par la rareté de la ressource. Ce point a été éclairé par le propos de Mr Hammache. Selon lui, depuis la mise en place du plan d'aménagement de la pêche pélagique, le Ministère de Tutelle a limité les quotas de sardine imposés aux sous-produits de la mer. "La matière première se fait de plus en plus rare. Il nous arrive des fois de rester en chômage technique pendant quatre à cinq semaines", nous dit-il.

L'absence d'une politique de pêche claire et équilibrée constitue un autre handicap au développement du secteur, selon Mr Hammache. Les unités de pêche sont devenues

vétustes, déplore-t-il. Il reproche au plan d'aménagement de la pêche pélagique le fait d'encourager la rente. Le plan précise-t-il repose sur l'affrètement des bateaux, et donc sur le système des privilèges.

Mr Hammache estime également que la multiplicité des intervenants dans le secteur rend le processus d'exportation complexe. Les pouvoirs publics explique-t-il ont encadré le secteur de la pêche d'une réglementation assez complexe, dont l'application est assurée par plusieurs intervenants. Cette multiplicité d'acteurs conjuguée à l'absence d'une stratégie de contrôle sanitaire et vétérinaire entraîne une dispersion et une sous optimisation des ressources matérielles et humaines, synonymes d'une dilution des responsabilités.

L'émergence d'un réseau informel est l'une des conséquences de la complexité de la réglementation du secteur. Théoriquement, chaque bateau qui rentre au port est censé déclarer ses prises au bureau de contrôle relevant de l'Office National des Pêches (ONP). Mais, seule une dizaine de bateaux respecte cette règle. Certains vont même jusqu'à déclarer qu'ils sont rentrés à vide. Ils écoulent leur poisson sur le quai, au noir et souvent, au quadruple du prix fixé dans chaque port. "Je me demande comment ce poisson quitte-t-il l'entrée d'un port surveillé par trois corps armés", s'interroge Mr Hammache. La loi interdit aux usines d'effectuer des transactions directes avec les armateurs. Elles doivent absolument passer par l'ONP, et donc ne traiter que le poisson légalement déclaré.

Le niveau élevé des coûts des facteurs est le dernier point soulevé par Mr Hammache. Comparé à celui des principaux concurrents, le financement des exportations nationales est jugé moins souple et plus cher. A cela s'ajoute la cherté du service bancaire national. "La contraction des marges d'intermédiation a amené les banques à développer, pour améliorer les comptes d'exploitation, toutes sortes de commissions renchérissant ainsi toute la chaîne pour les exportateurs", confirme Mr Hammache. De même, malgré le niveau des charges fiscales relativement faible à Laâyoune, la rareté d'une main d'œuvre qualifiée contraint l'entreprise à consacrer entre deux et quatre mois à former les nouveaux recrues. Le coût de cette formation se répercute ainsi sur les charges relatives au coût du travail.

S'agissant de l'environnement international, Mr Hammache le juge plutôt positif. "La demande étrangère de l'huile et farine de poisson est très abondante ; c'est l'offre qui se fait rare" dit-il. Eu égard à la libéralisation des échanges internationaux et la création de zones de libre-échange, Mr Hammache estime qu'il s'agit là d'une réelle opportunité pour les industriels marocains. Pour en profiter, il préconise une plus grande rigueur dans l'application du programme de mise à niveau. "Le Maroc est loin des deux millions de tonnes réalisées annuellement par le Pérou, premier pays producteur mondial de farine de poisson, mais peut le devenir s'il arrive à réussir le programme de mise à niveau engagé", précise-t-il.

#### **1.4.7. La perception de la performance**

Selon les propos du Directeur, les premières performances sur les marchés étrangers sont très satisfaisantes. Dès sa première année d'exportation, l'entreprise a réalisé une très forte marge bénéficiaire. Actuellement l'entreprise exporte près de 80% de sa production et compte augmenter ce volume et optimiser ses coûts de production.

L'objectif de départ relatif à la conquête des marchés à travers l'exportation des produits de qualité, a été rapidement atteint. En effet, grâce aux opportunités offertes sur les marchés étrangers, l'entreprise a rapidement conquis une dizaine de pays. En plus de l'Union européenne et le Moyen Orient, elle exporte vers la Russie, la Turquie, la Chine et le Japon, etc.

### **1.5. Cas de l'entreprise "Top quality fish" : semi conserve**

#### **1.5.1. Historique et contexte général**

L'entreprise "Top quality fish" est relativement jeune. Sa création remonte à 1996. Elle est installée au nouveau port d'Agadir et opère dans le semi-conserve d'anchois, plus exactement le mariné. C'est l'une des rares petites structures marocaines opérant dans le semi-conserve à Agadir (elle n'emploie que 22 personnes). Ainsi, sur les 14 entreprises de semi-conserve encore opérationnelles dans la région, 10 sont de grande taille (cinq appartiennent à des étrangers, trois à la famille Jabri et deux à la famille Bicha).

L'idée de la création de "Top quality fish" est le fruit du mariage d'un homme diplômé en gastronomie et expérimenté dans le semi-conserve à une femme riche. En effet, à l'âge de 12 ans, Mr Ahmed Amjoud est parti rejoindre ses parents en Italie. Son père était un simple ouvrier. Malgré les difficultés d'intégration, le jeune garçon a parfaitement réussi ses études. Il a obtenu un diplôme supérieur en gastronomie. Aussitôt, il décide de rentrer au pays pour occuper le poste de directeur d'une société de pêche à Agadir (Unicoma).

Les trois années passées à Unicoma ont permis à Mr. Amjoud d'acquérir une bonne connaissance en matière de gestion d'entreprise. Elles lui ont permis également de se familiariser avec les règles de fonctionnement du secteur de la pêche. Son désir de créer sa propre entreprise dans l'industrie de la semi-conserve le pousse à monter un dossier d'investissement. Malgré son expérience et la solidité de son dossier, Mr Amjoud se voit refuser le financement bancaire pour manque de garanties suffisantes. Pour lui, "les banques marocaines ne font pas confiance aux jeunes entrepreneurs ; elles n'ont même pas l'appétit de regarder les dossiers d'investissement", déplore-t-il. C'est finalement grâce au projet de mariage de Mr Amjoud que "Top quality fish" va voir le jour. Ayant cru dans le projet de son mari, sa femme a accepté de le financer. Elle détient aujourd'hui 80% du capital.

### **1.5.2. Activité internationale de l'entreprise**

A la différence des autres activités du secteur de la pêche, celle du semi-conserve d'anchois se distingue par son traitement spécial et par l'ajout d'additifs (huile, ail, tomate, etc). Elle nécessite un savoir-faire spécifique et une main d'œuvre qualifiée. Ceci explique peut être la réticence des entrepreneurs marocains à investir dans cette filière.

"Top quality fish" s'est internationalisée dès sa création. Elle réalise 100 % de son chiffre d'affaires à l'export. "Cela est dû aux habitudes de consommation des marocains qui n'apprécient pas les anchois à cause de leur goût", nous explique Mr Amjoud. L'entreprise est présente sur quatre marchés : l'Italie, la France, l'Espagne et les Etats-Unis. Sa capacité de production oscille entre 60% et 80%.

La société est équipée d'une technologie de pointe, importée d'Italie. La gestion de production est assurée par un ingénieur italien. Ce dernier s'occupe également de toutes les questions de qualité et de la formation. "Un personnel non formé et non motivé, cela ne correspond pas à ma philosophie", explique Mr Amjoud.

Outre l'expérience du dirigeant, la collecte de l'information a été déterminante dans la réussite internationale de "Top quality fish". Mr Amjoud se déplace lui même pour en avoir et en vérifier la fidélité.

Les principales difficultés rencontrées au début de l'internationalisation sont d'ordre logistique. Elles concernent les paiements, l'inspection et le transport. Les factures ne parvenaient pas rapidement aux clients, ce qui a exposé la société à des retards de paiements. "Là aussi, les banques marocaines ont leur part de responsabilité", nous explique Mr. Amjoud. De même, l'inspection sanitaire était et reste toujours lourde et rigide. Enfin, les tarifs de transport international sont jugés exorbitants.

### **1.5.3. Les caractéristiques du dirigeant**

Originaire de Goulmim au Sud du Maroc, Mr Amjoud est titulaire d'un diplôme supérieur en gastronomie. Il s'est lancé dans l'entrepreneuriat à l'âge de 31 ans.

Aujourd'hui, son attitude à l'égard de l'internationalisation est proactive. Il est constamment à la recherche de nouveaux clients et de nouvelles informations sur l'industrie de la semi-conserve. Il procède également à des études de satisfaction afin de réadapter le produit aux changements des habitudes de consommation.

L'attitude proactive de Mr Amjoud découle naturellement de sa maîtrise de la culture italienne (une dizaine d'années passées en Italie), de son expérience sur le terrain (14 ans), de son niveau de formation et de ses relations passées et actuelles (travail, amis, famille). L'ensemble de ces atouts, ainsi que sa capacité d'adaptation rapide aux exigences des consommateurs, conditionnent amplement sa réussite sur les marchés étrangers.

La vision du dirigeant est claire. "Je projette de faire le meilleur mariné du Maroc, d'en être le meilleur exportateur", nous explique-t-il. Dès le départ, il a visé le marché italien. Par la suite, il a étendu ses actions aux marchés espagnol, français et américain.

Aujourd'hui, il s'intéresse aux marchés allemand et japonais. Il affirme à ce propos que: "toutes nos actions à la fois commerciales et organisationnelles ont été planifiées et mises en œuvre pour atteindre ce nouvel objectif".

#### **1.5.4. Les caractéristiques de la famille**

Fortement attaché à ses origines berbères, le fondateur aimerait conserver les valeurs sociales qui ont fait sa réussite. Selon lui, l'esprit social, la recherche de sécurité, le paternalisme, la passion pour le travail et la recherche de l'estime sont des valeurs cruciales pour la survie de l'entreprise. Le changement ne devient nécessité que lorsque des signes de crise, comme la baisse du chiffre d'affaires, apparaissent.

L'apprentissage chez "Top quality fish" découle de la relation régulière entre le dirigeant et ses employés. Il a, lui même, formé ses employés et leur a appris les méthodes de travail et le processus de production. Il dit à ce propos : "on a souvent tendance à voir le paternalisme comme un système de protection constante, mais je crois que pour les employés, je joue le rôle de tuteur qui enseigne et qui indique le bon chemin". C'est un apprentissage à la fois professionnel et humain.

Le mode de sociabilité inspiré de la culture familiale influence le mode de formation et d'apprentissage en entreprise. Mr Ahmed Amjoud a évoqué l'importance de l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise et de la façon dont un responsable qualité italien (Hervé) n'avait pas intégré un tel principe dans ses actions professionnelles. Il raconte que lors d'une réunion où lui même, le représentant du personnel et le responsable qualité étaient réunis, celui-ci a pris la parole pour dire : "regardez, à partir d'aujourd'hui, je ne m'occupe que de vous (...) ceux qui sont là-dehors, vos subordonnés, ce n'est pas mon problème". D'après le dirigeant, Hervé ne voulait pas établir de contact avec les ouvriers, mais seulement avec ses superviseurs. Pourtant tous les superviseurs qui ont grandi dans l'entreprise et qui se sont imprégnés de la culture de Mr Amjoud, forment avec eux un corps soudé et mobilisé pour le bien de la société.

Selon le dirigeant, la socialisation est une voie importante de transmission des valeurs familiales et des principes de gestion. Et ce sont ces mêmes valeurs qui seront inculquées aux générations futures. Mr Amjoud a déjà commencé à impliquer son fils

dans la réalisation de certaines tâches opérationnelles et manuelles pour accéder graduellement à plus de responsabilités.

La dimension affective et émotionnelle semble être privilégiée lors de la prise de décision chez “Top quality fish”. La décision est généralement centralisée par le fondateur, mais obéit quelques fois aux exigences de son épouse (principal bailleur de fonds) surtout lorsqu’il s’agit d’une décision d’ordre financier. La décision repose également sur la conviction intime du dirigeant et son intuition. L’intérêt général de la famille est toujours pris en considération. Il a ainsi toujours apprécié la prise de décision individuelle car elle lui donne confiance en soi et lui permet d’apprendre. C’est également un gain de temps puisque la concertation nécessite des discussions et peut parfois même engendrer des conflits.

#### **1.5.5. Les caractéristiques de l’entreprise**

Hormis la politique de financement de l’entreprise, assurée uniquement par fonds propres, “Top quality fish” est caractérisée par la prédominance de l’orientation stratégique extérieure. Sur le plan des ressources humaines, l’entreprise opte amplement pour le recrutement des compétences extérieures. L’embauche d’un responsable qualité, de nationalité italienne, en est la preuve.

Concernant les relations de partenariat, l’entreprise a déjà conclu un accord de partenariat avec un fournisseur argentin pour assurer l’approvisionnement régulier de l’entreprise pendant 3 ans. Aussi, le dirigeant vise la modernisation de l’appareil de production en partenariat avec des italiens. Le but est de passer de 80 unités à 120 unités par jour. Quant à l’innovation, elle fait partie intégrante de la stratégie de l’entreprise. Le dirigeant cherche toujours de nouvelles saveurs pour ses anchois et ambitionne l’introduction de nouvelles idées au niveau du “*packaging*”.

Pour ce qui est des relations d’affaires, Mr Amjoud est persuadé que le réseau social constitue une panacée pour atteindre des buts qui ne pourraient être atteints par le biais d’organisations spécialisés. C’est grâce à de forts liens d’amitié avec des professionnels italiens que l’entreprise a pu pénétrer le marché italien, très exigeant.

Associé à des amis industriels, Mr Amjoud est entrain de mettre à jour un pôle de vente de savoir faire industriel dans la région d'Agadir. "On a déjà le terrain" dit-il. L'objectif est de consolider les relations interprofessionnelles entre industriels de la filière de la semi-conserve. L'échange d'expérience, la proximité relationnelle et la confiance qui vont se développer entre les parties prenantes de ce pôle permettront aux entreprises d'obtenir des prestations, des informations et un savoir faire à des conditions avantageuses. En réalité, une telle action relève de la mission de l'AMASCOP (Association Marocaine de la Semi-Conserve de Poisson). Mais, comme cette association regroupe essentiellement des entreprises de grande taille, Mr Amjoud estime qu'il est légitime de créer une structure associative dédiée exclusivement aux PME de la semi-conserve.

#### **1.5.6. La perception de l'environnement**

"Top quality fish" demeure otage du problème de l'irrégularité des approvisionnements en matière première. Mr Amjoud explique que le stock des petits poissons a considérablement baissé ces dernières années à cause de l'effort de pêche intense. Le déficit d'apport a été de l'ordre de 50% en 2004 et de 60% jusqu'à fin juin 2006, précise Ahmed Amjoud. Pour subvenir à ses besoins en matières premières, "Top quality fish" se trouve acculée à l'importation d'anchois, essentiellement d'Argentine, du Chili et de Mauritanie.

Sur le plan du coût de production, poisson importé comme celui pêché dans les eaux marocaines sont identiques. Selon les propos de Mr Amjoud, le prix des anchois marocains a triplé entre 2000 et 2005. Il y a cinq années, le kilogramme coûtait trois à quatre dirhams. Maintenant, il est vendu à 12 dirhams le kilo. Mais la différence, nous explique le dirigeant, réside dans les barrières à l'entrée au marché de l'Union européenne. A ce sujet, le dirigeant déplore le fait que la législation sur la règle d'origine impose de signaler la provenance du poisson. S'il est marocain, aucun droit de douane n'est imposé, ce qui n'est pas le cas du poisson importé et transformé au Maroc qui est taxé à hauteur de 25 %.

Le monopole de l'ONP en matière d'intermédiation et de contrôle constitue une véritable contrainte au développement de la filière. D'après le dirigeant, "au début, je



m'approvisionnais dans la halle de l'ONP, mais ce que je réalisais comme chiffre d'affaires me servait à peine à payer les ouvriers et les impôts ; j'ai bien réfléchi et j'ai décidé d'acheter directement des mareyeurs ; je ne passe pas depuis un moment par la criée”.

Le transport constitue un autre handicap compromettant l'engagement international de l'entreprise. D'après le dirigeant, le transport par camion coûte actuellement entre 0.25 à 0.30 euros/kg au lieu de 0.15 euros il y'a quelques années. Pour le transport aérien, outre son coût exorbitant, il souffre de la rareté des lignes cargo reliant Agadir aux grandes villes européennes.

Comparativement au système de contrôle sanitaire européen, celui du Maroc est jugé peu efficace et trop long. Selon Mr Amjoud, les vétérinaires marocains jouent le rôle de gendarmes et contraignent la rapidité du processus d'exportation. Ils ne sont pas suffisamment formés en la matière. Aussi, la charge financière qu'impliquent l'inspection et l'analyse systématique avant l'export est trop lourde (analyse microbiologique, vérification du taux d'histamine et éventuellement le mercure). A ces analyses s'ajoute le contrôle relatif aux documents et certificats sanitaires.

La cause environnementale liée au traitement des déchets est aussi capitale. “Lorsque la clientèle étrangère arrive parfois chez nous, dit-il, la première question qu'elle pose est celle relative à l'environnement”. L'écologie est devenue une valeur incontournable indique le dirigeant.

Parallèlement à cela, l'activité de semi-conserve nécessite certains additifs. Pour “Top quality fish”, il s'agit, selon les goûts, de l'huile d'olive, de la tomate, de la sauce piquante et de l'ail. Le prix de ces matières a sensiblement augmenté. Celui de l'huile d'olive, par exemple, est passé de 30 à 40 dh/litre.

Outre le manque d'une planification ministérielle du secteur de la pêche, Mr Amjoud exprime une certaine insatisfaction à l'égard du système bancaire, du système fiscal, de l'infrastructure et de la législation du travail. Ainsi, il estime qu'en général, les établissements de crédits n'ont pas assez d'expérience dans le domaine des prêts accordés à la PME. Son point de vue est que souvent les banques se trouvent dans l'incapacité de faire la distinction entre les bonnes et les mauvaises entreprises

emprunteuses. Quant au système fiscal, il présente certaines contraintes qui le rendent peu efficient par rapport à la gestion de la ressource et encouragent les ventes hors circuits officiels. Pour le dirigeant, ces contraintes ont trait à la multitude de prélèvements, aux taux appliqués et aux assiettes retenues. Mr Amjoud éprouve aussi une très faible satisfaction quant à la qualité de l'infrastructure portuaire. "A part les fortes pressions bénéfiques qu'ils subissent suite aux visites effectuées par les représentants de l'Union européenne, les marocains n'investissent pas dans la maintenance de leurs bateaux", affirme le dirigeant.

S'agissant de la législation du travail, Mr Amjoud la considère contraignante. "Nous recrutons des occasionnels, nous les formons ; cela nécessite trois à quatre mois et une fois la formation terminée, ils partent chez les concurrents ; c'est une perte de temps et d'argent", explique-t-il.

La perception de l'environnement international par le dirigeant est globalement positive. La demande internationale est jugée abondante. De même, contrairement à une idée très répandue, le renouvellement de l'accord de pêche avec l'Union européenne est bénéfique à la reproduction des espèces. En effet, selon Mr Amjoud, "l'expérience a montré qu'à chaque fois que l'effort de pêche espagnol dans les eaux territoriales marocaines diminue, le tonnage du poisson capturé par les pêcheurs marocains subi le même sort". Ceci s'explique, dit-il, par le fait que les bateaux espagnols étaient bien armés et disposaient de filets adaptés de 100 m et plus, ce qui leur permettaient d'aller à la recherche du poisson dans les profondeurs. De ce fait, les gros poissons qui dévoraient les petits et engendraient la raréfaction de la ressource étaient capturés, ce qui donnait le temps aux poissons de se renouveler et d'avoir une taille minimale pour la capture.

Par ailleurs, Mr Amjoud éprouve une certaine inquiétude par rapport à la Chine qui commence à se positionner dans ce créneau. C'est un pays qui dispose d'un avantage compétitif en termes de matière première, d'additifs et de main d'œuvre. Une autre inquiétude concerne la valorisation des prix de vente sur les marchés étrangers. En effet, pour des raisons de maîtrise des coûts, les clients étrangers, essentiellement la grande distribution, s'engagent à faire respecter un équilibre au niveau du prix proposé

aux consommateurs. Avec la hausse des prix de la matière première et des additifs, l'entreprise se trouve pénalisée. Elle n'arrive même pas à faire augmenter le prix de 5% annuellement.

### **1.5.7. La perception de la performance**

Selon le dirigeant, entreprendre c'est faire un coup de poker car l'évolution d'une affaire n'est jamais régulière. "L'existence d'opportunités internationales en terme de demande nous ont beaucoup aidé", affirme le directeur. Entre 1996, date de la création de l'entreprise et l'an 2000, le chiffre d'affaires à l'export a augmenté de 110%. Mais à partir de 2003, une tendance baissière du chiffre d'affaires allait s'installer. La principale raison de cette chute est due au manque de la ressource et au coût élevé des facteurs de production. "Ceci nous amène quelques fois à ne pas honorer nos engagements", déplore Mr Amjoud.

Mais, malgré ces derniers résultats décevants, Mr Amjoud garde une perception positive de l'internationalisation. "Aujourd'hui on vit une crise de ressource halieutique, mais ce n'est pas une raison pour perdre nos clients fidèles. Je me suis orienté vers l'importation qui coûte deux fois plus chère. Je continue à exporter en dépit des pertes financières. Aujourd'hui, ma satisfaction est surtout morale ; j'ai des clients fidèles qui attendent ; ça me suffit et j'ai confiance dans l'avenir. Je cherche toujours à pérenniser les marchés existants et à en trouver d'autres". Le dirigeant précise également que quelles que soient les performances réalisées, il ne se détournerait jamais du marché international.

L'objectif d'augmentation de la part de marché a été atteint. L'entreprise exporte actuellement à base régulière vers l'Union européenne en particulier l'Italie, la France, l'Espagne et aussi vers l'Amérique.

## **1.6. Cas de l'entreprise "Atlantic Sea Food" : Conditionnement et surgélation des produits de la mer**

### **1.6.1. Historique et contexte général**

"Atlantic Sea Food" est une entreprise très jeune. Elle n'a été créée qu'en 2001 et elle est déjà présente sur une dizaine de marchés étrangers. C'est une SARL à actionnaire

unique, ayant pour objet l'exploitation des produits de la mer, leur conditionnement et distribution à l'export. Son siège social de même que son unité de production se trouve à Casablanca.

La fondatrice de l'entreprise a investi le secteur de la pêche par filiation. Originaire de Safi, son père Mustapha Bouzergtoun a mis le pied dans le métier dès le début des années cinquante. Grâce à son observation minutieuse de la nature et l'enseignement tiré du vécu, Mustapha Bouzergtoun a pu surmonter l'handicap de son analphabétisme en innovant et participant activement au développement du secteur de la pêche.

En reconnaissance de son action citoyenne et de sa dynamique participation au développement de l'industrie des produits de la mer, plusieurs titres et décorations lui ont été décernés. Citons, à titre d'exemple : la médaille d'or -alimentation décernée par la F.A.O, le trophée international de l'alimentation en Allemagne, l'étoile d'or européenne de la qualité à Madrid et le Prix international Victory à Rome.

En 1984, Soumia Bouzergtoun commença à prendre plus de responsabilité dans les affaires de famille en assistant son père dans le travail administratif. Sept ans plus tard, elle décide de créer sa propre entreprise : "Atlantic Sea Food".

Mme Bouzergtoun est l'une des rares femmes entrepreneurs marocaines opérant dans le secteur de la pêche<sup>2</sup>. "Dans un secteur majoritairement masculin, dit-elle, j'ai réussi à m'imposer. C'est vrai que quand on est dans un métier masculin, il faut que la femme fasse plus ses preuves pour montrer qu'elle possède la maîtrise. Aujourd'hui, grâce à mon père et mon expérience, je peux dire que je possède cette maîtrise".

Les proches de Mme Bouzergtoun forment une famille d'entrepreneurs. Le père, avant lui le grand-père étaient tous des entrepreneurs. Les deux frères de Soumia, Jamal et Abdeljalil dirigent des sociétés de poisson frais, l'une installée à Agadir et l'autre à Laâyoune. Son mari est lui même entrepreneur dans le secteur de la pêche. On comprend que, dans ces conditions, Mme Bouzergtoun, ne pouvait qu'hériter l'art d'entreprendre.

---

<sup>2</sup> Outre Mme Bouzergtoun, trois autres femmes dirigent des entreprises de pêche : Mme Doukkali, Mme Merrakchi et Mme Bijaouane.

### **1.6.2. Activité internationale de l'entreprise**

“Atlantic Sea Food” a été orientée vers l'international dès sa création. Comme nous l'a expliqué Mme Bouzergtoun, l'exportation a été le premier objectif de l'entreprise. Elle s'implique personnellement dans le processus d'exportation en mobilisant son intuition et son savoir faire empirique. Elle gère elle-même le service export. De même, les documents d'exportation sont tenus et archivés par ses propres soins.

A part la lourdeur de l'inspection sanitaire, l'entreprise n'a pas rencontré de grandes difficultés lors du processus d'internationalisation. “Je dirais qu'actuellement, vu les marchés sur lesquels on travaille, on ne rencontre pas de difficultés, ni de transport, ni de langue, ni de change. Notre logistique est bien maîtrisée. Nous disposons de nos propres camions frigorifiques et nous avons un partenariat privilégié avec les principaux transporteurs aériens”, explique Mme Bouzergtoun.

Les différences entre les cultures des pays ne posent pas de problèmes particuliers. Mme Bouzergtoun affirme que chacun des pays d'exportation est par définition différent des autres, et la démarche export de l'entreprise “Atlantic Sea Food” n'est jamais tout à fait la même.

Parmi les facteurs qui ont aidé l'entreprise à s'internationaliser, Mme Bouzergtoun cite en premier lieu le réseau familial très étendu. En second lieu, intervient l'information. “C'est un facteur indispensable pour toute expansion externe”, dit-elle. Mme Bouzergtoun se déplace elle-même à sa recherche à travers la participation à plusieurs foires et salons internationaux. Citons à titre d'exemple, le salon européen Sea food de Bruxelles, le SIAL de Montréal, le SIAL de Paris, le Salon International de Brême et le Salon International d'Ancône et Rimini en Italie.

L'entreprise exporte aujourd'hui vers une dizaine de pays, dont l'Allemagne, l'Autriche, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Grèce, l'Italie, l'Irlande, le Portugal, la Suède, la suisse, les Etats unis et les pays du Moyen Orient.

### **1.6.3. Les caractéristiques de la dirigeante**

Le profil de Mme Bouzergtoun correspond parfaitement aux caractéristiques décrites par les chercheurs en entrepreneuriat féminin. Une femme entrepreneur est

généralement issue de la petite et moyenne bourgeoisie et/ou des milieux professionnels, avec le conjoint ou d'autres membres de la famille déjà dans les affaires, ayant la trentaine et plus, avec déjà quelques années d'expérience, dynamique et avec une forte envie de se mettre à son compte pour réaliser un rêve ou une idée innovante (Filion, 1997, Gasse, 1993).

Ancienne élève au lycée Lyautey à Casablanca, Mme Bouzergtoun avait entamé sa vie professionnelle très tôt dans le cadre des affaires de son père. Forte de son expérience et de son profil, elle a créé une structure qui fonctionne selon ses désirs et sa volonté dans un contexte qui le lui permettait.

En plus de son rôle de mère de famille, Mme Bouzergtoun fait preuve d'une plus grande capacité de communication, d'innovation et de créativité. Selon ses propos, "être une femme dans un milieu masculin offre parfois un double avantage : lorsque quelqu'un me reçoit la première fois, c'était un peu par curiosité, mais j'étais quand même reçue, et une fois reçue, on se souvenait de moi. Ces deux avantages sont importants ; ils sont dus à la différence", ajoute-t-elle.

Réservée et modeste, mais tout le temps souriante, Mme Bouzergtoun a un tempérament de battante. Elle se sent parfaitement à l'aise au milieu de ses collaborateurs, mais aussi dans des foires et salons internationaux.

Son approche positive de l'internationalisation se conjugue au fait que les femmes entrepreneurs dans le secteur de la pêche sont encore assez peu nombreuses. Celles-ci ont généralement une attitude positive envers la prise de responsabilité, ce qui représente des atouts majeurs pour affronter les mutations qui attendent l'avenir de l'entreprise. Lorsqu'une opportunité internationale se présente, la dirigeante se précipite à la recherche de l'information nécessaire sur la réglementation et sur les partenaires avant d'entamer le processus d'exportation.

Fière de son expérience dans le domaine de la pêche, Mme Bouzergtoun pense que la connaissance de l'internationalisation s'acquiert essentiellement à travers un processus d'apprentissage par expérience. "J'ai 23 ans d'expérience dans le secteur de la pêche ; ma réussite à l'international je la dois en premier à celle-ci. Grâce à cette expérience, j'ai aujourd'hui une meilleure appréhension des spécificités des marchés", explique-

elle. Sa participation fréquente aux foires et salons internationaux lui a permis d'acquérir une certaine connaissance des procédures de travail des entreprises concurrentes et d'avoir une vue d'ensemble sur d'autres marchés potentiels. A cela vient s'ajouter sa maîtrise parfaite de cinq langues étrangères : l'anglais, l'allemand, l'Italien, le français et l'espagnol.

En partageant sa vision avec ses conseillers, Mme Bouzergtoun assure la canalisation des ressources humaines et économiques vers la direction souhaitée. "Nous disposons d'un *"Business Plan"* pour chaque marché, dit-elle. De cette manière, on arrive rapidement à détecter les éventuelles opportunités qui peuvent se présenter, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour y répondre". En plus de la planification, elle accorde une grande attention à son flair de femme et suit souvent son intuition à l'instar de son père.

La vision de Mme Bouzergtoun est claire. Avec l'aide de son bras droit, François, elle planifie toujours les actions relatives à l'internationalisation, ce qui lui permet de parvenir à assurer un approvisionnement de manière permanente et de mettre en place une structure assurant la traçabilité des produits. Elle est constamment à la recherche de nouveaux marchés. "Je continue mon chemin en comptant sur mon engagement et celui de mes collaborateurs et conseillers" ; affirme-t-elle avec un brin de fierté.

Par ailleurs, Mme Bouzergtoun a déjà planifié ses objectifs à moyen terme. Le plus important reste la consolidation à travers le partenariat de la présence de l'entreprise sur le marché américain. Afin de continuer sur les traces paternelles, elle envisage de faire connaître l'entreprise et le produit marocain de pêche auprès des restaurateurs et hôteliers américains.

#### **1.6.4. Les caractéristiques de la famille**

Mme Bouzergtoun a été élevée dans un milieu traditionnel où les principales valeurs de la famille marocaine sont présentes. La famille constitue pour elle une source d'énergie et un soutien moral, surtout dans les moments difficiles. Or, malgré cet attachement aux valeurs familiales, la dirigeante tient à ne pas trop mêler famille et vie professionnelle. "Les deux mondes fonctionnent différemment, dit-elle. La famille fonctionne selon un monde affectif, alors que l'entreprise fonctionne selon une

logique économique dont l'objectif essentiel est de produire, de vendre et de maximiser le profit. La famille c'est l'affectivité et l'entreprise c'est la rationalité".

En petite famille nucléaire, Mme Bouzertoun mène une vie moderne. D'ailleurs ses enfants ont acquis la nationalité allemande par naissance. L'esprit ouvert, l'indépendance, la rigueur, la prise de risques et le changement, sont autant de valeurs adoptées par la petite famille de Mme Bouzertoun.

Par ailleurs, bien que la propriétaire-dirigeante soit entourée de quatre professionnels, membres de la famille et d'autres collaborateurs, elle préfère décider toute seule des stratégies à suivre. Ses atouts (pouvoir, expérience, conviction intime, présence, langues étrangères, rigueur, motivation, confiance, empathie avec les cultures étrangères, capacité de négociation) lui facilite largement la tâche. "Je tiens à agir seule pour leur montrer que je maîtrise le métier....", affirme Mme Bouzertoune. Elle ajoute que, pour les produits de la mer destinés à l'export, la prise de décision au sujet des cibles doit être très rapide. Or l'implication de plusieurs personnes dans les projets d'exportation retarde souvent la prise de décision, ce qui risque de faire perdre à l'entreprise des opportunités réelles. Néanmoins, au niveau de l'exécution des décisions, elle fait entièrement confiance à ses collaborateurs, en particulier François.

#### **1.6.5. Les caractéristiques de l'entreprise**

"Atlantic Sea Food" offre une gamme de produits très diversifiée à ses clients. Ces produits, de même que le processus interne de l'entreprise sont conformes aux standards de qualité HACCP. L'entreprise a également obtenu l'agrément FDA "Food and Drugs Administration", l'une des exigences pour être présent sur le marché américain.

L'entreprise est résolument tournée vers l'extérieur pour la recherche de nouveaux partenaires et de nouveaux marchés. Elle a également lourdement investi dans la technologie. Par contre, elle privilégie une orientation d'indépendance en matière de politique de financement. Elle évite autant que possible de se tourner vers les banques.

Sur le plan humain, l'entreprise est hostile au "népotisme", caractéristique de la plupart des PME familiales classiques. Mme Bouzertoun privilégie plutôt l'emploi de



personnes extérieures à la famille. “Ce qui compte pour moi, c’est la compétence. Si un membre de la famille a la qualification souhaitée et la compétence, tant mieux, sinon je cherche à l’extérieur”, ainsi s’exprime-t-elle. L’entreprise accorde également une grande attention à la formation du personnel. Des séances de formation continue, animée par des experts marocains et étrangers, sont parfois organisées dans l’enceinte même de l’entreprise.

Par rapport à l’appartenance à un réseau social, Mme Bouzergtoun estime que les femmes rencontrent plus de difficultés à construire et/ou à intégrer ce type de réseau informel, même si ce constat ne s’applique pas forcément à “Altantic Sea food”. Avant même sa création, le réseau social était construit. Il comptait le père, deux frères et le conjoint. L’entreprise doit donc sa réussite sur les marchés étrangers, entre autres, à l’appartenance à un large cercle de professionnels, tous membres de la même famille. L’accès au marché allemand, par exemple, a été accéléré grâce à la présence de son mari, installé pendant plusieurs années sur place. De même, la pénétration du marché américain a été facilitée par son père, présent sur ce marché, très exigeant, depuis 1976. Actuellement, en plus du réseau familial, Mme Bouzergtoun a recruté des agents ayant comme principale tâche la prospection des marchés et le transfert d’informations.

#### **1.6.6. La perception de l’environnement**

Mme Bouzergtoun possède une perception négative de son environnement local et national. Son principal souci reste la rareté de la ressource et sa mauvaise gestion. Parmi les facteurs contribuant à cette situation, la dirigeante cite le manque de planification, la surexploitation, le caractère archaïque de l’outil d’extraction, la faible intégration de la filière et la vétusté des installations portuaires. Et afin d’éviter les ruptures de stocks, Mme Bouzergtoun n’exclue pas l’importation de la matière première.

Par ailleurs, Mme Bouzergtoun déplore la lourdeur et la complexité des procédures d’inspection avant l’export. Elle affirme que la lenteur et l’absence de coordination entre les différents intervenants entraînent souvent des retards de livraisons. La dirigeante éprouve également une insatisfaction à l’égard du système bancaire et du

transport aérien. Le premier est jugé inefficace en matière de recouvrement. Quant au second, il coûte très chère. L'entreprise paie à titre d'exemple 25 dirhams/kg sur les colis à destination de la Grèce.

S'agissant du système fiscal, Mme Bouzergtoun le qualifie de déficient. Certes l'entreprise ne paie que 50% de l'IS, mais beaucoup d'autres prélèvements fiscaux viennent handicaper son activité exportatrice. C'est le cas des taxes parafiscales et de la TVA sur l'emballage en polystyrène destiné au poisson frais. Cette dernière, par exemple, coûte 14,50 dirhams l'unité.

Au niveau international, la perception de Mme Bouzergtoun reste positive. Elle nous explique que tant que la demande des produits marocains existe, il n'y a pas de souci à faire. Mais encore faut-il se méfier de la concurrence de certains pays tel que l'Inde, la Chine, le Philippines ou le Chili. Pour contrecarrer cette concurrence, Mme Bouzergtoun préconise la mise en place d'un système de veille stratégique et l'amélioration de la traçabilité. Elle suggère aussi une large concertation entre tous les acteurs du secteur de la pêche.

Comparativement au marché européen, le marché américain est jugé difficile par Mme Bouzergtoun. Outre la distance géographique, ce marché est exigeant en matière de normes de qualité et d'hygiène.

#### **1.6.7. La perception de la performance**

Lorsque Mme Bouzergtoun s'est engagée à fond dans l'exportation depuis la création de son entreprise, elle ambitionnait avant tout de réussir et de s'imposer en tant que femme. Elle est globalement satisfaite de ses premières performances internationales. Celles-ci l'ont incité à accroître davantage son engagement à l'exportation.

Au début, l'entreprise exportait uniquement vers l'union européenne. "Aujourd'hui, nous exportons sur une vingtaine de pays à base régulière", précise Mme Bouzergtoun. L'entreprise a également augmenté son chiffre d'affaires, ainsi que sa gamme de produits exportés. En plus des produits frais sous glace ou surgelés, elle exporte actuellement les coquillages (huîtres, moules, palourde-coque, bulot, couteau). Quant

au chiffre d'affaires à l'export, il a progressé de plus de 300 % au cours de ces cinq dernières années.

Pour Mme Bouzergtoun, la conquête du marché américain était un défi majeur étant donné les exigences et les habitudes de consommation des américains. "Ces trois dernières années, nos exportations sur ce marché ont doublé. En plus du poisson frais conditionné en caisse polystyrène, nous livrons de manière continue, à nos partenaires américains, les céphalopodes congelés", affirme la dirigeante.

Pour Mme Bouzergtoun, "La performance à l'exportation ne pourrait être acquise que si l'organisation dans son ensemble fournit les moyens nécessaires à son développement et adapte les produits aux exigences des nouveaux marchés". La dirigeante a mis en place toutes les dispositions nécessaires pour assurer la qualité des produits congelés (service export, service qualité, etc.).

## **1.7. L'entreprise "Produmer" : frais et vivant**

### **1.7.1. Historique et contexte général de création**

L'histoire de Mr Mouktafi avec le secteur de la pêche a débuté en 1981. Après deux ans et demi passés au Canada, il décide de rentrer au pays. Avec l'aide d'un ami, il a rapidement trouvé un emploi dans une société de pêche. Le cadre de travail ne lui plaisait pas beaucoup. Peu de temps après, il abandonne son poste pour rejoindre l'OMP (Omnium Marocain des Pêches), nouvellement créée à Tan-Tan. Il est immédiatement chargé de concevoir un tableau de bord pour la société, ce qui a nécessité une collaboration de tous les chefs de services. Cette collaboration lui a permis de mieux se familiariser avec l'industrie des produits de la mer. Elle lui a également permis de développer un réseau de connaissance avec certains acteurs du secteur de la pêche.

Après deux ans de travail à Tan-Tan, Mr Mouktafi décide de rentrer à Casablanca. "Je me voyais pas s'installer à Tan-Tan pour longtemps ; la vie y est très difficile", explique-t-il.

Fort de son expérience et d'un petit capital, Mr. Mouktafi, décide de créer sa propre entreprise au nom de "Produmer". C'est une petite structure (quatre employés) sous la

forme d'une SARL au capital de 100 000 dirhams. Ce capital est détenu à raison de 30% par Mr Mouktafi et 70% par son épouse.

Malgré les deux atouts de Mr Mouktafi (l'expérience et les moyens financiers), sa mission n'a pas été facile. Au cours des premières années d'exploitation, il a dû travailler durement pour réussir son activité exportatrice. Il a été tout le temps confronté à des risques liés à la ressource surtout que les exigences de certains pays tels l'Espagne et le Japon en matière de fraîcheur du poisson sont élevées (délais et qualité).

Durant les cinq premières années d'activité, Mr Mouktafi exploitait uniquement le créneau du poisson frais. Mais, à partir de 1989, il choisi d'étendre son activité au poisson vivant. Cette décision est mue par deux raisons. La première est relative aux problèmes liés au transport aérien. Les retards de livraison impliquent souvent des pertes de clients. En revanche, les clients du poisson vivant se chargent eux mêmes de le transporter, une fois par semaine, vers la destination finale. La seconde raison est relative à la crainte de ne pas satisfaire les commandes du poisson frais en temps voulu. Ce sentiment d'angoisse est mû par les problèmes de rareté de la ressource précise Mr Mouktafi.

Les principales difficultés rencontrées au début de l'internationalisation ont trait au retard des paiements, au coût de transport et à la lourdeur de l'inspection sanitaire. Concernant particulièrement le premier point, l'entreprise a dû faire face aux impayés de certains clients à cause d'une mauvaise coordination. Etant relativement nouveau dans le métier, Mr. Mouktafi ne maîtrisait pas encore toutes les manœuvres logistiques lui permettant de garantir son droit de paiement à temps. Pour faire face à ce risque, et depuis 1999, Mr Mouktafi s'est installé en famille à Malaga.

Eu égard au nombre très réduit d'employés (quatre au total), le propriétaire-dirigeant entretient des relations directes avec tout le personnel et assure lui même les fonctions de gestion. La gamme de produits est variée. Elle comporte essentiellement la langouste, le homard et le poisson frais.

### **1.7.2. Activité internationale de l'entreprise**

Au départ, l'activité de "Produmer" était tournée exclusivement vers le marché local. Deux ans après sa création, en raison de l'étroitesse du marché local, l'entreprise s'est orientée entièrement vers l'international. "Il fallait absolument que je me repositionne par rapport au marché extérieur afin de continuer à gagner ma vie", précise Mr Mouktafi.

Outre son niveau d'instruction élevé (DESS en comptabilité) et de son expérience, le réseau social semble jouer un rôle déterminant dans le déclenchement et l'accélération du processus d'internationalisation de "Produmer". En effet, c'est son frère aîné installé à Malaga qui a été l'artisan de cette internationalisation. C'est lui qui s'est chargé dès le départ de trouver des clients espagnols (essentiellement les restaurateurs).

Aujourd'hui, l'entreprise fonctionne à 100% de sa capacité de production. La totalité de cette production est acheminée vers le marché espagnol.

### **1.7.3. Les caractéristiques du dirigeant**

Mr Mouktafi n'a pas de grandes ambitions. "La demande espagnole existe et les clients nous contactent régulièrement ; nous produisons pour les satisfaire. Je n'ai jamais cherché à grandir", affirme-t-il. Mr Mouktafi préfère donc garder une taille humaine pour son entreprise. Il sait que des opportunités existent dans d'autres pays européens, au Japon et au Canada, mais, il n'a pas l'intention de les saisir. L'Espagne reste sa seule cible.

Mr Mouktafi réajuste ses actions de façon continue afin de s'adapter aux besoins de ses clients espagnols. Selon ses propos, "Etant résidant en Espagne, je passe beaucoup plus de temps avec les clients qu'avec les fournisseurs. Je suis à leur écoute. Je cherche également à identifier de nouvelles niches. En plus de la restauration, j'ai réussi à avoir des partenaires dans la grande distribution et des clients dans le secteur hôtelier". Pour satisfaire ces nouvelles cibles, il a créé en 2007 une petite unité à Dakhla, spécialisée dans le vivant (coquillage et les crustacés).

Mr Mouktafi a dû batailler durement pour atteindre un niveau de professionnalisme élevé. “Je dois aujourd’hui ma réussite à ma capacité et à ma volonté d’apprentissage. Je suis convaincu que pour affronter la concurrence dans le climat d’incertitude et de changement qui caractérise le marché mondial, les entreprises doivent développer leur capacité d’apprendre”, s’exprime t-il. Il a également toujours considéré le multilinguisme comme facteur-clé de succès. Il maîtrise parfaitement le français, l’espagnol et l’anglais.

#### **1.7.4. Les caractéristiques de la famille**

Mr Mouktafi et sa famille mènent une vie à l’occidentale. Bien qu’il soit conscient de la nécessité de respecter les mœurs des gens, leur pensées et leurs habitudes, il manifeste une forte hostilité à l’égard de tout ce qui est traditionnel. Pour lui, un dirigeant d’entreprise doit avoir l’esprit ouvert et une mentalité qui accepte les différences, et c’est ce qui détermine, selon lui, la réussite ou l’échec sur un marché. Il renouvelle constamment sa stratégie d’affaire en fonction des mutations du marché international.

A “Produmer”, la décision est largement le fait du fondateur. Il veille toujours à ne pas impliquer d’autres membres de sa famille dans la vie de l’entreprise. Pour lui, l’objectif n’est pas de faire un chiffre d’affaires élevé, mais de vivre équilibré. “Je suis fier de tout faire moi même depuis la création de l’entreprise. Je n’ai pas l’habitude de demander conseil à ma femme ; je sollicite souvent l’avis d’un ami intime qui a une sagesse que je ne possède pas” ainsi s’exprime le dirigeant. Ajoutons aussi que c’est son expérience professionnelle qui l’a beaucoup aidé à individualiser les décisions d’internationalisation. Sa forte implication dans la prise de décision est une chose à laquelle il tient énormément car elle lui donne un large espace de liberté dans les choix à faire.

#### **1.7.5. Les caractéristiques de l’entreprise**

L’entreprise a été bâtie sur un esprit d’entrepreneuriat combatif et sérieux, mais orienté vers l’intérieur. C’est ainsi qu’en matière de financement, l’entreprise adopte un comportement d’indépendance. Cette orientation n’est pas un choix mais une obligation. En effet, le dirigeant a tenté de s’ouvrir financièrement sur l’extérieur (les

banques), mais il n'a pas eu la réussite escomptée. "Lorsque je voulais créer mon entreprise, je me suis adressé effectivement à plusieurs banques, mais avec la garantie qu'ils m'ont demandé, j'ai changé de plan en s'adressant à la famille et aux amis." s'exprime t-il.

Concernant la décision relative aux ressources humaines, elle se trouve davantage influencée par des questions de personnalité du dirigeant lui même, plus que par un ensemble standardisé de critères de performance et de compétence. Il préfère assumer en personne toutes les responsabilités afférentes à l'exportation et à la gestion de son entreprise. Il ne fait appel ni au recrutement externe ni aux membres de sa famille. Les quatre personnes qui l'entourent ont pour principale mission d'assurer l'approvisionnement de l'entreprise en matière première à partir des ports de Casablanca, d'Agadir et de Laâyoune. Comme l'entreprise opère dans le frais, Mr Mouktafi ne voit pas de raison pour investir dans la technologie moderne.

D'autre part, comme le faisait remarquer le dirigeant, "Des liens personnels fort sont un élément essentiel d'information fiable et de réussite. Mais leur établissement représente souvent un véritable défi". Il a toujours compté sur l'appui de son frère, aujourd'hui entrepreneur résidant en Espagne.

#### **1.7.6. La perception de l'environnement**

Le dirigeant de "Produmer" conçoit négativement son environnement local et national. Il pense que la conjoncture du secteur ne peut être gérable qu'à condition que des efforts soient investis de la part de l'ensemble des opérateurs du secteur. Pour lui, l'approvisionnement irrégulier en matière première et le développement du circuit informel handicapent fortement le bon déroulement de l'activité de l'entreprise.

Le dirigeant nous a également fait partager son point de vue quant à certains dysfonctionnements qui gênent l'activité internationale des entreprises de pêche. Il s'agit en premier lieu, de l'existence de plusieurs intervenants dans le secteur. Le passage obligatoire et légal, explique t-il, des industriels par l'ONP les obligent à payer des taxes supplémentaires qui contraignent leur rentabilité. La deuxième particularité correspond au manque de planification et de visibilité du Ministère en matière de repos biologique. "Il faut dire que l'Institut National de Recherche

Halieutique ne prête pas main forte aux chalutiers de pêche côtière, en leur fournissant les éléments d'information nécessaires et adéquates quant à la situation du stock de poisson. L'expérience a montré que l'état du stock de la ressource est le même avec ou sans repos biologique, ce qui laisse soupçonner la fiabilité des études faites", regrette Mr Mouktafi.

La troisième particularité a trait à la lourdeur de la procédure d'inspection avant l'exportation. En effet, lors de chaque demande de certification pour l'exportation, un vétérinaire inspecteur se rend dans l'entreprise pour effectuer un prélèvement sur les lots destinés aux marchés étrangers. Les analyses effectuées concernent un examen organoleptique pour le poisson frais. Si les résultats s'avèrent favorables, l'inspecteur délivre un certificat sanitaire d'origine attestant de la conformité des produits précise le directeur. Ensuite, le poste-frontière concerné délivre à son tour un certificat sanitaire au vu du certificat sanitaire d'origine et des résultats d'analyse et après un examen physique du produit.

A l'instar de la majorité des dirigeants interviewés, Mr Mouktafi affirme que la fiscalité, le transport et le système bancaire handicapent l'engagement international de son entreprise. Pour lui, ce n'est pas le taux d'imposition qui pose problème, mais le nombre élevé de taxes et surtout les règles de calcul de l'assiette. "La base imposable est faussée dès le départ et on est désespéré à cause de la politique fiscale", annonce-t-il. Le dirigeant juge également le transport très cher. " Si on se réfère à leurs coûts au départ de l'usine, les produits de la pêche marocains sont très concurrentiels", précise-t-il. Mais, plusieurs répercussions négatives proviennent du transport, qu'il soit terrestre, aérien ou maritime. "La RAM, par exemple, n'arrive pas toujours à répondre à nos besoins, plus particulièrement pendant le week-end, ce qui entraîne la perte de certains marchés classiques", déplore Mr Mouktafi. Enfin, le dirigeant estime que les banques ne soutiennent pas suffisamment les entreprises opérant dans le secteur de la pêche. Les produits proposés et les tarifs appliqués sont jugés inadaptés.

Par rapport à l'environnement international, La perception du dirigeant est positive. "Notre pays a de la chance d'avoir des espèces qui sont prisées par l'Europe et les Etats Unis. Même si on est cher, on arrive à vendre", déclare t-il. En raison de leur



qualité supérieure, les produits de la mer marocains font l'objet d'une demande abondante.

Concernant la zone de libre échange, Mr Mouktafi la considère comme une opportunité, à condition de procéder à une refonte des structures. "Cette refonte ne peut être que positive dans la mesure où elle va pousser les industriels du secteur à produire selon les normes internationales et ajuster leur processus de production en fonction des nouvelles exigences en matière d'hygiène et de qualité".

#### **1.7.7. La perception de la performance**

Depuis la création de l'entreprise, le chiffre d'affaires à l'export a progressé en moyenne de 10% par an. "Je suis satisfait de mes premières performances réalisées sur le marché espagnol et qui m'ont justement donné confiance dans l'avenir", affirme le dirigeant avec fierté.

Il a réussi à renforcer son positionnement sur le marché espagnol en diversifiant sa clientèle. En plus des hôtels, des restaurants et de la grande distribution, il a aujourd'hui réussi à décrocher une niche particulière à savoir l'approvisionnement des organisateurs de congrès. Ces réalisations, exprime-t-il, l'incitent à renforcer davantage sa présence sur ce marché.

### **2. Analyse inter-cas**

Dans ce qui suit, nous allons procéder à l'analyse inter-cas au niveau de l'échantillon sélectionné. Il s'agit de déceler pour chaque variable, les points de ressemblances et les points de dissemblances.

#### **2.1. Contexte général et historique**

Afin de faciliter la lecture des données recueillies, nous avons dressé un tableau récapitulatif où nous reprenons les principales caractéristiques des entreprises enquêtées.

Plusieurs remarques se dégagent de la lecture du tableau 24. La première concerne l'âge des sept PME interviewées. Six d'entre elles ont moins de 30 ans. Ce résultat

reflète le caractère relativement jeune des PME marocaines en général, et celles qui opèrent dans l'industrie de valorisation des produits de la mer en particulier.

La deuxième remarque a trait à la date de l'internationalisation. Celle-ci coïncide généralement avec la date de création (cinq cas sur sept). Autrement dit, la majorité des PME opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer acquièrent une dimension internationale dès leur première année d'activité. Ce sont des entreprises qui naissent "globales". Cela s'explique essentiellement par l'abondance de la demande étrangère.

**Tableau 24 : Caractéristiques générales des PME interviewées**

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7
Localisation	Agadir	Casa	Laâyoune	Laâyoune	Agadir	Casa	Casa
Création	1955	1981	1987	1991	1996	1987	1984
Début de l'internationalisation	1955	1981	1996	1991	1996	1987	1986
Statut juridique	Sarl	Sarl	Sarl	SA	Sarl	Sarl	Sarl
Origine familiale du fondateur	Nador	Rabat	Laâyoune	Casablanca	Guelmim	Safi	Ben Slimane
Age du dirigeant	41	52	69	31	40	38	50
Effectif	19	54	88	26	22		4
Structure du capital	25% Détenu par les trois frères et le dernier quart du capital est détenu par le cousin	Le directeur détient 30% du capital son épouse 70%	Le dirigeant est majoritaire. Le reste est détenu par deux autres membres de la famille et autres <sup>3</sup> .	La famille Hammache Détient plus de 50%	Le dirigeant détient 20% du capital et son épouse 80%	Le capital appartient à 100% à la dirigeante	Le capital appartient à 100% au dirigeant
Chiffre d'affaires réalisé à l'export en %	Plus de 80%	Plus de 80%	Plus de 80%	100% huile de poisson et Plus de 80% de farine	100%	Plus de 80%	100 %
Branche d'activité	La congélation	Le poisson frais et congelé	Traitement et congélation des produits de la mer	Huile et farine de poisson	Semi conserve	Conditionnement, Surgélation et exportation des Produits de la mer	Le vivant et le poisson frais
Marchés desservis	l'Espagne, l'Italie, la Grèce.	l'Espagne, le Portugal, la France, la Belgique et l'Italie	le Canada, le Moyen orient, l'Union Européenne, l'Uruguay et le Brésil.	l'Union Européenne, le moyen orient la Russie, la Turquie, la chine et le japon	l'Union. européenne et l'Amérique	l'Union. Européenne, la Suisse, les Etats unis, le moyen orient.	L'exclusivité pour le marché Espagnol

<sup>3</sup> Les noms des autres actionnaires et leur participation ne nous ont pas été divulgués.

La troisième remarque porte sur le statut juridique des PME interviewées. Celui-ci est dominé par la SARL (six cas sur sept). Même l'entreprise ayant le statut de SA (le 4<sup>ème</sup> cas) avait fonctionné durant les cinq premières années sous forme d'une SARL. Cette transformation a été décidée suite à un grave conflit paru entre les frères associés. Il apparaît ainsi que la structure juridique des PME opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer est conforme à leur taille. Les sept PME étudiées progressent en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité, mais les investissements ne suivent pas. C'est dans cette optique, que certains auteurs, en particulier Hirigoyen (1984), expliquent que la survie de l'entreprise dépend de l'adaptation de sa forme organisationnelle à ses capacités et à ses besoins. Au démarrage de l'activité, la taille de l'entreprise justifie généralement le choix d'une structure juridique dont le capital requis est faible (SARL par exemple). Cette structure ne se transforme en SA que lorsque l'entreprise se développe. Ce sont donc les nouveaux besoins financiers et humains qui l'orientent vers une autre forme juridique. Or ce type de besoins est encore absent dans les stratégies des PME étudiées.

La quatrième remarque concerne la structure du capital. Celle-ci est caractérisée par une certaine diversité. Ainsi, dans le 1<sup>er</sup> cas, le capital appartient en totalité aux membres de la famille fondatrice. Les trois frères et l'un de leurs cousins détiennent chacun 25%. Ils n'ont pas l'intention de perdre l'autorité de la famille sur l'entreprise. Dans le 2<sup>ème</sup> et le 5<sup>ème</sup> cas, l'affaire familiale s'est créée en s'appuyant sur les fonds propres des épouses des entrepreneurs. Elles détiennent respectivement 70% et 80% du capital. Ces pourcentages témoignent du rôle, de plus en plus marqué, des conjointes dans la construction de l'entreprise familiale au Maroc.

Les familles du 3<sup>ème</sup> et du 4<sup>ème</sup> cas sont, quant à elles, majoritaires dans le capital de leurs entreprises. Elles en détiennent plus de 50%. Le reste est détenu par d'autres actionnaires. Dans cette situation, l'assurance d'une attitude professionnelle des actionnaires à l'égard de l'entreprise afin de ne pas entraver le fonctionnement reste l'un des objectifs les plus convoités. Enfin, dans le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas, le capital est détenu en totalité par les propriétaires-dirigeants. Ces derniers avaient mobilisé, dès le départ, toutes les ressources nécessaires à la réussite dans les affaires (l'idée, l'expérience, les ressources financières, etc.).

La cinquième remarque est relative à l'origine familiale des dirigeants des PME interviewées. Un examen des informations résumées dans le tableau 24 fait ressortir une certaine hétérogénéité de notre échantillon. Trois entrepreneurs sont d'origine berbère, un d'origine sahraoui et les autres forment ce qu'on peut appeler le groupe d'entrepreneurs citadins.

La dernière remarque intéresse l'âge des dirigeants. D'après le tableau 24, on s'aperçoit que les dirigeants interviewés sont globalement jeunes (Quatre parmi eux ont moins de 45 ans). Ce résultat témoigne d'un certain renouvellement de la classe des entrepreneurs marocains, longtemps dominée par les seniors.

## **2.2. L'activité internationale de l'entreprise**

Tous les dirigeants des entreprises étudiées sont persuadés de l'importance de l'engagement international pour la continuité de leurs activités. Néanmoins, leurs approches pour l'internationalisation sont différentes et dépendent de leurs objectifs. Alors que les PME représentant le 3<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas ont débuté leurs activités internationales progressivement, après une certaine expérience sur le marché intérieur, les autres (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) se sont engagées à fond dans l'internationalisation depuis leur création.

Certaines entreprises interviewées (2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) ont jugé opportun d'adapter leur structure organisationnelle au développement international. Elles ont mis en place un service spécialisé dans les opérations d'exportation et les missions de prospection.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les dirigeants interviewés au début du processus d'internationalisation, elles concernent essentiellement les problèmes d'ordre logistique. Tous les dirigeants s'accordent sur le fait que plus l'entreprise devient efficace sur le plan logistique, plus elle a accès à de nouveaux marchés. Les dirigeants de trois entreprises (1<sup>er</sup>, 3<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> cas) retiennent le retard de paiement comme véritable entrave au processus d'internationalisation. Les dirigeants de deux entreprises (2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> cas) ont beaucoup souffert de problèmes de transport (disponibilité, respect des délais de livraisons et tarif) et de la lourdeur de l'inspection sanitaire. Enfin le dirigeant d'une seule entreprise (4<sup>ème</sup> cas) est préoccupé par la gestion du temps et le choix des partenaires. C'est généralement avec l'expérience que

les PME arrivent à mieux gérer leur temps et sélectionner les clients convenables à la fois en termes d'exigence et de prix. A l'ensemble de ces problèmes vient s'ajouter les mauvaises conditions portuaires (Gestion des halles de poisson, problèmes de stockage, hygiène, etc.). Seuls les dirigeants de deux entreprises (6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> cas) semblent bien maîtriser les problèmes liés la logistique.

Les facteurs ayant aidés les PME de notre échantillon à s'internationaliser sont très variés. Deux PME sur sept (1<sup>er</sup> et 7<sup>ème</sup> cas) doivent leur engagement international uniquement au réseau social. Trois autres PME (2<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> cas) s'accordent sur le fait que l'information était l'élément central qui leur a ouvert la voie de l'internationalisation. Une seule PME (6<sup>ème</sup> cas) s'est vue combiner les deux éléments centraux à savoir le réseau et l'information. Enfin, l'engagement international de la PME représentant le 3<sup>ème</sup> cas a été rendu possible grâce à la combinaison de trois éléments : le réseau, le financement et l'information.

D'après notre analyse, il paraît qu'il n'y a pas de différence entre les entreprises qui se sont basées sur un seul élément pour s'internationaliser et celles qui ont eu la chance d'avoir deux ou trois éléments réunis. En fait, un engagement international réussi dépend souvent de l'utilisation adéquate de toutes les ressources disponibles.

En ce qui concerne les marchés cibles, des similitudes existent. En effet, au début de l'internationalisation, toutes les entreprises formant notre échantillon ont orienté leurs activités d'exportation vers l'Europe. Cela s'explique essentiellement par des considérations historiques et de proximité géographique. Ce n'est qu'avec l'expérience que certaines entreprises ont commencé à diversifier les marchés. Quatre PME (3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) se sont vues élargir les marchés desservis vers d'autres destinations, en particulier l'Amérique et le Moyen Orient. Deux d'entre elles (4<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) se sont également intéressées au marché asiatique, en particulier la Chine et le Japon, pays très demandeurs en produits de la mer. Seule une PME (7<sup>ème</sup> cas) préfère, pour des raisons familiales et stratégiques, concentrer ses efforts sur un seul marché (le marché espagnol).

### 2.3. Les caractéristiques du dirigeant

L'analyse des points de ressemblances et de dissemblances a été effectuée sur la base de deux variables déjà utilisées au niveau de l'analyse intra-cas : la connaissance de l'internationalisation et la vision du dirigeant.

Tous les dirigeants de notre échantillon sont très imprégnés par leurs origines familiales et sociales. Mais, il n'en reste pas moins que la plupart d'entre eux ont voulu tenter une expérience personnelle en mobilisant leur formation scientifique ou technique et leur capacité à gérer les situations imprévisibles qui caractérisent la vie des entreprises privées. Les éléments fondamentaux qui expliquent ce choix résident dans le refus de la routine, de la répétition et dans la recherche d'un statut social autonome.

Afin de réussir sur les marchés étrangers, les dirigeants se réfèrent essentiellement à leurs connaissances subjectives. Les principales connaissances évoquées sont résumées dans le tableau suivant (tableau 25).

**Tableau 25 : Récapitulatif des principales connaissances des dirigeants interviewés**

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7
Expérience	X	X	X	X	X	X	X
Capacité élevée d'apprentissage		X		X	X	X	X
Empathie et adaptation rapide aux cultures étrangères		X			X	X	X
Adaptation continue aux exigences des clients				X	X	X	X
Niveau élevé de formation				X	X		X
Maîtrise de plusieurs langues						X	X
Possession de statut permettant l'accès à l'information		X	X				
Capacité à exploiter l'opportunité de participation aux foires internationales		X				X	
Gestion et coordination des opérations export			X				X
Maîtrise des techniques financières et commerciales internationales					X		
Maîtrise du coût de la main d'œuvre				X			
Capacité à exploiter les relations particulières			X				
Pérennisation des relations avec les partenaires			X				

La lecture de ce tableau fait apparaître trois groupes de connaissances : celles communes à tous les dirigeants, celles partagées par un grand nombre de dirigeants et celles partagées par une minorité de dirigeants.

L'expérience est la seule connaissance commune à tous les dirigeants. Elle est naturellement le résultat du profil des dirigeants interviewés (la plupart d'entre eux avaient exercé dans le secteur de la pêche avant la création de leurs entreprises) et de l'engagement précoce des PME dans le processus d'internationalisation.

La capacité élevée d'apprentissage, l'empathie avec la culture étrangère, le niveau élevé de formation et l'adaptation rapide aux exigences des clients forment la deuxième catégorie de connaissances. À côté de la PME représentant le 2<sup>ème</sup> cas qui dispose d'une capacité élevée d'apprentissage, quatre autres PME (4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup>) disposent de cette capacité conjuguée à l'adaptation rapide aux exigences des clients. Quant au niveau élevé de formation, il caractérise uniquement le 4<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas. Enfin, l'empathie et l'adaptation rapide aux cultures étrangères sont partagées par le 2<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup>, le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas.

Les autres éléments de la connaissance formant le troisième groupe caractérisent deux dirigeants. À titre d'exemple, le dirigeant de la PME représentant le 3<sup>ème</sup> cas se distingue par la possession d'un statut lui permettant l'accès rapide à l'information, la gestion et la coordination des opérations à l'export, ainsi que la capacité à exploiter des relations particulières et la pérennisation de ces relations avec les partenaires. Seul le dirigeant de la PME représentant le 4<sup>ème</sup> cas a déclaré maîtriser le coût de la main d'œuvre. Enfin, le dirigeant de la PME représentant le 5<sup>ème</sup> cas se distingue par la maîtrise parfaite des techniques financières et commerciales internationales.

L'examen de la vision des dirigeants interviewés fait apparaître deux groupes distincts. Le premier est formé des dirigeants partageant une vision floue quant à l'internationalisation de leurs entreprises (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cas). Le deuxième groupe inclut les dirigeants imprégnés par une vision claire (3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> cas et 7<sup>ème</sup> cas).

Il nous a été également possible de distinguer le lien entre le type d'engagement international et la vision. Les dirigeants qui ont une vision claire adoptent généralement un engagement proactif. Cet engagement est souvent lié à la capacité du dirigeant à prospecter et à saisir de nouvelles opportunités. Quant à l'engagement réactif, qui semble être une réaction aux stimuli de l'environnement, il est fréquemment approprié à ceux qui ont une vision floue.

Le 1<sup>er</sup> cas présente par ailleurs, une particularité. La vision floue et l'engagement réactif ne sont pas le résultat de l'instabilité de l'environnement, mais proviennent du fait que les propriétaires-dirigeants orientent leurs actions commerciales en fonction de leurs convictions d'affaires. L'entreprise compte beaucoup sur la notion de la "*baraka*".

## **2.4. Les caractéristiques de la famille**

L'examen des caractéristiques des familles des dirigeants interviewés a été effectué à partir de deux variables : le conservatisme et la prise de décision.

Concernant le conservatisme familial, les résultats de l'enquête montrent qu'il ne constitue pas un facteur de blocage pour l'internationalisation des PME du secteur de la pêche. Ceci s'explique par le fait que ces PME ont été créées à l'origine avec une vocation internationale. Le fait d'être conservateur ou pas n'influe nullement sur la décision internationale, si ce n'est que pour l'adaptation de certaines valeurs qui gênent parfois le déroulement de l'activité exportatrice.

Trois catégories de familles peuvent être distinguées. La première est composée de familles à degré de conservatisme moyen. Cela correspond au 2<sup>ème</sup> et au 3<sup>ème</sup> cas. Certes, ces familles sont attachées aux traditions et à l'héritage du passé, mais elles sont aussi capables de s'ouvrir sur les autres cultures et accepter le changement. La deuxième catégorie est composée de familles très conservatrices (le 1<sup>er</sup> et le 5<sup>ème</sup> cas). Ces familles sont très attachées à des valeurs comme le paternalisme, la solidarité, la préservation de l'héritage culturel, le refus de la culture externe et la discrétion dans les affaires. Enfin, la troisième catégorie est composée de familles non conservatrices. Il s'agit du 4<sup>ème</sup>, du 6<sup>ème</sup> et du 7<sup>ème</sup> cas. Pour ces cas, la séparation entre la vie familiale et la vie professionnelle demeure fondamentale. A l'évidence, ces trois cas ne sont pas concernés par l'hypothèse relative au conservatisme familial.

L'analyse intra-cas fait aussi apparaître l'idée selon laquelle le conservatisme familial n'affecte pas le renouvellement des stratégies des entreprises. Six PME sur sept renouvellent leurs stratégies d'affaires en fonction de l'évolution des marchés extérieurs. Seule une PME se démarque des autres. Les dirigeants de cette entreprise



(1<sup>er</sup> cas) ne poursuivent aucune stratégie. Ils sont passifs dans la gestion des problèmes et préfèrent attendre des pressions extérieures avant de réagir.

D'autres informations collectées à propos de la culture de l'entreprise font apparaître trois constats importants. Le premier est relatif aux familles représentées par le 2<sup>ème</sup>, le 3<sup>ème</sup>, et le 4<sup>ème</sup> cas. Les dirigeants issus de ces familles considèrent que le fait de garder la même culture depuis la création limite la volonté de changement et d'apprentissage. Le deuxième constat est proportionnel aux familles qui gardent la même culture depuis la création (1<sup>er</sup> et 5<sup>ème</sup> cas). En effet, les dirigeants de l'entreprise représentée par le 1<sup>er</sup> cas se sont imprégnés dès leur jeune âge d'une culture se rapportant surtout à l'esprit d'entrepreneuriat. Aussi, le mode de sociabilité inspiré de la culture familiale de la PME représentant le 5<sup>ème</sup> cas a été installé depuis la création. Il influe positivement sur le mode de formation et d'apprentissage. Le troisième constat est relatif au 6<sup>ème</sup> et au 7<sup>ème</sup> cas. Les dirigeants de ces deux entreprises sont conscients que la culture d'entreprise joue un rôle important dans la réussite internationale. Pour eux, le plus important est d'être capable d'adapter cette culture aux évolutions de l'environnement externe. Les familles représentant ces deux derniers cas mènent une vie à l'occidentale.

S'agissant de la prise de décision, l'analyse des données collectées nous a permis de repérer deux catégories de PME opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer : les PME imprégnées par une décision participative et les PME dominées par l'individualisme. La première catégorie est représentée par le 1<sup>er</sup> et le 3<sup>ème</sup> cas. Les dirigeants de ces deux entreprises ont l'habitude de se concerter avec les autres membres de la famille avant de prendre des décisions stratégiques. Mais, en dépit de cette similitude, l'engagement international du 3<sup>ème</sup> cas est parfaitement réussi comparativement au 1<sup>er</sup> cas. La deuxième catégorie est représentée par le 2<sup>ème</sup>, le 4<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup>, le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas. Les propriétaires-dirigeants représentant ces six cas privilégient la prise de décision de façon individuelle. Ils préfèrent monopoliser la prise de décision car cela leur permet d'agir rapidement et leur donne un large espace de liberté en matière de choix. A l'exception du 2<sup>ème</sup> cas, tous les autres cas imprégnés par la décision individuelle (4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup>) sont bien engagés dans le processus d'internationalisation.

Nous constatons ainsi, que lorsque la décision est prise individuellement, des conflits susceptibles de compromettre l'activité internationale sont évités et l'engagement international de l'entreprise est mieux réussi.

## **2.5. Les caractéristiques de l'entreprise**

L'analyse des caractéristiques des PME formant notre échantillon a été effectuée par rapport à deux variables : l'orientation stratégique et l'appartenance à un réseau. Pour chacune de ces variables, des ressemblances et des dissemblances ont été identifiées.

L'examen des informations relatives à l'orientation stratégique fait ressortir trois groupes d'entreprises. Composé du 1<sup>er</sup> et du 4<sup>ème</sup> cas, le premier groupe correspond aux entreprises pour lesquelles l'hypothèse de recherche n°5 est confirmée. Le deuxième groupe, représenté par le 2<sup>ème</sup>, le 3<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup> et le 6<sup>ème</sup> cas, correspond aux entreprises pour lesquelles l'hypothèse n°5 est partiellement confirmée. Enfin, le troisième groupe, représenté par le 7<sup>ème</sup> cas, correspond à une seule entreprise pour laquelle l'hypothèse en question est infirmée.

Les deux cas formant le premier groupe sont asymétriques en termes d'orientation. La PME représentant le 1<sup>er</sup> cas est exclusivement tournée vers l'intérieur (népotisme, financement par fonds propres, absence de partenariat, absence d'innovation) et son engagement international est limité. En revanche, la PME représentant le 4<sup>ème</sup> cas est tournée exclusivement vers l'extérieur (recrutement des compétences à l'extérieur de la famille, recours aux emprunts bancaires, engagement dans des relations de partenariat et investissement dans la technologie de production) et son engagement international est parfaitement réussi.

La stratégie des PME familiales formant le deuxième groupe est tournée en partie vers l'extérieur. Ces entreprises réussissent bien leur engagement international. Tandis les PME représentant le 3<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup> et le 6<sup>ème</sup> cas privilégient le recrutement à l'extérieur de la famille, le népotisme apparaît très fort chez la PME représentant le 2<sup>ème</sup> cas. En termes de financement, seule une entreprise (2<sup>ème</sup> cas) recourt aux emprunts bancaires. Les autres préfèrent conserver une certaine indépendance financière. S'agissant des relations de partenariat, seules deux entreprises (5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) y sont fortement engagées. Une autre (2<sup>ème</sup> cas) redoute ce type de relations car elle y voit une menace à

l'indépendance décisionnelle. Les autres projettent de les développer dans les années à venir.

Le 7<sup>ème</sup> cas, qui forme seul le troisième groupe, présente l'exception. En effet, malgré l'adoption d'une orientation stratégique intérieure, le processus d'internationalisation est parfaitement réussi.

Cependant quelques ressemblances et dissemblances apparaissent entre les cas formant les trois groupes. Le 1<sup>er</sup> cas du premier groupe et le 7<sup>ème</sup> cas du troisième groupe se ressemblent en matière d'orientation stratégique interne, même si le résultat n'est pas identique. Alors que l'entreprise représentant le 1<sup>er</sup> cas poursuit une orientation stratégique interne et enregistre une réussite très modeste sur les marchés étrangers, celle représentant le 7<sup>ème</sup> cas, tout en adoptant la même orientation stratégique, réussit mieux son internationalisation. Aussi, et contrairement aux autres entreprises qui adoptent une orientation extérieure et qui réussissent parfaitement leur internationalisation, l'entreprise représentant le 2<sup>ème</sup> cas, fait exception. Malgré son orientation essentiellement extérieure, sa réussite à l'international reste limitée. De même, trois PME du deuxième groupe (3<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) partagent la réussite internationale avec une PME du premier groupe (4<sup>ème</sup> cas). Le point de divergence réside dans le fait que les entreprises représentants les trois cas du deuxième groupe recourent aux fonds propres, tandis que l'entreprise représentant le 4<sup>ème</sup> cas recourt à l'endettement. Enfin, certaines entreprises du deuxième groupe (3<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> cas) et du premier groupe (4<sup>ème</sup> cas) s'adaptent régulièrement aux nouvelles technologies. Cela est dû à la nature et au rythme de développement de l'activité de l'entreprise d'une part, et à l'intérêt accordé par le dirigeant à la nouvelle technologie d'autre part.

Nous constatons également que la nature de l'activité de l'entreprise détermine son degré d'engagement dans les relations de partenariat. Ainsi, les entreprises qui opèrent dans le frais et la congélation ne cherchent pas à s'engager dans ce type de relations. A l'opposé, celles opérant dans le conditionnement, le semi-conserve et l'huile et farine de poisson sont plus intéressées par des relations de partenariat. Ces relations touchent essentiellement l'innovation, la modernisation de l'appareil de production et l'approvisionnement.

L'examen des informations relatives au réseau nous a permis de constater que toutes les entreprises s'accordent sur le fait que la réussite de l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer est fortement conditionnée par l'appartenance à un réseau social. Les membres de la famille et les amis ont été identifiés comme les principaux acteurs du réseau. Ils leur facilitent l'internationalisation essentiellement à travers le transfert d'informations et la recherche de clients.

## 2.6. La perception de l'environnement

L'examen de la perception des dirigeants à l'égard de leur environnement local, national et international permet d'identifier et d'analyser les diverses contraintes exogènes aux activités exportatrices. Le tableau 26 résume cette perception par rapport aux éléments constitutifs de l'environnement national.

**Tableau 26 : Récapitulatif de la perception de l'environnement national**

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7
Perception de l'environnement local et national	Perception négative	Perception négative	Perception positive	Perception négative	Perception négative	Perception négative	Perception négative

Six dirigeants sur sept ont une perception négative de leur environnement local et national. Un seul dirigeant fait exception (le 3<sup>ème</sup> cas). Il est très satisfait de l'état actuel des composantes de l'environnement local et national. Ce comportement s'explique essentiellement par des considérations politiques. En effet, ce dirigeant fait partie des notables de sa région. Homme politique, il est également député à la deuxième chambre et élu local depuis les années soixante-dix. A notre sens, ce statut lui procure toute sortes de soutien au niveau local, mais l'oblige aussi à garder une certaine distance par rapport à la critique.

Le tableau 27 résume les principales barrières locales et nationales identifiées par les dirigeants interviewés. Les contraintes identifiées par les industriels interrogés peuvent être regroupées en trois catégories. La première englobe les contraintes de grande ampleur. Il s'agit de l'irrégularité des approvisionnements, de la rareté de la ressource, de l'incohérence du système bancaire, de la lourdeur de l'inspection sanitaire, de la lourdeur des charges fiscales, de l'absence de planification du secteur et de la

multiplicité des intervenants. Quant à la seconde catégorie, elle contient les contraintes d'ampleur moyenne à savoir la qualité de l'infrastructure portuaire, les problèmes liés au transport, l'état archaïque des unités de pêche et la prolifération du circuit informel d'approvisionnement. La troisième catégorie inclut les contraintes de faible ampleur représentées par le coût du travail, le coût élevé de l'assurance, la législation du travail et les droits de douanes.

**Tableau 27 : Récapitulatif des facteurs de l'environnement national entravant l'engagement international des PME du secteur de la pêche**

	Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	Cas n°5	Cas n°6	Cas n°7
Irrégularité des approvisionnements	X	X		X	X		X
Rareté de la ressource		X	X	X	X	X	X
Coûts élevés du financement bancaire	X	X		X	X	X	X
Lourdeur de l'inspection sanitaire	X	X		X	X	X	X
Lourdeur des charges fiscales	X	X		X	X	X	X
Absence de planification du secteur		X		X	X	X	X
Multiplicité des intervenants		X		X	X	X	X
Problèmes de transport		X			X	X	X
Qualité de l'infrastructure portuaire			X	X	X	X	
Unités de pêche archaïques				X	X	X	
Prolifération du circuit informel	X			X			X
Coût élevé du travail		X		X			
Coût élevé de l'assurance		X			X		
Droits de douanes élevés		X			X		
Inadaptation de la législation du travail					X		

Pour ce qui est de la première catégorie de contraintes, on relève une certaine similitude entre le 2<sup>ème</sup>, le 4<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup>, le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas quant à l'ampleur et la nature des problèmes rencontrés. L'inquiétude commune se manifeste vis-à-vis de six contraintes : la rareté de la ressource, l'inadaptation des produits bancaire, la lourdeur de l'inspection sanitaire, la lourdeur des charges fiscales, l'absence de planification du secteur et la multiplicité des intervenants.

La question de la ressource a été soulevée par tous les interviewés. Certains l'avaient évoqué du point de vue, à la fois, de la rareté et de l'approvisionnement ; d'autres du point de vue tantôt de la rareté, tantôt de l'approvisionnement. Cette réaction partagée

témoigne de l'ampleur de l'inquiétude des industriels du secteur quant à la disponibilité de la matière première.

S'agissant de la deuxième catégorie de contraintes, le tableau ci-dessus (tableau 27) fait apparaître une similitude entre le 4<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup> et le 6<sup>ème</sup> cas. Le souci des dirigeants des PME représentants ces trois cas s'oriente essentiellement vers la qualité de l'infrastructure portuaire (mauvaise qualité des cales) et le caractère vétuste des unités de pêche, en particulier la pêche artisanale. Par ailleurs, seules trois entreprises (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et le 3<sup>ème</sup> cas) semblent bien gérer les quatre contraintes formant cette deuxième catégorie. Enfin, les problèmes de transport (coût élevé, manque de lignes aérienne et retard de livraison) ont été éprouvés par le 2<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup>, le 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> cas. Ceux relatifs au circuit informel sont ressentis uniquement par le 1<sup>er</sup>, le 4<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas.

Les problèmes de la troisième catégorie ne semblent pas causer beaucoup de perturbations aux industriels. Seuls les dirigeants de trois entreprises représentant le 2<sup>ème</sup>, le 4<sup>ème</sup> et le 5<sup>ème</sup> cas semblent manifester des craintes quant à la nature des problèmes formant cette catégorie. Les dirigeants de deux entreprises (2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> cas) se heurtent aux mêmes difficultés ayant trait au coût de l'assurance et aux droits de douane. Par contre le désagrément porté par le dirigeant de l'entreprise représentant le 5<sup>ème</sup> cas à la législation du travail d'une part, et le souci manifesté par celui représentant le 2<sup>ème</sup> cas quant au coût du travail d'autre part, présentent des points de dissemblances. Enfin, le dirigeant de l'entreprise représentant le 4<sup>ème</sup> cas ne rencontre qu'un seul problème relatif au coût du travail.

Alors que la perception des dirigeants des PME interviewés vis-à-vis de l'environnement local et national est globalement négative, celle relative à l'environnement international est plutôt positive. L'existence d'une demande étrangère abondante est l'élément le plus souvent avancé pour argumenter ce choix.

Par ailleurs, seul un dirigeant parmi les sept interviewés (2<sup>ème</sup> cas) conçoit une perception très négative de l'environnement international. Son attitude vis-à-vis du climat mondial des affaires en matière de valorisation des produits de la mer est négative. Pour lui, trois dimensions internationales gênent le processus

d'internationalisation de son entreprise. Il s'agit de la concurrence mondiale, la création des zones de libre échange et l'entrée en vigueur des règles de l'OMC.

A la différence du dirigeant de l'entreprise représentant le 2<sup>ème</sup> cas, celui de l'entreprise représentant le 3<sup>ème</sup> cas juge opportunes les règles de l'OMC. Pour lui, de telles règles contraindront les PME exportatrices à se moderniser sous peine de perdre leurs parts de marché. De même, deux dirigeants (4<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas) soutiennent l'idée selon laquelle la création de zones de libre échange ne constitue pas forcément un obstacle à l'internationalisation des PME, à condition d'adapter les structures des entreprises aux nouvelles exigences du marché étranger. Ils sont persuadés qu'à terme, les efforts de mise à niveau seront très positifs pour les PME marocaines.

Enfin, seul le dirigeant d'une entreprise (5<sup>ème</sup> cas) éprouve une certaine inquiétude par rapport à la fixation des prix et les accords de pêches. Il élucide, d'une part son insatisfaction quant au régime de fixation des prix par la grande distribution étrangère et exprime d'autre part, son désagrément quant au non renouvellement des accords de pêche qui, d'après lui, provoque la raréfaction de la ressource<sup>4</sup>.

## 2.7. La perception de la performance

Le tableau 28 récapitule la perception des premières performances de l'internationalisation des PME étudiées. Il en ressort que sur les sept dirigeants interviewés, six (le 1<sup>er</sup>, le 3<sup>ème</sup>, le 4<sup>ème</sup>, le 5<sup>ème</sup>, le 6<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas) déclarent concevoir une perception positive de leurs premiers essais d'internationalisation.

**Tableau 28 : Récapitulatif de la perception des premières performances sur les marchés étrangers**

	Cas n°1	Cas n° 2	Cas n° 3	Cas n° 4	Cas n° 5	Cas n° 6	Cas n° 7
Perception des premières performances	perception positive	Perception négative	Perception positive	Perception positive	Perception positive	Perception positive	Perception positive
Effet sur l'engagement international	pas d'accroissement	pas d'accroissement	Accroissement	Accroissement	Accroissement	Accroissement	Accroissement

<sup>4</sup> Cela s'explique par des considérations biologiques. Les chalutiers européens sont mieux équipés pour capturer les gros poissons qui détériorent l'équilibre écologique à travers la dévoration des petites espèces.

Seul le dirigeant de l'entreprise représentant le 2<sup>ème</sup> cas conçoit une perception négative de ses premières performances internationales. Mais cette perception ne saurait remettre sa décision internationale en cause. Certes, il n'est pas incité à accroître son engagement international, mais continu à exporter et à ajuster ses actions au lieu d'abandonner. Ceci s'explique par l'existence d'une demande étrangère abondante qui reste le principal stimulus quant à l'activité internationale.

Malgré la perception positive des premières performances sur les marchés étrangers, les dirigeants de deux entreprises (1<sup>er</sup> cas et 2<sup>ème</sup> cas) éprouvent certaines difficultés en matière d'accroissement de leur engagement international. Ils préfèrent maintenir leurs parts de marchés actuelles et ne cherchent jamais à s'étendre géographiquement. D'autres dirigeants (5<sup>ème</sup> et le 7<sup>ème</sup> cas) manifestent un très fort attachement à l'internationalisation. Ils affirment que, quelles que soient les performances réalisées, ils ne se détourneraient jamais des marchés étrangers.

L'examen des résultats obtenus nous a également permis de relever les principaux critères de performance. Il s'agit du chiffre d'affaires à l'export, du nombre de pays étrangers desservis et de la réalisation des objectifs de départ. Tous les dirigeants qui ont éprouvé une perception positive de leurs premières performances, suite auxquelles ils ont renforcé leur engagement international, affirment avoir réalisé une augmentation de leur chiffre d'affaires à l'export. D'autres affirment avoir accompli l'objectif de conquête de nouveaux marchés. Enfin, une troisième catégorie insiste sur la concrétisation des objectifs de départ. Plusieurs moyens sont engagés pour atteindre ces objectifs. Citons, à titre d'exemples, la satisfaction de la grande surface étrangère (qualité et respect des délais de livraison), la conclusion d'accords de partenariat, l'innovation, l'augmentation de la gamme de produits et l'ambition de s'imposer et de réussir.



### **Conclusion du chapitre 3**

L'analyse qualitative que nous avons menée tout au long de ce chapitre a un caractère exploratoire. Cet exercice constitue un préalable indispensable à l'étude quantitative (Thiétrat, 1999). Il nous a permis de découvrir la réalité des PME familiales opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer, de clarifier les concepts et de se familiariser avec les questions de recherche.

Dans un premier temps, nous avons procédé à l'analyse intra-cas en étudiant individuellement chaque PME sélectionnée. Les cas ont été structurés de manière uniforme à la lumière de notre cadre d'analyse, faisant ainsi ressortir les caractéristiques du dirigeant, de l'entreprise, de la famille, ainsi que la perception du dirigeant vis-à-vis de son environnement et de ses premières performances sur le marché international. Notre analyse a également porté sur l'historique et le contexte général, ainsi que sur l'activité internationale des PME interviewées.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés à l'analyse inter-cas. Cet exercice nous a permis de dégager des éléments de comparaison susceptibles de nous aider à mieux comprendre les divers facteurs de contingence qui influent sur l'internationalisation des PME marocaines opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer.

Trois principaux résultats se dégagent de cette analyse. D'abord, les PME familiales étudiées semblent partager plusieurs valeurs, modes de pensée, façon d'agir, stratégies, contraintes, etc. Leurs points de convergence dépassent largement leurs points de divergence. Ensuite, le secteur est fortement internationalisé. La demande étrangère est très abondante et toutes les entreprises interviewées s'internationalisent de façon rapide et précoce (les entreprises naissent internationales). Enfin, malgré l'importance des stimuli externes et les incitations publiques, les PME familiales opérant dans le secteur restent très fragiles. D'après nos investigations (Observation sur le terrain, interviews avec les propriétaires dirigeants des PME étudiées, interviews avec les responsables d'associations professionnelles, etc.), le secteur enregistre l'un des taux de mortalité des entreprises les plus élevés au Maroc.

## Chapitre 4

### **Evaluation empirique de l'impact des facteurs de contingence sur l'internationalisation des PME marocaines du secteur de la pêche : étude quantitative**

Le chapitre précédent a été consacré à l'exploration du terrain de la recherche au moyen d'une étude qualitative portant sur sept PME marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. La double analyse effectuée, l'analyse inter-cas et l'analyse intra-cas, a été d'une grande utilité pour la préparation et l'orientation de l'étude quantitative.

Le présent chapitre s'attache à présenter les résultats de l'étude quantitative. Il s'agit de mettre à l'épreuve les hypothèses de la recherche dans une logique hypothético-déductive. Pour cela, nous avons fait appel aux outils de la statistique non-paramétrique. Ce choix a été motivé par trois considérations complémentaires : la faible taille de notre échantillon (39 PME familiales du secteur de la pêche), le caractère semi quantitatif de la plupart des questions formant notre questionnaire et la non vérification des conditions de la normalité pour une bonne partie de nos variables.

Cinq tests non-paramétriques seront appliquées en fonction de la nature des données utilisées : le test de corrélation des rangs (test de Spearman), le test d'indépendance (test de Khi-deux), le test de la médiane à un échantillon (test de Wilcoxon), le test de la moyenne non paramétrique (test de Mann-Whitney) et enfin, l'analyse de la variance non paramétrique (test de Kruskal-Wallis).

Pour mener à bien l'étude quantitative, nous avons structuré ce chapitre autour de deux points. Dans le premier, nous mettrons en oeuvre une analyse descriptive des PME familiales formant notre échantillon. L'objectif est de broser un portrait de ces entreprises et d'envisager d'éventuelles relations à caractère statistique. Dans le second, nous testerons les hypothèses de notre recherche. Naturellement, ce dernier exercice sera précédé par un travail préparatoire visant l'épuration des échelles de mesures.

## 1. Description de l'échantillon étudié

Ce point vise à donner un aperçu général des principales caractéristiques des PME familiales formant notre échantillon. Il s'agit de bien décrire certaines variables préalablement à l'analyse explicative finale. La description concernera les caractéristiques générales des entreprises et de leurs dirigeants, ainsi que l'activité internationale, qui constitue l'objectif ultime du présent travail.

### 1.1. Caractéristiques générales

#### 1.1.1. Caractéristiques des entreprises

Commençons d'abord par établir un descriptif des différentes activités des entreprises composant notre échantillon. Ce dernier a été réparti en fonction de quatre des cinq activités composant les industries du secteur de la pêche. Le traitement des algues marines n'a pas été retenu en raison du nombre très restreint d'unités exerçant cette activité. D'après les statistiques de 2007, seules 3 unités sont opérationnelles au centre du Royaume.

Il est aussi utile de signaler que toutes les entreprises marocaines de conserves de poisson emploient plus de 200 personnes. C'est pour cette raison que nous ne les avons pas incluses dans notre étude.

**Tableau 29 : Répartition des PME étudiées en fonction du type d'activité**

Type d'activité	Effectif	Pourcentage
Congélation de poisson	16	41.1
Conditionnement de poisson	15	38.5
Farine et huile de poisson	04	10.2
Semi-conserve	04	10.2
<i>Total</i>	39	100

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre méthodologique, notre échantillon a été constitué sur la base de la méthode des strates. Le but est d'assurer une certaine représentativité sectorielle et géographique. Ainsi sur les 39 PME enquêtées, 41.1% opèrent dans l'activité de la congélation. L'activité de conditionnement représente quant à elle 38.5% de l'échantillon. En revanche, le pourcentage de 20.4% a été dispatché à proportion égale entre les PME opérant dans l'activité de l'huile et farine de poisson et celle de la semi-conserve.

Le tableau 30 présente la répartition des PME étudiées en fonction du lieu de localisation. Sa lecture nous informe sur la dispersion des localisations des PME familiales étudiées le long du littoral marocain. Nous constatons que la zone du Souss centralise, à elle seule, 33.3% de notre échantillon. Ce potentiel attribué à cette zone témoigne de l'existence d'un cadre favorable pour l'industrie de valorisation des produits de la mer : proximité de la ressource, infrastructure portuaire, effet expérience, etc. Alors que la zone du centre s'accapare 28.2% des PME étudiées, celles du Sud et du Nord abritent respectivement 20.5% et 18% des PME familiales étudiées.

**Tableau 30 : Répartition des PME étudiées en fonction du lieu de localisation**

Zones	Effectif	Pourcentage
Souss	13	33.3
Centre	11	28.2
Sud	08	20.5
Nord	07	18.0
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

En général, la localisation correspond au choix d'un environnement favorable pour l'activité de l'entreprise. Celle-ci doit évaluer l'attractivité de la zone géographique d'implantation avant même le début de l'activité. Le choix du lieu d'implantation par les PME de notre échantillon a été motivé essentiellement par la recherche d'une combinaison de facteurs consistant en l'accès qualitatif et quantitatif à la ressource.

S'agissant de la forme juridique des PME étudiées, la SARL est la plus répandue. Elle représente 92.3% de l'ensemble des entreprises interviewées. La prédominance de cette structure juridique est conforme à la taille des PME familiales, mais aussi à leurs capacités et à leurs besoins. En effet, la création d'une SARL est relativement simple et le capital exigé n'est pas très élevé.

**Tableau 31 : Répartition des PME étudiées en fonction de la forme juridique**

Forme juridique	Effectif	Pourcentage
SARL	36	92.3
SA	03	07.7
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Les sociétés anonymes ne représentent que 7.7% des PME recensées. Ce faible pourcentage témoigne de la non adéquation de cette forme juridique avec la structure familiale. Ce sont souvent des entreprises qui ont fonctionné au départ sous forme

d'une SARL, et qui n'ont opté pour le changement de statut qu'après avoir atteint un seuil critique de développement (apparition de nouveaux besoins financiers et humains).

L'âge moyen des entreprises formant notre échantillon est de 14 ans. Ainsi, contrairement aux apports théoriques, l'histoire des PME n'est pas très ancienne. De même, la dispersion n'est pas très forte. En moyenne, l'âge de chaque PME sondée s'écarte de l'âge moyen de 7,5 ans

**Tableau 32 : Répartition des PME étudiées en fonction de la date de création**

Date de création	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Avant 1980	03	07.7
Entre 1980 et 1990	10	25.6
Entre 1990 et 2000	21	53.9
Entre 2000 et 2006	05	12.8
<i>Total</i>	39	100

La répartition des PME étudiées en fonction de la date de création révèle que 79.5% ont été créées entre 1980 et 2000. Ce résultat reflète le caractère relativement jeune des PME marocaines opérant dans le secteur de la pêche. Il reflète également le dynamisme qui a marqué le secteur au cours de cette période. Après 2000, le rythme de création a sensiblement chuté, alors que le taux de mortalité s'est accéléré. La multiplication des arrêts biologiques, due à la rareté de la ressource, a été la principale cause de cette situation.

Signalons que parmi les 39 PME enquêtées, seules trois affichent une longévité supérieure à 20 ans.

**Tableau 33 : Répartition des PME étudiées en fonction de l'origine  
(héritée ou fondée)**

Origine	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Création	35	89.7
Héritage	04	10.3
<i>Total</i>	39	100

Sur les 39 PME étudiées, seules quatre représentant 10.3% déclarent avoir subi une transmission au cours de leur existence (2<sup>ème</sup> génération). Le reste, soit 89,7%, est composé d'entreprises de première main (entreprises fondées). Ce résultat n'est guère

étonnant vu que 93.3% des entreprises ont moins de 26 ans d'existence. De plus, la corrélation entre l'âge de l'entreprise et son origine est statistiquement significative (le coefficient de Pearson est de l'ordre de - 0.37).

La jeunesse des PME opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer témoigne beaucoup plus de la fragilité du secteur que de son dynamisme. En effet, d'après les propos de certains dirigeants interviewés, mais également l'observation sur le terrain (notre séjour au port d'Agadir), le taux de mortalité de cette catégorie d'entreprises est élevé. D'ailleurs, le taux de reprise des entreprises de pêche en difficulté est l'un des plus élevés au Maroc.

Le tableau 34 présente l'effectif employé par les PME familiales interviewées. Il en ressort qu'un peu plus de la moitié des entreprises ont un effectif compris entre 10 et 50 personnes (51,3%). Ce sont, pour la plupart, des entreprises opérant dans l'activité de congélation et de conditionnement.

**Tableau 34 : Répartition des PME étudiées en fonction de l'effectif employé**

Tranches d'effectifs	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Moins de 10	08	20.5
Entre 10 et 50	20	51.3
Entre 50 et 100	08	20.5
Entre 100 et 150	02	05.1
Entre 150 et 200	01	02.6
<i>Total</i>	39	100

Seules 3 entreprises de notre échantillon affichent un effectif variant entre 100 et 200 personnes. Cette tranche d'effectif est généralement attribuée aux entreprises opérant dans la semi conserve étant donné la nature de leur processus de production, ainsi que leur capacité exportatrice. Le pourcentage de 20.5% est alloué à part égale aux entreprises employant respectivement moins de 10 et entre 50 et 100 personnes.

D'après les résultats du tableau 35, 61.5% des PME étudiées déclarent avoir un taux d'utilisation de la capacité de production dépassant 60%. Seuls deux répondants déclarent avoir un taux d'utilisation de la capacité de production inférieur à 40%. Enfin, 33.45% dévoilent un taux d'utilisation moyen compris entre 60% et 80%.

**Tableau 35 : Répartition des PME étudiées en fonction du taux d'utilisation de la capacité de production**

Taux	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Moins de 40%	02	<i>05.1</i>
De 40% à 60%	13	<i>33.4</i>
De 60% à 80%	08	<i>20.5</i>
80% et plus	16	<i>41.0</i>
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Ainsi, dans un secteur concurrentiel où l'application des règles d'hygiène et de sécurité est vigoureuse et où la rareté de la ressource est très nette, un nombre important d'entreprises réalise une capacité de production satisfaisante.

Par ailleurs, il convient de signaler que, par nature, le taux d'utilisation de la capacité de production est proportionnel au niveau de présence des entreprises sur le marché international. Ce constat est confirmé par le test de Pearson. La corrélation entre les deux variables en question est significative au seuil de 1% (coefficient de Pearson égal à 0.319).

**Tableau 36 : Répartition des PME étudiées en fonction du manque de capacité de production**

Manque de capacité	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Jamais	06	<i>15.4</i>
Rarement	10	<i>25.6</i>
Fréquemment	14	<i>35.9</i>
Très fréquemment	09	<i>23.1</i>
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Dans le secteur de la pêche, la rareté de la ressource perturbe la capacité de production des entreprises. Tandis que les unes se trouvent contraintes à disparaître, d'autres se situent au juste seuil leur permettant de maintenir une position stable sur le marché et de répondre à l'accroissement de la demande internationale. Seule une minorité se trouve dans une situation confortable.

Réparties le long du littoral, elles représentent près de 59% à déclarer être très fréquemment ou fréquemment confrontées au manque de capacité de production. Toutefois, pour certaines entreprises de notre échantillon, ce manque de capacité de production n'affecte pas l'engagement international, puisqu'elles ont recours à

l'importation comme option de compensation. Et alors que 25.6% des PME étudiées ne souffrent que rarement de ce manque de capacité de production, elles sont seulement 15.4% à reconnaître jamais avoir vécu cette défectuosité.

### **1.1.2. Caractéristiques des dirigeants**

Hormis la vision et la connaissance, qui seront étudiées ultérieurement, cinq variables ont été retenues pour caractériser les dirigeants des PME familiales sondées : le sexe, l'âge, le niveau de formation, le nombre de langues étrangères maîtrisées et l'assistance des autres membres de la famille dans la gestion de l'entreprise.

S'agissant de la variable "sexe", trois propriétaires-dirigeants sur 39 sont des femmes. Il s'agit de Mme Bouzertoun qui dirige Atlantic sea Food (casablanca), Mme Bijawane, qui dirige Maroc Oversea (Agadir) et Mme Aboukal, propriétaire de Select fish (Ait Melloul). Bien qu'elle soit encore marginale, cette présence des femmes entrepreneurs dans un secteur traditionnellement masculin témoigne à la fois d'une certaine maturité et d'un certain courage. Néanmoins, l'analyse du profil de ces trois dirigeantes montre que des considérations exogènes ont été à l'origine de leur implication entrepreneuriale dans le secteur de la pêche. Ainsi, comme nous l'avons déjà expliqué dans l'étude qualitative, Mme Bouzertoun fait partie d'une famille d'entrepreneurs opérant dans le secteur de la pêche. Son père et avant lui son grand-père, ses deux frères, son mari sont tous fortement présents dans le secteur. Le même constat s'applique à Mme Aboukal, qui a eu la vie facile grâce à la présence du père dans le secteur. Le cas de Mme Bijawane est un peu particulier. Elle était simple femme au foyer jusqu'à la disparition accidentelle de son mari, fondateur de l'entreprise. Et puisque ses enfants étaient encore mineurs, elle a été obligée de prendre la relève.

Si les entreprises de notre échantillon sont plutôt jeunes de par leur création récente, les propriétaires-dirigeants auprès de qui nous avons validé notre questionnaire sont en général âgés. En effet, seuls 2.6% d'entre eux sont âgés de moins de 40 ans. L'âge de la quasi-majorité des entrepreneurs enquêtés, soit 97.4%, est supérieur ou égal à 40 ans. Quant à la moyenne d'âge, elle se situe autour de 54 ans.



**Tableau 37 : Répartition des PME étudiées en fonction de l'âge du propriétaire-dirigeant**

Tranches d'âge	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Moins de 40 ans	01	02.6
Entre 40 et 50 ans	13	33.3
50 ans et plus	25	64.1
<i>Total</i>	39	100

D'après les résultats de notre enquête, 59% des propriétaires-dirigeants avaient exercé dans le secteur de la pêche avant la création de leurs entreprises. Ils étaient soit mareyeurs, soit cadres au sein d'organismes publics du secteur (INRH, ONP, ministère de tutelle). Ce pourcentage élevé reflète l'effet "expérience" et l'effet "informations", atouts décisifs en matière de réussite dans n'importe quel secteur d'activité.

Le niveau de formation des entrepreneurs du secteur de la pêche est loin d'être bas. Notre enquête révèle que le niveau de formation des propriétaires-dirigeants se situe entre des études courtes (primaire, secondaire) et des études longues (bac + 4 et plus).

**Tableau 38 : Répartition des PME étudiées en fonction du niveau de formation du propriétaire**

Niveau de formation	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Aucun	02	05.1
Primaire	05	12.6
Secondaire	10	25.6
Supérieur	22	56.4
<i>Total</i>	39	100

S'ils sont seulement 5.1% ayant déclaré "courageusement" ne jamais être à l'école, ils sont 12.6% à avoir suivi leur enseignement jusqu'au primaire et 25.6% à avoir atteint le niveau secondaire. En revanche, ils sont majoritaires à poursuivre leurs études supérieures (56.4% des cas). On compte même cinq dirigeants qui ont un niveau Master ou équivalent.

Qu'il s'agisse de propriétaires-dirigeants n'ayant jamais été à l'école ou ayant suivi une scolarité, ils ont connu, les uns et les autres, des trajectoires professionnelles assez riches qui les ont aidées à fonder par la suite leurs entreprises.

Le tableau 39 présente la répartition des PME étudiées en fonction du nombre de langues étrangères maîtrisées par les propriétaires-dirigeants. Son examen met en évidence l'importance qu'accordent les propriétaires-dirigeants aux langues étrangères. Plus de 87% d'entre eux déclarent maîtriser au moins une langue étrangère. Ce capital linguistique témoigne de l'importance des langues comme outil de prospection des marchés étrangers et de développement de relations de partenariat.

**Tableau 39 : Répartition des PME étudiées en fonction du nombre de langues étrangères maîtrisées par le propriétaire**

Nombre de langues étrangères	Effectif	Pourcentage
Aucune langue	04	10.3
Une seule langue	11	28.2
Deux langues	15	38.5
Trois langues et plus	09	23.1
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Si la maîtrise du français comme première langue étrangère s'explique par des considérations historiques et éducatives, celle des autres langues (l'espagnol, l'anglais, l'allemand ou encore le nippon) s'explique essentiellement par des considérations d'affaires.

Le tableau 40 résume le degré d'implication des membres d'une même famille dans la gestion des PME étudiées. Il en ressort une certaine administration collective de la majorité de ces entreprises. En effet, 74. 4% d'entre elles se caractérisent par la présence d'au moins deux personnes de la même famille dans la sphère de gestion. Ce phénomène n'est guère étonnant vu la forte implication des familles dans la gestion de leurs affaires. Mais, l'observation la plus importante reste le caractère binaire de la présence familiale dans les entreprises enquêtées. En effet, presque la moitié des entreprises sondées (48, 7%) est gérée par deux personnes de la même famille. Il s'agit le plus souvent du patron épaulé soit par l'un de ses fils, son épouse ou l'un de ses frères.

D'une manière générale, la tendance chez les PME familiales du secteur de la pêche est d'éviter la multiplicité des intervenants, membres de la famille, dans le processus de gestion. En effet, cette multiplicité est souvent synonyme de conflits.

**Tableau 40 : Répartition des PME étudiées en fonction du nombre des membres de la famille qui participent à la gestion**

Nombre de la famille participant à la gestion	Effectif	<i>Pourcentage</i>
1	10	25.6
2	19	48.7
3	07	17.9
4	02	05.1
5	01	02.6
<i>Total</i>	39	100

Parmi les 39 entrepreneurs interviewés, seuls 12 déclarent faire appel à des personnes en dehors du circuit familial pour participer à la gestion de l'entreprise. Néanmoins, le nombre de ces gestionnaires externes reste limité. Il se situe en moyenne entre deux et trois personnes.

Une dernière remarque concerne l'entrepreneuriat familial. Plus de la moitié des propriétaires-dirigeants interviewés (51.3%) déclarent faire partie d'une famille d'entrepreneurs (parents, cousins, gendres, etc.). Opérant essentiellement dans le secteur de la pêche (13 entreprises sur 20), ces entrepreneurs ont donc bénéficié d'un entourage familial incitatif. On peut penser que le jeune, grandissant dans un environnement familial d'affaires, considère ses proches comme des modèles à imiter. Mais, contrairement aux apports de la littérature sur l'entrepreneuriat, (Gasse et D'Amours, 2000 Cooper et Dunkelberg, 1982 ; Hisrich et Brush, 1987), seul un pourcentage relativement faible d'entrepreneurs (28.20%) descend de père lui-même entrepreneur.

## **1.2. Activité internationale de l'entreprise**

### **1.2.1. Déclenchement de l'internationalisation**

Deux principales variables méritent une description : le démarrage de l'activité internationale des PME interviewées et leurs motivations à l'internationalisation.

S'agissant de la première variable, nous constatons que la grande majorité de PME de notre échantillon (87.2%) sont nées internationales. Ce constat est intimement lié aux spécificités du secteur de la pêche. La demande internationale est très abondante, ce qui motive en partie les dirigeants à s'engager dans l'aventure internationale. En

revanche, seules deux entreprises ont commencé leur activité internationale tardivement (quatre ans et plus après la création).

**Tableau 41 : Répartition des PME étudiées en fonction de la date de démarrage de l'activité internationale**

Début d'internationalisation	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Dès la création	34	87.2
Un an après la création	01	02.6
Deux ans après la création	01	02.6
Trois ans après la création	01	02.6
Plus de trois ans après la création	02	05.1
<i>Total</i>	39	100

La motivation à s'internationaliser des PME familiales étudiées se résume généralement à celle de leurs propriétaires-dirigeants. Pour 79,5% d'entre eux, la recherche de profit constitue la principale motivation de l'engagement international. L'objectif de croissance, quant à lui, se situe en deuxième position avec 10.3%.

**Tableau 42 : Répartition des PME étudiées en fonction de la principale motivation à l'engagement international**

Motivations	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Recherche de profit	31	79.5
Recherche de la croissance	04	10.3
Accomplissement de soi	03	07.7
Recherche de l'efficience	01	02.6
<i>Total</i>	39	100

L'engagement international semble aussi dépendre, dans une moindre proportion, de la qualité et de la volonté des dirigeants. En effet, sur les 39 PME interviewées, l'accomplissement de soi n'est éprouvé que par 3 entreprises, ce qui situe cet objectif en troisième position. Issues de familles d'entrepreneurs, les dirigeants de ces trois entreprises évoquent presque systématiquement la réussite de leurs pères sur le marché international. Le père représente pour eux à la fois un repère et un catalyseur.

La recherche de l'efficience, quant à elle, est un objectif exprimé uniquement par un seul dirigeant. L'entreprise qui retient cet objectif comme principale motivation projette d'obtenir des effets synergiques, notamment par voie d'alliances.

Signalons aussi qu'un peu plus de la moitié des PME interviewées déclarent disposer d'un service export (Tableau 43).

**Tableau 43 : Répartition des PME étudiées en fonction de la disponibilité du service export**

Existence de service	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Oui	20	<i>51.3</i>
Non	19	<i>48.7</i>
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Paradoxalement, nous remarquons que l'existence d'un service-export n'est pas liée à la taille de l'entreprise. En effet, parmi les 20 PME disposant de ce service, 10 seulement emploient un effectif compris entre 10 et 50 salariés. Seules 3 d'entre elles emploient plus de 100 personnes. Ce service est généralement occupé par le dirigeant lui-même ou confié à une personne ayant les qualités requises.

### 1.2.2. Degré d'internationalisation

Pour mesurer le degré d'internationalisation des PME familiales étudiées, nous avons eu recours à trois variables quantitatives : la part de la production destinée à l'exportation, la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export et le nombre de pays desservis.

Le tableau 44 présente la répartition des PME étudiées en fonction de la part de la production destinée à l'exportation. Il fait apparaître la prédominance des PME ayant une part de production supérieure à 75%.

**Tableau 44 : Répartition des PME étudiées en fonction de la part de la production destinée à l'export**

Tranches de part de production	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Moins de 25%	01	<i>02.6</i>
De 25% à 50%	02	<i>05.1</i>
De 50% à 75%	02	<i>05.1</i>
75% et plus	34	<i>87.2</i>
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Il ressort de ce tableau que 87.2% de notre échantillon exportent plus de trois quarts de la production. Cela témoigne du caractère international de la majorité des

entreprises marocaines opérant dans le secteur de la transformation des produits de la mer.

Dans une proportion équivalente, 5.1% des PME enquêtées affirment disposer respectivement d'une part de production destinée à l'export comprise entre 25% et 50% et entre 50% et 75%. En revanche, seule une entreprise affirme avoir une part de production destinée à l'export de moins de 25%.

Il convient de remarquer que la part de production de l'ensemble des PME, objet de l'étude, a régressé ces dernières années. Cette tendance baissière est due à la rareté de la matière première. Certaines entreprises ont su maintenir leur part de production grâce notamment à l'importation. Les autres ont reculé.

Le tableau 45 décrit la répartition des PME étudiées en fonction de la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export. Cette répartition suit logiquement et explique la variable précédente. Ainsi, 84.6% des PME interviewées réalisant un chiffre d'affaires de 75% et plus, sont celles effectuant la plus grande part de production destinée à l'export.

**Tableau 45 : Répartition des PME étudiées en fonction de la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export**

Tranches de chiffre d'affaires	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Moins de 25%	01	<i>02.6</i>
De 25% à 50%	01	<i>02.6</i>
De 50% à 75%	04	<i>10.3</i>
75% et plus	33	<i>84.6</i>
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Sur les 39 PME, seules 2 réalisent un chiffre d'affaires à l'export inférieur à 50%. Le nombre de pays desservis est aussi un déterminant du degré d'internationalisation des PME marocaines opérant dans le secteur de la pêche. Plus l'entreprise arrive à conquérir de nouveaux marchés, plus elle accroît ses chances de réaliser un chiffre d'affaires important.

Le tableau 46 présente la répartition des PME étudiées en fonction du nombre de pays desservis. Il en ressort que plus de la moitié des PME interviewées exportent à base régulière vers plus de trois pays.

**Tableau 46 : Répartition des PME étudiées en fonction du nombre de pays desservis**

Nombre de pays	Effectif	<i>Pourcentage</i>
Un pays	07	<i>17.9</i>
Deux pays	04	<i>10.3</i>
Trois pays	06	<i>15.4</i>
Quatre pays	08	<i>20.5</i>
Cinq pays et plus	14	<i>35.9</i>
<i>Total</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Les pays du Sud de l'Europe restent la principale destination des produits de la mer marocains. Il s'agit en particulier de l'Espagne, l'Italie, la France et la Grèce. D'autres marchés commencent à se développer. C'est le cas des Etats-Unis et du Moyen orient. Le marché japonais quant à lui n'attire que les céphalopodes.

Signalons que la présence de sept PME sur un seul marché, en l'occurrence le marché espagnol, ne signifie pas forcément leur faible degré d'internationalisation. Ce sont généralement des entreprises qui ont volontairement choisi de concentrer leurs efforts sur le marché espagnol soit pour des raisons de proximité soit pour des raisons de partenariat.

Des ANOVA non paramétriques (test de Kruskal Wallis) opérées dans l'intention d'associer le degré d'internationalisation des PME familiales étudiées à six variables nominales : la forme juridique de l'entreprise, le type d'activité, la zone de localisation, l'origine de l'entreprise (création ou héritage), la profession antérieure du dirigeant et le niveau de formation du dirigeant ne suggèrent aucune relation significative. Aucun test n'est significatif. En d'autres termes, ces six variables n'ont aucun effet sur les trois variables mesurant le degré d'internationalisation.

En revanche, la disponibilité du service export semble exercer un effet positif sur deux des trois variables mesurant le degré d'internationalisation : la part de la production destinée à l'export et la part du chiffre d'affaires à l'export.

Par ailleurs, nous n'avons relevé aucune corrélation significative entre l'âge des entreprises (considéré comme variable continue) et leur degré d'internationalisation mesuré par la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export (le coefficient de corrélation de Pearson est de -0,08). L'absence de significativité subsiste également quand on

retient la part de la production destinée à l'export comme unique indicateur du degré d'internationalisation (le coefficient de corrélation de Pearson est de -0,077). Ainsi, contrairement aux attentes, nous ne pouvons pas annoncer que ce sont les entreprises les plus âgées qui sont les plus internationalisées et vice-versa.

**Tableau 47: ANOVA non paramétrique reliant le degré d'internationalisation à certaines variables nominales**

		Part de la production destinée à l'export	Part du chiffre d'affaires à l'export	Nombre de pays desservis
Type d'activité	Khi-deux Sig. asymptotique	1.682 0.641	1.776 0.620	2.522 0.471
Zone de localisation	Khi-deux Sig. asymptotique	5.806 0.121	4.012 0.260	9.265 0.026
Origine de l'entreprise	Khi-deux Sig. asymptotique	0.635 0.425	0.785 0.376	1.010 0.315
Forme juridique de l'entreprise	Khi-deux Sig. asymptotique	0.463 0.496	0.572 0.449	1.129 0.288
Profession antérieure du dirigeant	Khi-deux Sig. asymptotique	1.117 0.291	0.251 0.617	0.000 0.988
Niveau de formation	Khi-deux Sig. asymptotique	4.057 0.255	2.632 0.452	0.825 0.843
Disponibilité du service export	Khi-deux Sig. asymptotique	5.851 0.016	7.226 0.007	2.371 0.124

De la même manière, nous n'avons relevé aucune association entre la variable "âge des entreprises au début de l'exploitation des marchés étrangers" et le degré d'internationalisation. Le coefficient de corrélation de Pearson égal à -0.148 en retenant le chiffre d'affaires à l'export comme mesure du degré d'internationalisation et - 0.219 en considérant la part de la production destinée à l'export. Bien que ce coefficient ne puisse pas prouver l'existence d'une causalité, nous pouvons dire que cette relation négative suggère que moins l'entreprise est âgée quand elle s'internationalise, plus son internationalisation sera importante. Inversement, l'entreprise qui s'internationalise tardivement n'atteindra qu'un faible degré d'internationalisation.

La dernière relation qui mérite d'être signalée est celle associant l'âge du propriétaire au degré d'internationalisation. Le coefficient de corrélation de Pearson est très faible



(-0.033 pour la part de la production destinée à l'export et 0.010 pour la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export). Ainsi, contrairement aux exigences théoriques, l'effet "expérience" est absent dans notre échantillon. Ce ne sont pas les PME dirigées par des personnes âgées qui sont plus présentes sur les marchés étrangers.

### 1.2.3. La réussite internationale

Comme nous l'avions précisé dans le chapitre méthodologique, la réussite internationale est mesurée par deux variables : l'évolution du chiffre d'affaires à l'export et le nombre de pays desservis depuis le début de l'internationalisation de l'entreprise.

Le tableau 48 présente la répartition de notre échantillon en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires à l'export depuis le début de l'internationalisation. Il en ressort que sur 39 PME, 15 ont enregistré une forte augmentation de leur chiffre d'affaires. Ceci fait preuve d'un certain dynamisme de l'activité exportatrice de ces entreprises. Elles sont très engagées dans la consolidation de leur présence sur des marchés étrangers. A l'inverse, seules 9 entreprises ont connu une forte régression du chiffre d'affaires à l'export.

**Tableau 48 : Répartition des PME étudiées en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires à l'export depuis le début d'internationalisation.**

Evolution	Effectif	Pourcentage
Forte régression	09	23.1
Légère régression	04	10.3
Stagnation	03	07.7
Légère augmentation	08	20.5
Forte augmentation	15	38.4
<i>Total</i>	39	100

Ce sont surtout les PME de la semi conserve qui ont enregistré la plus forte chute. Cela s'explique, en partie, par les spécificités de la filière. Outre la rareté des anchois, qui constitue la principale matière première transformée, les industriels ont du mal à se conformer aux nouvelles règles d'hygiène et de traçabilité imposées par l'Union Européenne, le Japon et les Etats-Unis. Elles sont, enfin, 3 PME à constater une stagnation de leur chiffre d'affaires à l'export depuis le début de leur

internationalisation. Elles éprouvent une satisfaction par rapport à leurs réalisations à l'export et n'ont aucune ambition de changer cette situation et prendre des risques.

Le tableau 49 présente la répartition de notre échantillon en fonction de l'évolution du nombre de pays étrangers desservis depuis le début de l'internationalisation. La structure des réponses est légèrement différente.

Sur les 39 PME, 11 ont connu une forte augmentation du nombre de pays desservis depuis le début de leur internationalisation. Ces entreprises adoptent généralement une stratégie de prospection de nouveaux marchés. Elles ont les moyens et les compétences nécessaires. La forte régression a été, en revanche, supportée uniquement par 5 PME. Ce sont des entreprises qui, depuis quelques temps, n'arrivent plus à honorer leurs engagements faute de ressources ou de la non adaptation à l'évolution des besoins de consommation de chaque pays ciblé. Elles sont, par ailleurs, 10 à reconnaître la stagnation du nombre de pays desservis depuis le début de leur internationalisation. Ces PME conservent les mêmes clients depuis le début soit pour des raisons d'exclusivité et de concentration des efforts, soit pour des raisons de carence au niveau des ressources naturelles ou d'insuffisance de moyens humains et financiers.

**Tableau 49 : Répartition des PME étudiées en fonction de l'évolution du nombre de pays étrangers desservis depuis le début d'internationalisation.**

Evolution	Effectif	Pourcentage
Forte régression	05	12.8
Légère régression	04	10.3
Stagnation	10	25.6
Légère augmentation	09	23.1
Forte augmentation	11	28.2
<i>Total</i>	39	100

Des ANOVA non paramétriques effectuées dans le but d'associer la réussite internationale des PME familiales étudiées à la disponibilité du service export et au type d'activité suggèrent une relation significative. Toutes les PME ayant déclaré disposer d'un service export ont enregistré un accroissement de leur chiffre d'affaires à l'export et/ou du nombre de pays desservis. De même, ce sont les PME opérant dans la farine et huile de poisson qui réussissent mieux sur les marchés étrangers. Par contre,

les PME de la semi-conserve ont accusé une forte régression aussi bien en termes de chiffre d'affaires que de marchés desservis.

Par ailleurs, comme le montre le tableau 50, les autres variables indépendantes (zone de localisation, forme juridique de l'entreprise, profession antérieure du dirigeant et le niveau de formation) n'exercent aucun effet sur la réussite de l'internationalisation des PME étudiées. Aucun test statistique n'est significatif.

**Tableau 50 : ANOVA non paramétrique reliant la réussite de l'internationalisation à certaines variables nominales**

		Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservis
Type d'activité	Khi-deux Sig. asymptotique	10.630 0.014	13.831 0.003
Zone de localisation	Khi-deux Sig. asymptotique	3.450 0.327	5.584 0.134
Origine de l'entreprise	Khi-deux Sig. asymptotique	1.026 0.311	1.591 0.207
Forme juridique de l'entreprise	Khi-deux Sig. asymptotique	0.339 0.528	0.355 0.551
Profession antérieure du dirigeant	Khi-deux Sig. asymptotique	0.022 0.882	0.652 0.419
Niveau de formation	Khi-deux Sig. asymptotique	2.367 0.500	3.178 0.365
Disponibilité du service export	Khi-deux Sig. Asymptot	9.625 0.026	3.525 0.031

Enfin, comme pour le cas du degré d'internationalisation, nous n'avons relevé aucune liaison significative entre la réussite internationale des PME étudiées et les deux variables "âges" (âge du propriétaire, âge de l'entreprise). Tous les coefficients de Pearson sont très faibles et peu significatifs. Nous concluons ainsi à l'absence d'association (du moins linéaire). Ce ne sont pas forcément les PME les plus âgées et/ou dirigées par des personnes âgées qui réussissent mieux sur les marchés étrangers. En revanche, la liaison entre la réussite internationale (mesurée par l'évolution du chiffre d'affaires à l'export) et l'âge de l'entreprise depuis le début des exportations est significative au seuil de 5%. Le coefficient de Pearson s'élève à moins 0.301. Cette relation négative suggère que moins l'entreprise est âgée quand elle se lance pour la première fois sur les marchés étrangers, plus son chiffre d'affaires à l'export augmente.

## **2. Analyse explicative des facteurs de contingence**

Après la description plus ou moins détaillée de notre échantillon, il convient maintenant de recourir à une méthode de travail plus ambitieuse afin de valider nos hypothèses de recherche. Mais avant de mener cet exercice, un travail préparatoire est nécessaire ; celui de l'épuration des échelles de mesure.

### **2.1. Cohérence interne des échelles de mesure**

Conformément aux exigences méthodologiques, la fiabilité interne des échelles de mesure a été testée au moyen de l'Alpha de Cronbach. Le seuil critique généralement retenu dans les Sciences Sociales est de 0.70. Et pour s'assurer de l'unidimensionnalité des items, nous avons eu recours à l'analyse factorielle. En effet, comme nous l'avons signalé dans le chapitre méthodologique, le coefficient Alpha ne peut être interprété comme réel indicateur de fiabilité d'une échelle que lorsque le concept est unidimensionnel.

#### **2.1.1. L'échelle de la vision**

La vision du dirigeant de la PME familiale est mesurée à l'aide de 13 items. Le tableau suivant rappelle leurs contenus.

**Tableau 51 : L'échelle de la vision**

<b>Items</b>	<b>Libellés</b>
<b>VIS1</b>	Fixation des objectifs à moyen et long terme
<b>VIS2</b>	Révision des objectifs en fonction de l'évolution des marchés
<b>VIS3</b>	Orientation des ressources humaines et économiques en fonction des cibles
<b>VIS4</b>	Planification des actions
<b>VIS5</b>	Budgétisation des actions
<b>VIS6</b>	Modification du Business Plan en fonction des marchés
<b>VIS7</b>	Recherche de nouveaux marchés
<b>VIS8</b>	Réaction aux opportunités offertes
<b>VIS9</b>	Suivi des réalisations
<b>VIS10</b>	Evaluation des marchés étrangers
<b>VIS11</b>	Développement de nouveaux produits
<b>VIS12</b>	Recherche, analyse et utilisation de l'information
<b>VIS13</b>	Anticipation de la saturation des marchés

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 52 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de la vision**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>VIS1</b>	3.2564	1.2078	0.8254	0.9536
<b>VIS2</b>	3.0000	1.3179	0.8558	0.9526
<b>VIS3</b>	3.1026	1.2311	0.8445	0.9531
<b>VIS4</b>	3.3590	1.3697	0.8594	0.9525
<b>VIS5</b>	3.4615	1.5869	0.9180	0.9508
<b>VIS6</b>	2.9744	1.2873	0.8012	0.9541
<b>VIS7</b>	3.0256	1.3858	0.6721	0.9576
<b>VIS8</b>	3.8462	1.1594	0.5115	0.9629
<b>VIS9</b>	3.4359	1.2311	0.8002	0.9542
<b>VIS10</b>	3.3077	1.4537	0.8030	0.9541
<b>VIS11</b>	2.8718	1.3215	0.7744	0.9548
<b>VIS12</b>	3.1282	1.1960	0.8511	0.9530
<b>VIS13</b>	3.1282	1.2178	0.7335	0.9558
Score de l'Alpha				0.9580

L'alpha de Cronbach obtenu (0.958) est très satisfaisant. Toutefois, en vertu des exigences théoriques, il n'est pas possible de juger de la cohérence de l'échelle avant de tester son unidimensionnalité. L'observation préalable de la matrice de corrélations inter-items (annexe 3) montre que la liaison est globalement bonne et statistiquement significative. Seul l'item 8 est faiblement corrélé aux autres items.

L'ACP menée sur l'ensemble des items restitue effectivement deux facteurs avec 78.565 % de la variance expliquée.

**Tableau 53 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de la vision**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	8.787	67.594	67.594
2	1.426	10.971	78.565

L'observation des contributions factorielles (avant rotation) montre que les items 7, 8 et 9 sont les plus problématiques. Ils sont chargés sur les deux facteurs. La rotation varimax confirme la corrélation de ces trois items aux deux facteurs.

**Tableau 54 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la vision**

Items	Extraction	Facteurs	
		1	2
<b>VIS1</b>	0.787	<b>0.863</b>	-0.205
<b>VIS2</b>	0.805	<b>0.888</b>	-0.125
<b>VIS3</b>	0.792	<b>0.876</b>	-0.156
<b>VIS4</b>	0.806	<b>0.890</b>	-0.121
<b>VIS5</b>	0.874	<b>0.933</b>	0.068
<b>VIS6</b>	0.705	<b>0.838</b>	-0.054
<b>VIS7</b>	0.778	<b>0.755</b>	<b>0.430</b>
<b>VIS8</b>	0.862	<b>0.445</b>	<b>0.815</b>
<b>VIS9</b>	0.888	<b>0.814</b>	<b>0.374</b>
<b>VIS10</b>	0.778	<b>0.846</b>	-0.248
<b>VIS11</b>	0.733	<b>0.819</b>	-0.250
<b>VIS12</b>	0.785	<b>0.879</b>	-0.111
<b>VIS13</b>	0.620	<b>0.777</b>	-0.124

Malgré l'observation d'une forte corrélation des items 7 et 9 aux deux facteurs, nous avons décidé de les garder au regard de la règle qui justifie la non exclusion d'items dont le différentiel des contributions sur deux facteurs est supérieur à 0.3 (Amine et Forgues, 1993). Seul l'item 8, le plus faiblement corrélé à l'échelle globale, est exclu de l'échelle de mesure du concept de la vision.

L'ACP finale produit un seul facteur expliquant 71.73% de la variance et prouve l'unidimensionnalité de notre construit "connaissance d'internationalisation".

Le tableau suivant décrit l'échelle finalement adoptée :

**Tableau 55 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle de la vision**

Items	Extraction	Facteur 1	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>VIS1</b>	0.761	0.872	0.8427	0.9590
<b>VIS2</b>	0.801	0.895	0.8686	0.9581
<b>VIS3</b>	0.778	0.882	0.8555	0.9586
<b>VIS4</b>	0.799	0.894	0.8680	0.9580
<b>VIS5</b>	0.863	0.929	0.9131	0.9568
<b>VIS6</b>	0.707	0.841	0.8074	0.9598
<b>VIS7</b>	0.470	0.686	0.6397	0.9646
<b>VIS9</b>	0.631	0.794	0.7663	0.9609
<b>VIS10</b>	0.733	0.856	0.8212	0.9595
<b>VIS11</b>	0.684	0.827	0.7882	0.9603
<b>VIS12</b>	0.775	0.880	0.8535	0.9587
<b>VIS13</b>	0.606	0.779	0.7350	0.9617
<b>Score de l'Alpha</b>				0.9629

### 2.1.2. L'échelle de la connaissance de l'internationalisation

A l'instar de la vision, la connaissance de l'internationalisation est mesurée à l'aide de 13 items. Le but est de vérifier si cette connaissance est objective ou subjective. Les codes et le contenu de ces items sont résumés dans le tableau suivant. :

**Tableau 56 : L'échelle de la connaissance de l'internationalisation**

Items	Libellés
<b>SUB1</b>	Adaptation de l'offre aux exigences des consommateurs étrangers
<b>SUB2</b>	Adoption d'une stratégie d'approvisionnement à long terme
<b>SUB3</b>	Développement des compétences nécessaires aux opérations à l'étranger
<b>SUB4</b>	Etablissement de liens et alliances avec des partenaires étrangers
<b>SUB5</b>	Pérennisation des relations avec les partenaires étrangers
<b>SUB6</b>	Gestion et coordination des opérations d'exportation
<b>SUB7</b>	Contrôle des opérations à l'étranger
<b>SUB8</b>	Maîtrise de nouvelles langues étrangères
<b>SUB9</b>	Maîtrise des techniques financières et commerciales internationales
<b>SUB10</b>	Participation aux foires et salons internationaux
<b>SUB11</b>	Empathie avec les cultures étrangères
<b>SUB12</b>	Protection contre les risques
<b>SUB13</b>	Maîtrise des normes et standards relatifs aux cibles

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 57 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de la connaissance de l'internationalisation**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>SUB1</b>	3.3846	1.2694	0.8456	0.9555
<b>SUB2</b>	3.9744	1.0879	0.7909	0.9570
<b>SUB3</b>	3.2051	1.0804	0.8109	0.9565
<b>SUB4</b>	3.4103	1.1634	0.7309	0.9565
<b>SUB5</b>	3.3077	1.1733	0.8319	0.9585
<b>SUB6</b>	3.4359	1.2095	0.8835	0.9559
<b>SUB7</b>	3.3333	1.3637	0.8120	0.9545
<b>SUB8</b>	2.9231	1.1094	0.7349	0.9567
<b>SUB9</b>	3.0769	0.9837	0.8037	0.9583
<b>SUB10</b>	3.4615	1.1435	0.7918	0.9570
<b>SUB11</b>	3.3590	1.2458	0.7841	0.9572
<b>SUB12</b>	3.2564	1.2294	0.7601	0.9578
<b>SUB13</b>	3.5128	0.9423	0.7042	0.9591
Score de l'Alpha				0.9602

L'échelle obtenue est de très bonne qualité, avec un alpha de Cronbach qui s'élève à 0,9602. Par ailleurs, tous les items ont une corrélation avec l'échelle largement supérieure au seul critique de 0.3. Ce résultat est confirmé par la corrélation entre items (annexe 3).

Une ACP est effectuée afin de confirmer l'unidimensionnalité de notre construit. Cette analyse produit deux facteurs restituant environ 76.209% de la variance totale (Tableau 58). Remarquons, par ailleurs, que le premier facteur restitue à lui seul plus de 68% de la variance, ce qui constitue une première preuve de l'unidimensionnalité de l'échelle.

**Tableau 58 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de la connaissance de l'internationalisation**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	8.860	68.156	68.156
2	1.047	08.053	76.209

Le tableau 59 présente les communalités et les contributions factorielles des items avant toute rotation.



**Tableau 59 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la connaissance de l'internationalisation**

Items	Extraction	Facteurs	
		1	2
<b>SUB1</b>	0.768	<b>0.782</b>	-0.081
<b>SUB2</b>	0.796	<b>0.826</b>	-0.337
<b>SUB3</b>	0.908	<b>0.846</b>	<b>-0.437</b>
<b>SUB4</b>	0.810	<b>0.773</b>	<b>-0.462</b>
<b>SUB5</b>	0.785	<b>0.861</b>	-0.210
<b>SUB6</b>	0.820	<b>0.904</b>	0.047
<b>SUB7</b>	0.801	<b>0.845</b>	0.295
<b>SUB8</b>	0.608	<b>0.776</b>	0.078
<b>SUB9</b>	0.737	<b>0.834</b>	0.203
<b>SUB10</b>	0.686	<b>0.824</b>	0.080
<b>SUB11</b>	0.820	<b>0.819</b>	<b>0.387</b>
<b>SUB12</b>	0.637	<b>0.797</b>	0.044
<b>SUB13</b>	0.732	<b>0.740</b>	<b>0.429</b>

Malgré la rotation, les items 3, 4, 11 et 13 restent corrélés aux deux facteurs obtenus. Néanmoins, nous avons décidé de les garder au regard de la règle qui justifie la non exclusion d'items dont le différentiel des contributions sur deux facteurs est supérieur à 0.3.

Ainsi, l'échelle finale est composée des 13 items de départ, qui présentent un très bon score de l'Alpha (0.9602).

### 2.1.3. L'échelle du conservatisme

Pour mesurer le conservatisme familial, nous avons retenu 9 items. Le tableau 60 récapitule leur contenu.

**Tableau 60 : L'échelle du conservatisme familial**

<b>Items</b>	<b>Libellés</b>
<b>CONS1</b>	Paternalisme
<b>CONS2</b>	Solidarité et préservation de l'intérêt de la famille
<b>CONS3</b>	Endogamie (mariage préférentiel dans la famille)
<b>CONS4</b>	Préservation de l'héritage culturel
<b>CONS5</b>	Refus de la culture externe
<b>CONS6</b>	Discretion dans les affaires
<b>CONS7</b>	Prudence et recherche de la sécurité
<b>CONS8</b>	Non-implication de la femme dans les affaires
<b>CONS9</b>	Non-implication des personnes étrangères à la famille dans les affaires

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 61 : Statistiques par Item relatives à l'échelle du conservatisme familial**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>CONS1</b>	4.6410	0.9315	0.6834	0.7161
<b>CONS2</b>	4.6923	0.6136	0.3322	0.7608
<b>CONS3</b>	3.4359	1.3916	0.4485	0.7452
<b>CONS4</b>	4.3846	1.0910	0.4980	0.7362
<b>CONS5</b>	2.3590	1.4233	0.3025	0.7705
<b>CONS6</b>	3.8718	1.1738	0.4701	0.7546
<b>CONS7</b>	4.4872	1.0481	0.4826	0.7389
<b>CONS8</b>	2.7949	1.6088	0.3933	0.7558
<b>CONS9</b>	4.2881	1.1227	0.6819	0.7080
Score de l'Alpha				0.7653

Le score de l'alpha est acceptable puisqu'il est supérieur à 0.7. Nous remarquons, par ailleurs, que les items 2, 5 et 8 sont faiblement corrélés avec l'échelle globale, du moins n'accèdent pas au seuil de 0.4. Enlever l'item 5 ramène, par exemple, l'alpha à 0.7705.

L'observation de la matrice de corrélations (Annexe 3) conforte l'idée que l'échelle est multidimensionnelle. Nous opérons ainsi une ACP afin de dégager les dimensions probables.

En mettant en oeuvre une ACP dans le double but de prouver la multidimensionnalité de l'échelle et de l'épurer, nous avons extrait trois facteurs selon la règle des valeurs propres supérieures ou égales à 1. Ils expliquent un peu plus de 73.305 % de la variance.

**Tableau 62 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle du conservatisme familial**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	3.523	39.149	39.149
2	1.675	18.615	57.764
3	1.399	15.541	73.305

Le tableau 63 présente les communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle du conservatisme familial.

**Tableau 63 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle du conservatisme familial**

Items	Extraction	Facteurs		
		1	2	3
<b>CONS1</b>	0.665	<b>0.808</b>	0.082	-0.071
<b>CONS2</b>	0.709	<b>0.565</b>	<b>-0.502</b>	<b>0.371</b>
<b>CONS3</b>	0.624	<b>0.541</b>	0.278	<b>0.504</b>
<b>CONS4</b>	0.811	<b>0.759</b>	-0.282	-0.269
<b>CONS5</b>	0.798	0.295	<b>0.788</b>	0.299
<b>CONS6</b>	0.678	<b>0.545</b>	-0.095	<b>-0.610</b>
<b>CONS7</b>	0.808	<b>0.768</b>	-0.231	<b>0.355</b>
<b>CONS8</b>	0.776	<b>0.442</b>	<b>0.701</b>	-0.298
<b>CONS9</b>	0.729	<b>0.810</b>	0.044	-0.267

La rotation varimax donne les résultats suivants :

**Tableau 64 : Contributions factorielles des items relatives à l'échelle du conservatisme familial après rotation**

Items	Facteurs		
	1	2	3
<b>CONS1</b>	<b>0.730</b>	<b>0.391</b>	0.340
<b>CONS2</b>	0.227	<b>0.789</b>	-0.185
<b>CONS3</b>	0.025	<b>0.569</b>	<b>0.548</b>
<b>CONS4</b>	<b>0.786</b>	<b>0.409</b>	-0.162
<b>CONS5</b>	-0.080	0.081	<b>0.886</b>
<b>CONS6</b>	<b>0.819</b>	-0.078	-0.275
<b>CONS7</b>	0.746	0.276	0.137
<b>CONS8</b>	0.237	-0.224	<b>0.731</b>
<b>CONS9</b>	<b>0.767</b>	0.268	0.264

Selon les règles énoncées au chapitre méthodologique, les items 2, 3, 5 et 8 posent problème car ils sont simultanément corrélés à deux dimensions. La structure factorielle n'est pas stable. Nous observons, pour l'instant, la formation de 3 dimensions. La première étant la plus chargée puisqu'elle comporte 9 items.

La rotation varimax n'a pas permis de dégager une structure plus claire. Afin d'épurer l'échelle, nous avons enlevé quatre items : 2, 3, 5 et 8. En effet, selon la règle des contributions (sur un 2<sup>ème</sup> axe) inférieures ou égales à 0.3, nous sommes obligés de retirer l'item 3. Les items 5 et 8 forment une dimension difficilement interprétable. Il est possible qu'ils mesurent d'autres variables différentes du conservatisme. Enfin, l'item 2 a une forte moyenne et un très faible écart-type, ce qui peut expliquer sa faible corrélation avec les autres items de l'échelle.

Une ACP finale menée sur les items restants nous fournit une seule dimension expliquant 56.77% de la variance. Le tableau suivant décrit l'échelle finalement adoptée :

**Tableau 65 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle du conservatisme familial**

Items	Extraction	Facteur	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>CONS1</b>	0.644	0.802	0.6450	0.7459
<b>CONS4</b>	0.739	0.860	0.7364	0.7094
<b>CONS6</b>	0.441	0.664	0.4886	0.7932
<b>CONS7</b>	0.339	0.582	0.4422	0.8107
<b>CONS9</b>	0.766	0.822	0.6717	0.7307
<b>Score de l'Alpha</b>				0.7993

#### 2.1.4. L'échelle de la prise de décision

La prise de décision a été mesurée à l'aide de six items. Ils sont résumés dans le tableau 66.

**Tableau 66 : L'échelle de la prise de décision**

Items	Libellés
<b>DEC1</b>	Information des membres de la famille des décisions stratégiques
<b>DEC2</b>	Recherche de l'accord des autres membres de la famille
<b>DEC3</b>	Délégation de certaines tâches aux autres membres de la famille.
<b>DEC4</b>	Concertation avec des membres de la famille sur des questions stratégiques
<b>DEC5</b>	Révision des stratégies non soutenues par les membres de la famille
<b>DEC6</b>	Justification des choix stratégiques

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 67 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de la prise de décision**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>DEC1</b>	2.4359	1.0710	0.8236	0.9347
<b>DEC2</b>	2.3590	1.2028	0.8894	0.9258
<b>DEC3</b>	2.2821	1.2967	0.8033	0.9363
<b>DEC4</b>	2.7179	1.2555	0.8753	0.9272
<b>DEC5</b>	2.5128	1.2952	0.8679	0.9281
<b>DEC6</b>	1.7949	1.3014	0.7334	0.9449
<b>Score de l'Alpha</b>				0.9435

La lecture du tableau 67 fait apparaître un score très satisfaisant de l'Alpha de Cronbach (0.9435). De même les items sont fortement corrélés avec l'échelle globale. Toutefois, comme précédemment noté, il n'est pas possible de juger de la cohérence de l'échelle avant de tester son unidimensionnalité.

L'observation préalable de la matrice de corrélations inter-items (Annexe 3) révèle une très forte corrélation entre les items pris deux à deux.

La dernière étape de l'analyse de cohérence est basée sur une ACP, menée sur les items. Elle révèle l'existence d'un facteur unique expliquant 78.547% de la variation.

**Tableau 68 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la prise de décision**

Items	Extraction	Facteur 1
<b>DEC1</b>	0.775	0.880
<b>DEC2</b>	0.859	0.927
<b>DEC3</b>	0.746	0.864
<b>DEC4</b>	0.842	0.918
<b>DEC5</b>	0.836	0.914
<b>DEC6</b>	0.654	0.809

Nous constatons que tous les items présentent une forte communalité. Ils sont fortement chargés sur un seul facteur. Aucun item "perturbateur" n'a été identifié. Nous concluons donc à la fiabilité et l'unidimensionnalité de la variable "prise de décision".

### 2.1.5. L'échelle du réseau social

Pour mesurer l'importance du réseau social, nous avons retenu les six items présentés dans le tableau 69.

**Tableau 69 : L'échelle du réseau social**

Items	Libellés
<b>RES1</b>	Recherche de nouvelles relations personnelles utiles pour les affaires
<b>RES2</b>	Soutien financier des parents, proches ou amis durant les périodes difficiles
<b>RES3</b>	Demande et obtention du soutien informationnel des parents, proches ou amis
<b>RES4</b>	Maintien de contact et d'échange avec l'ensemble des relations personnelles
<b>RES5</b>	Développement de la qualité des relations personnelles
<b>RES6</b>	Approfondissement de l'engagement avec chacune des relations personnelles

Le tableau 70 présente les statistiques descriptives de l'échelle. Il fait apparaître un niveau de fiabilité conforme aux exigences théoriques (0.8804). Par ailleurs, tous les items sont suffisamment corrélés au score global.

**Tableau 70 : Statistiques par Item relatives à l'échelle du réseau social**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>RES1</b>	3.0769	0.9286	0.4743	0.9155
<b>RES2</b>	3.3590	1.2245	0.6458	0.8687
<b>RES3</b>	3.3846	1.1611	0.7710	0.8453
<b>RES4</b>	3.3846	1.0161	0.8234	0.8391
<b>RES5</b>	3.3590	1.1118	0.8241	0.8364
<b>RES6</b>	3.3846	1.1382	0.8182	0.8370
Score de l'Alpha				0.8804

La lecture de la matrice de corrélations (Annexe 3) montre que seul le premier item pose problème. Il est faiblement corrélé aux items 2, 3 et 5.

La mise en oeuvre d'une ACP, dans le but d'épurer l'échelle de mesure du réseau social, a permis l'extraction d'un seul facteur restituant 64.582% de la variance. La valeur propre initiale correspondante est de l'ordre de 3.875.

L'item 1 présente une faible communalité. Cela paraît évident en raison de sa corrélation moyenne avec le score global, mais aussi avec les items 2, 3 et 5. Néanmoins, nous avons décidé de le garder puisqu'il ne remet pas en cause l'unidimensionnalité de l'échelle.

**Tableau 71 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle du réseau social**

Items	Extraction	Facteur 1
<b>RES1</b>	0.237	0.371
<b>RES2</b>	0.593	0.770
<b>RES3</b>	0.733	0.856
<b>RES4</b>	0.789	0.888
<b>RES5</b>	0.825	0.909
<b>RES6</b>	0.797	0.893

En définitive, l'échelle adoptée pour mesurer le réseau social des PME familiales étudiées est composée de tous les items de départ.

### 2.1.6. L'échelle de l'orientation stratégique

L'idée sous-jacent cette échelle est l'existence de trois sous-facteurs : l'indépendance financière, l'indépendance humaine et l'indépendance organisationnelle. Les items résumés dans le tableau 72 sont supposés refléter ces sous-facteurs.

**Tableau 72 : L'échelle de l'orientation stratégique**

Items	Libellés
<b>STR1</b>	Recrutement en dehors de la famille
<b>STR2</b>	Financement bancaire
<b>STR3</b>	Acquisition des nouvelles technologies de production
<b>STR4</b>	Adoption des techniques modernes de management
<b>STR5</b>	Investissement dans les technologies de l'information
<b>STR6</b>	Développement de relations de partenariat en dehors du réseau social
<b>STR7</b>	Recherche et adoption des règles d'hygiène internationales
<b>STR8</b>	Ouverture du capital aux personnes étrangères à la famille.

Le tableau 73 donne les statistiques descriptives de l'échelle. Les résultats montrent que cette échelle est fiable, puisque le score de l'Alpha dépasse largement le seuil critique de 0.70. Nous remarquons, par ailleurs, que l'item 8 est faiblement corrélé à l'échelle globale. Cela constitue un premier signe de la multidimensionnalité de l'échelle.

**Tableau 73 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de l'orientation stratégique**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>STR1</b>	3.0000	0.7255	0.7335	0.8645
<b>STR2</b>	2.0513	1.2128	0.5589	0.8905
<b>STR3</b>	3.0000	1.0518	0.7904	0.8520
<b>STR4</b>	3.0256	1.1582	0.8694	0.8414
<b>STR5</b>	3.2564	1.0442	0.8077	0.8502
<b>STR6</b>	3.2308	1.1576	0.6129	0.8718
<b>STR7</b>	3.9231	1.2223	0.7524	0.8559
<b>STR8</b>	1.0513	0.3203	0.1776	0.8978
Score de l'Alpha				0.8819

L'examen de la matrice de corrélation inter-items (Annexe 3) confirme la faible corrélation de l'item 8 avec les autres items de l'échelle. Cet item peut refléter une autre dimension ou un autre construit.

Pour décider de garder ou d'éliminer l'item 8, il est nécessaire de mener une ACP. Sa mise œuvre nous fournit deux dimensions décrites ainsi :

**Tableau 74 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'orientation stratégique**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	4.592	57.40	57.400
2	1.064	13.294	70.694

Les deux facteurs restituent une bonne variance, soit 70.694%. Notons que le seul premier facteur restitue plus de 50% de la variance, ce qui prouve que la plupart des items sont chargés sur un seul facteur.

Observons maintenant les communalités et les contributions factorielles des items avant toute rotation.

**Tableau 75 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'orientation stratégique**

Items	Extraction	Facteurs	
		1	2
<b>STR1</b>	0.663	<b>0.811</b>	0.080
<b>STR2</b>	0.331	<b>0.547</b>	0.177
<b>STR3</b>	0.768	<b>0.867</b>	0.124
<b>STR4</b>	0.870	<b>0.927</b>	-0.106
<b>STR5</b>	0.883	<b>0.885</b>	-0.315
<b>STR6</b>	0.479	<b>0.691</b>	-0.041
<b>STR7</b>	0.720	<b>0.844</b>	-0.092
<b>STR8</b>	0.941	0.227	<b>0.943</b>

Nous constatons que les sept premiers items sont fortement chargés sur le premier facteur. Quant au dernier (Ouverture du capital aux personnes étrangères à la famille), il est chargé sur le deuxième facteur. Il entraîne la formation d'un axe indépendant difficilement interprétable. Cela s'explique, peut être, par le fait que les PME familiales acceptent, à des degrés différents, l'ouverture sur l'extérieur sauf pour le capital. Ce dernier reste "sacré" pour la famille.

Afin d'améliorer la fiabilité de l'échelle, nous décidons alors d'éliminer le dernier item. Une ACP menée sur les items restants fournit une seule dimension. Les nouvelles statistiques descriptives de l'échelle sont résumées dans le tableau 76.



**Tableau 76 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle de l'orientation stratégique**

Items	Extraction	Facteur 1 (65,02%)	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>STR1</b>	0.651	0.807	0.7286	0.8862
<b>STR2</b>	0.298	0.546	0.5167	0.9134
<b>STR3</b>	0.740	0.860	0.7795	0.8739
<b>STR4</b>	0.864	0.929	0.8724	0.8612
<b>STR5</b>	0.804	0.897	0.8226	0.8691
<b>STR6</b>	0.480	0.693	0.6141	0.8934
<b>STR7</b>	0.714	0.845	0.7531	0.8767
Score de l'Alpha				0.8978

On s'aperçoit que les items restants sont fortement corrélés à un seul facteur. L'unidimensionnalité est alors vérifiée. De même, les scores associés à l'Alpha de Cronbach ont enregistré une légère amélioration.

### **2.1.7. L'échelle de l'environnement national**

L'environnement national est mesuré par 17 items récapitulés dans le tableau 77.

**Tableau 77 : L'échelle de l'environnement national**

Items	Libellés
<b>NAT1</b>	Irrégularité des approvisionnements
<b>NAT2</b>	Rareté de la ressource
<b>NAT3</b>	Coût élevé du financement bancaire
<b>NAT4</b>	Retard des transferts bancaires (paiements)
<b>NAT5</b>	Lourdeur de l'inspection sanitaire
<b>NAT6</b>	Lourdeur des charges fiscales
<b>NAT7</b>	Manque de planification du secteur
<b>NAT8</b>	Multiplicité des intervenants
<b>NAT9</b>	Faiblesse des infrastructures portuaires
<b>NAT10</b>	Unités de pêche archaïques
<b>NAT11</b>	Développement du circuit informel
<b>NAT12</b>	Indisponibilité de moyens de transport
<b>NAT13</b>	Coût élevé de transport
<b>NAT14</b>	Coût élevé du travail
<b>NAT15</b>	Inadaptation de la législation du travail
<b>NAT16</b>	Coût élevé de l'assurance
<b>NAT17</b>	Droits de douanes élevés

Les statistiques descriptives de l'échelle de l'environnement national sont synthétisées dans le tableau 78. La première remarque qui se dégage de la lecture de ce tableau est le bon score de l'Alpah de Cronbach (0.9092). Cependant, à ce stade d'analyse, il n'est pas possible de se prononcer sur la fiabilité de l'échelle. Le score en question peut s'expliquer par le nombre élevé d'items. Certains items (1, 3, 14 et 15) sont faiblement corrélés au score global, ce qui constitue un premier signe de la multidimensionnalité de l'échelle.

**Tableau 78 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de l'environnement national**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>NAT1</b>	4.7949	0.4091	-0.1014	0.9155
<b>NAT2</b>	4.5641	0.7538	0.7731	0.8997
<b>NAT3</b>	4.4359	0.7879	0.2958	0.9089
<b>NAT4</b>	4.4103	0.8801	0.5359	0.9054
<b>NAT5</b>	4.1795	1.1892	0.6687	0.9014
<b>NAT6</b>	3.8205	1.4303	0.6004	0.9061
<b>NAT7</b>	4.3846	0.8465	0.5866	0.9040
<b>NAT8</b>	4.3590	0.9315	0.7055	0.9003
<b>NAT9</b>	4.4872	0.7564	0.7144	0.9012
<b>NAT10</b>	4.4359	0.7879	0.6943	0.9014
<b>NAT11</b>	4.4615	0.7555	0.7214	0.9010
<b>NAT12</b>	4.6154	0.7475	0.7339	0.9008
<b>NAT13</b>	3.9261	1.3256	0.6486	0.9030
<b>NAT14</b>	4.1026	1.0710	0.4340	0.9059
<b>NAT15</b>	4.1026	0.9678	0.4124	0.9062
<b>NAT16</b>	4.2821	0.9162	0.6357	0.9024
<b>NAT17</b>	4.1795	0.8231	0.5538	0.9049
Score de l'Alpha				0.9092

L'examen de la matrice de corrélation entre les items mesurant l'environnement national (Annexe 3) fait apparaître une faible liaison inter-items. Ce résultat constitue un deuxième signe de la multidimensionnalité de l'échelle.

Une ACP menée sur les dix-sept items produit quatre facteurs restituant 73.777% de la variance expliquée.

**Tableau 79 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'environnement national**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	7.701	45.299	45.299
2	2.305	13.557	58.856
3	1.338	07.873	66.729
4	1.198	07.047	73.777

Observons maintenant les communalités et les contributions factorielles des items avant toute rotation :

**Tableau 80 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement national**

Items	Extraction	Facteurs			
		1	2	3	4
<b>NAT1</b>	0.872	-0.139	0.115	<b>0.904</b>	0.149
<b>NAT2</b>	0.872	<b>0.867</b>	-0.200	-0.076	-0.273
<b>NAT3</b>	0.637	<b>0.495</b>	<b>-0.416</b>	0.298	<b>0.361</b>
<b>NAT4</b>	0.661	<b>0.612</b>	-0.121	-0.195	<b>0.484</b>
<b>NAT5</b>	0.775	<b>0.641</b>	<b>0.557</b>	-0.024	0.233
<b>NAT6</b>	0.898	<b>0.574</b>	<b>0.752</b>	0.028	-0.043
<b>NAT7</b>	0.700	<b>0.635</b>	0.166	<b>-0.390</b>	<b>0.342</b>
<b>NAT8</b>	0.762	<b>0.773</b>	0.046	-0.061	<b>-0.333</b>
<b>NAT9</b>	0.901	<b>0.829</b>	-0.294	-0.114	<b>-0.337</b>
<b>NAT10</b>	0.803	<b>0.805</b>	<b>-0.330</b>	0.068	-0.202
<b>NAT11</b>	0.829	<b>0.818</b>	-0.326	0.175	-0.148
<b>NAT12</b>	0.729	<b>0.796</b>	-0.112	0.272	0.097
<b>NAT13</b>	0.915	<b>0.617</b>	<b>0.727</b>	0.099	-0.081
<b>NAT14</b>	0.524	<b>0.541</b>	<b>0.455</b>	0.115	-0.107
<b>NAT15</b>	0.459	<b>0.616</b>	-0.262	-0.103	0.021
<b>NAT16</b>	0.551	<b>0.690</b>	-0.044	0.262	0.080
<b>NAT17</b>	0.654	<b>0.635</b>	-0.201	-0.141	<b>0.436</b>

Nous constatons que 11 items sur 17 sont fortement chargés sur plusieurs facteurs (les items 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14 et 17). Cela justifie le recours à une rotation varimax. Les résultats de cette rotation sont produits dans le tableau 81.

La rotation varimax n'a pas permis de dégager une structure plus claire. Selon la règle des contributions (sur un 2<sup>ème</sup> axe) inférieures ou égales à 0.3, nous sommes obligés de retirer les six items chargés sur plus d'un axe (les items 3, 7, 12, 15, 16 et 17). De

même, afin de ne pas appauvrir l'échelle, nous choisissons d'enlever NAT1 (irrégularité des approvisionnements), l'item le plus faiblement corrélé à l'échelle globale. Les résultats de l'ACP montre qu'il forme à lui seul un facteur unique. Enfin, l'item 4, chargé uniquement sur le 3<sup>ème</sup> facteur, est également abandonné.

**Tableau 81 : Contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement national après rotation**

Items	Facteurs			
	1	2	3	4
<b>NAT1</b>	-0.125	0.053	-0.129	<b>0.915</b>
<b>NAT2</b>	<b>0.855</b>	0.251	0.240	-0.141
<b>NAT3</b>	<b>0.394</b>	-0.130	<b>0.574</b>	<b>0.368</b>
<b>NAT4</b>	0.235	0.166	<b>0.755</b>	-0.093
<b>NAT5</b>	0.111	<b>0.787</b>	<b>0.359</b>	0.089
<b>NAT6</b>	0.123	<b>0.937</b>	0.064	-0.097
<b>NAT7</b>	0.178	<b>0.428</b>	<b>0.618</b>	<b>-0.320</b>
<b>NAT8</b>	<b>0.754</b>	<b>0.428</b>	0.020	-0.102
<b>NAT9</b>	<b>0.896</b>	0.152	0.197	-0.189
<b>NAT10</b>	<b>0.846</b>	0.109	0.273	0.019
<b>NAT11</b>	<b>0.839</b>	0.119	<b>0.304</b>	0.134
<b>NAT12</b>	<b>0.616</b>	0.290	<b>0.435</b>	0.278
<b>NAT13</b>	0.184	<b>0.937</b>	0.061	-0.026
<b>NAT14</b>	0.270	<b>0.666</b>	0.046	0.075
<b>NAT15</b>	<b>0.544</b>	0.064	<b>0.386</b>	-0.100
<b>NAT16</b>	<b>0.498</b>	<b>0.337</b>	<b>0.347</b>	0.264
<b>NAT17</b>	<b>0.437</b>	0.111	<b>0.704</b>	-0.050

L'ACP finale produit deux facteurs expliquant 79,719% de la variance. A lui seul, le premier facteur explique 57,545% de la variance.

**Tableau 82 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'environnement national**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	5.179	57.545	57.545
2	1.996	22.175	79.719

Une ACP menée sur les neuf items restants nous fournit deux dimensions décrites ainsi :

**Tableau 83 : Communalités et contributions factorielles des items relatifs à l'échelle de l'environnement national après épuration**

Items	Extraction	Facteurs	
		1	2
<b>NAT2</b>	0.864	0.895	0.249
<b>NAT5</b>	0.730	0.189	0.833
<b>NAT6</b>	0.900	0.122	0.941
<b>NAT8</b>	0.744	0.753	0.321
<b>NAT9</b>	0.878	0.923	0.161
<b>NAT10</b>	0.813	0.893	0.127
<b>NAT11</b>	0.803	0.884	0.146
<b>NAT13</b>	0.904	0.168	0.936
<b>NAT14</b>	0.540	0.276	0.681

L'épuration des échelles nous a permis de dégager une structure plus claire. Les deux dimensions obtenues définissent deux sous échelles distinctes. La première est composée des items mesurant les coûts des facteurs (coût du transport, coût du travail, charges fiscales et lourdeur de l'inspection sanitaire). Quant à la seconde, elle est formée des items mesurant les conditions d'approvisionnement (rareté de la ressource, multiplicité des intervenants, faiblesse des infrastructures portuaires, unités de pêche archaïques et circuit informel).

Les statistiques appliquées aux deux familles d'items sont résumées dans le tableau 84.

**Tableau 84 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle de l'environnement national**

Items	Coûts des facteurs		Conditions d'approvisionnement	
	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>NAT5</b>	0.7439	0.8772		
<b>NAT6</b>	0.8819	0.8244		
<b>NAT13</b>	0.8931	0.8189		
<b>NAT14</b>	0.5950	0.9245		
<b>NAT2</b>			0.7614	0.9394
<b>NAT8</b>			0.8860	0.9117
<b>NAT9</b>			0.8214	0.9229
<b>NAT10</b>			0.8334	0.9211
<b>NAT11</b>			0.8775	0.9133
<b>l'Alpha</b>		0.8970		0.9362

### 2.1.8. L'échelle de l'environnement international

Pour appréhender le comportement des PME étudiées à l'égard de l'environnement international, nous avons retenu six items. Ils sont récapitulés dans le tableau 85.

**Tableau 85 : L'échelle de l'environnement international**

Items	Libellés
<b>INT1</b>	Concurrence internationale
<b>INT2</b>	Application des règles de l'OMC relatives aux mesures sanitaires, phytosanitaires et environnementales
<b>INT3</b>	Accords de libre-échange
<b>INT4</b>	Alliances et ententes inter-entreprises
<b>INT5</b>	Innovation accélérée
<b>INT6</b>	Fluctuation des taux de change

Le tableau 86 présente les statistiques par item relatives à l'échelle de l'environnement international.

**Tableau 86 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de l'environnement international**

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>INT1</b>	2.0253	1.4777	0.7927	0.5905
<b>INT2</b>	2.8974	1.4289	0.5015	0.6960
<b>INT3</b>	2.5641	1.3337	0.4735	0.7036
<b>INT4</b>	2.3077	1.4537	0.4895	0.7004
<b>INT5</b>	1.9487	1.1459	0.4746	0.7031
<b>INT6</b>	4.6410	0.4860	0.0480	0.7732
Score de l'Alpha				0.7395

La lecture de la matrice de corrélation (Annexe 3) montre que certains items sont faiblement corrélés à d'autres. C'est le cas des items 3 et 6. Cela constitue une première preuve de la multidimensionnalité de l'échelle.

Pour confirmer ce constat, une ACP a été menée sur tous les items mesurant l'environnement international. Elle produit deux facteurs, restituant 63.634% de la variance expliquée dans le tableau 87.

**Tableau 87 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'environnement international**

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	2.650	44.172	44.172
2	1.168	19.461	63.634

Les communalités et les contributions factorielles correspondantes sont résumées dans le tableau 88.

**Tableau 88 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement international**

Items	Extraction	Facteurs	
		1	2
<b>INT1</b>	0.811	<b>0.899</b>	0.051
<b>INT2</b>	0.477	<b>0.690</b>	-0.079
<b>INT3</b>	0.608	<b>0.648</b>	<b>0.434</b>
<b>INT4</b>	0.666	<b>0.702</b>	-0.287
<b>INT5</b>	0.470	<b>0.668</b>	-0.156
<b>INT6</b>	0.786	<b>0.085</b>	<b>0.882</b>

On s'aperçoit que les items 3 et 6 sont chargés sur les deux facteurs. La rotation varimax confirme la multidimensionnalité de l'échelle (tableau 89). Afin d'épurer cette échelle, nous avons enlevé les deux items perturbateurs à savoir les Accords de libre échange et les fluctuations des taux de change. Ils forment un axe indépendant, difficilement interprétable.

**Tableau 89 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement international après rotation**

Items	Facteurs	
	1	2
<b>INT1</b>	<b>0.871</b>	0.230
<b>INT2</b>	<b>0.678</b>	0.130
<b>INT3</b>	<b>0.548</b>	<b>0.554</b>
<b>INT4</b>	<b>0.771</b>	-0.269
<b>INT5</b>	<b>0.686</b>	-0.019
<b>INT6</b>	<b>-0.092</b>	<b>0.882</b>

Une ACP menée sur les items restants (INT1, INT2, INT4 et INT5) fournit une seule dimension. Les nouvelles statistiques descriptives de l'échelle sont résumées dans le tableau 90.

**Tableau 90 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle de l'environnement international**

Items	Facteur 1	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
<b>INT1</b>	0.884	0.7378	0.5967
<b>INT2</b>	0.684	0.4727	0.7527
<b>INT4</b>	0.773	0.5635	0.7035
<b>INT5</b>	0.707	0.4892	0.7424
Score de l'Alpha			0.7613

Le simple examen du tableau montre que l'épuration de l'échelle a permis l'amélioration des scores. Ainsi, les communalités deviennent plus élevées. De même, les scores de l'Alpha de Cronbach ont enregistré une légère amélioration.

Une récapitulation des échelles retenues à l'issue de cette phase d'épuration est opérée au sein du tableau 91.

**Tableau 91 : Récapitulatif des échelles de mesure**

Dimension	Echelle/sous échelle	Alpha de Cronbach	Nombre d'Items	Items
Conservatisme	CONS	0.7993	5	CONS1, CONS4, CONS6, CONS7, CONS9
Vision	VIS	0.9629	12	VIS1, VIS2, VIS3, VIS4, VIS5, VIS6, VIS7, VIS9, VIS10, VIS11, VIS12, VIS13
Prise de décision	DEC	0.9435	6	DEC1, DEC2, DEC3, DEC4, DEC5, DEC6
Connaissance		0.9602	13	SUB1, SUB2, SUB3, SUB4, SUB5, SUB6, SUB7, SUB8, SUB9, SUB10, SUB11, SUB12, SUB13
Orientation stratégique	STR	0.8978	7	STR1, STR2, STR3, STR4, STR5, STR6, STR7
Réseau social	RES	0.8804	6	RES1, RES2, RES3, RES4, RES5, RES6
Environnement national	Approvisionnement	0.8970	5	NAT2, NAT8, NAT9, NAT10, NAT11
	Coûts de facteurs	0.9362	4	NAT5, NAT6, NAT13, NAT14
Environnement international	INT	0.7613	4	INT1, INT2, INT4, INT5



Après avoir épuré les échelles de mesure, il convient d'aborder dans un ultime point les résultats et les tests des hypothèses.

## 2.2. Validation des hypothèses de la recherche

Des analyses statistiques préliminaires révèlent la non vérification de la normalité de la plupart des variables dépendantes et indépendantes<sup>1</sup>. Dans ces conditions, les tests non paramétriques s'imposent. Ces derniers ne nécessitent aucune hypothèse sur la loi de distribution des variables étudiées et sont peu sensibles aux valeurs extrêmes. Ils reposent pour la plupart sur le principe simple de classement des observations.

### 2.2.1. Conservatisme familial et internationalisation

Afin de vérifier le lien entre le conservatisme familial et la réussite internationale des PME étudiées, nous avons fait appel, dans un premier temps, au test non paramétrique de Spearman. Les résultats sont synthétisés dans le tableau 92. Il en ressort une très faible corrélation entre les variables dépendantes (évolution du chiffre d'affaires à l'export et l'évolution du nombre de pays desservis) et les items mesurant le conservatisme familial. Aucun test n'est significatif. Il s'agit d'un premier argument en faveur de l'acceptation de l'hypothèse selon laquelle le conservatisme n'a aucun effet sur l'internationalisation des PME opérant dans le secteur de la pêche.

**Tableau 92 : Corrélation entre le conservatisme et la réussite internationale : Rhô de Spearman**

	CONS1	CONS4	CONS6	CONS7	CONS9
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	- 0.176	- 0.227	- 0.259	- 0.159	- 0.260
Evolution du nombre de pays desservis	- 0.181	- 0.297	- 0.152	- 0.041	- 0.148

Comme notre mesure du conservatisme familial s'est effectuée sur une échelle de Likert en cinq points allant de "pas du tout attaché" à "tout à fait attaché", nous avons jugé utile la transformation de cette mesure ordinale en mesure nominale. Pour cela, nous avons été amené à effectuer des regroupements au niveau des items de l'échelle. C'est ainsi que les individus (dirigeants) ayant obtenu un score supérieur à 15 (la

<sup>1</sup> La normalité a été vérifiée à l'aide de l'histogramme des fréquences et du coefficient d'asymétrie, calculé à partir des quartiles.

médiane) ont été considérés comme “ non conservateurs”. Les autres sont supposés éprouver un comportement conservateur.

Les résultats de ce regroupement sont présentés dans le tableau 93. Il en ressort une forte tendance au conservatisme familial des PME étudiées. Ainsi, 34 sur 39 dirigeants interviewés (87.18%) éprouvent une attitude conservatrice. Ce résultat reflète un certain attachement des dirigeants des PME familiales aux traditions et aux choix du passé. Il reflète également une volonté de protéger la culture et les valeurs de la famille.

**Tableau 93 : Statistiques du regroupement des items mesurant le conservatisme familial**

Variables dépendantes	Comportement	Effectif	Rang moyen	Somme des rangs
Evolution du chiffre d'affaire à l'export	Conservateur	34	19.03	647.00
	Non conservateur	05	26.60	133.00
Evolution du nombre de pays desservis	Conservateur	34	18.51	629.50
	Non conservateur	05	30.10	150.50

Le test non paramétrique de Mann-Whitney, effectué en retenant l'évolution du chiffre d'affaires à l'export comme variable dépendante est significatif. En effet, la valeur de la valeur de  $p$  ( $p$ -value ou *signification observée*) est inférieure au seuil de signification retenu, soit 5%. Nous concluons dès lors à l'absence de différence entre les deux catégories de dirigeants : les conservateurs et les non conservateurs. En d'autres termes, la réussite internationale, mesurée par l'évolution du chiffre d'affaires à l'export, n'est pas influencée par le conservatisme familial<sup>2</sup>.

**Tableau 94 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet du conservatisme sur la réussite internationale**

	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservis
U de Mann-Whitney	34.500	52.000
W de Wilcoxon	133.000	150.500
Z	-2.181	-1.444
Signification exacte	0.031	0.178

<sup>2</sup> Rappelons qu'en vertu des règles régissant les tests statistiques, l'hypothèse alternative (H1) est celle que nous souhaitons établir, celle à laquelle on croit. Elle correspond donc à l'hypothèse de recherche. Elle est acceptée chaque fois que la valeur de  $p$ -value (signification observée) est inférieure à 5%.

En revanche, le test effectué en considérant l'évolution du nombre de pays étrangers desservis n'est pas significatif (le *p-value*, soit 17.8% est largement supérieur à 5%). Dans ces conditions, l'hypothèse nulle doit être acceptée. Autrement dit, contrairement à nos attentes, le conservatisme familial semble exercer un effet négatif sur la prospection de nouveaux marchés étrangers. Les dirigeants conservateurs ont généralement tendance à abandonner certains marchés étrangers pour concentrer leurs efforts sur les marchés les plus porteurs (généralement l'Espagne, l'Italie et/ou la France). Néanmoins, cela ne remet pas en cause la réussite internationale de ces entreprises. En effet, la perte du chiffre d'affaires sur un ou plusieurs marché(s) est généralement compensée par l'accroissement de la présence sur les marchés restants.

### 2.2.2. Prise de décision et internationalisation

Dans le but de tester la validité de l'hypothèse H2, nous avons commencé par calculer le Rhô de Spearman permettant de mesurer le degré de liaison entre chacun des six items mesurant la nature de la prise de décision (individuelle ou collective) et les variables dépendantes. Les résultats sont résumés dans le tableau 95.

**Tableau 95 : Corrélation entre la prise de décision et la réussite internationale : Rhô de Spearman**

	<b>DEC1</b>	<b>DEC2</b>	<b>DEC3</b>	<b>DEC4</b>	<b>DEC5</b>	<b>DEC6</b>
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	-0.242	-0.294*	-0.285*	-0.168	-0.290*	-0.351*
Evolution du nombre de pays desservis	-0.180	-0.276*	-0.263*	-0.151	-0.276*	-0.290*

\* La corrélation est significative au niveau 0.05

On s'aperçoit ainsi que le Rhô de Spearman a le signe attendu (signe négatif). Plus le score de l'échelle de Likert est faible (tendance vers l'individualisme décisionnel), plus le chiffre d'affaires à l'export et le nombre de pays étrangers desservis augmentent. Mais, certains items ne sont significativement corrélés aux deux variables dépendantes. C'est le cas des items 1 et 4. A titre de rappel, ces items désignent respectivement l'information des membres de la famille des décisions stratégiques et la concertation avec ces mêmes membres sur des questions stratégiques. Il s'agit là, à notre avis, des items qui contribuent le moins à la spécification de la nature des

décisions. En effet, informer ou se concerter ne signifie pas forcément l'adoption de l'opinion des autres.

Comme pour le conservatisme familial, la mesure ordinale de la prise de décision a été transformée en mesure nominale. Les dirigeants interviewés qui ont totalisé un score supérieur ou égal à 18 ont été considérés comme partisans de la décision collective. Les autres, ont été assimilés à des personnes éprouvant un comportement individuel.

Les résultats, regroupés dans le tableau 96, font apparaître la prédominance de la décision individuelle. Bien que les entreprises étudiées appartiennent à des familles, dans plus de 74% des cas, seule une personne monopolise la prise de décision relative à l'internationalisation. Il s'agit souvent du chef de ménage (père ou frère), représentant et préservant les intérêts de tous les membres de la famille. Ce résultat n'est guère étonnant vu la structure encore conservatrice de la société marocaine.

**Tableau 96 : Statistiques du regroupement des items mesurant la nature de la prise de décision**

Variables dépendantes	Nature de la décision	Effectif	Rang moyen	Somme des rangs
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Individuelle	29	22.66	657.00
	Collective	10	12.30	123.00
Evolution du nombre de pays desservis	Individuelle	29	22.57	654.50
	Collective	10	12.55	125.50

Le test U de Mann-Whitney confirme les résultats fournis par le Rhô de Spearman. Quelle que soit la variable dépendante retenue (l'évolution du chiffre d'affaires à l'export ou l'évolution du nombre de pays étrangers desservis), le test U de Mann-Whitney est significatif au seuil de 5%. L'autonomie décisionnelle vis-à-vis de la famille semble influencer positivement la réussite internationale de l'entreprise.

**Tableau 97 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de la nature de la prise de décision sur la réussite internationale**

	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservis
U de Mann-Whitney	68.000	70.500
W de Wilcoxon	123.000	125.500
Z	-2.580	-2.399
Signification exacte	0.012	0.015

Plusieurs arguments peuvent être avancés pour justifier la suprématie de la décision individuelle au sein de la PME familiale. D'abord, la recherche du consensus consomme du temps et de l'énergie, alors même que le besoin de réactivité de l'entreprise devient plus pressant. Ensuite, le collectivisme décisionnel risque d'engendrer des conflits entre les membres de la famille. Enfin, le collectivisme décourage l'audace et l'ambition dans la prospection des marchés. L'accord se fait toujours sur le plus petit dénominateur commun.

### **2.2.3. Vision des dirigeants et internationalisation**

Rappelons que le but de la troisième hypothèse de recherche est de vérifier si la nature de la vision des dirigeants interviewés affecte leur position face à l'internationalisation.

Deux types de dirigeants ont été identifiés : les dirigeants ayant une position proactive et ceux se comportant de façon réactive. Les premiers affichent une volonté certaine pour l'internationalisation et sont conscients de la nécessité de prospecter de nouveaux marchés. Quant aux seconds, ils sont passifs. Ils hésitent souvent à prendre l'initiative de s'internationaliser jusqu'au moment où des étrangers entreprennent la démarche pour importer leurs produits.

D'après les résultats de notre enquête, 56.4% des dirigeants se sont internationalisés de façon proactive contre 43,6% ayant choisi la position réactive. Le croisement de cette variable avec la nature de l'activité (tableau 98) révèle une nette distinction entre les PME opérant dans le semi conserve, la farine et huile de poisson d'une part et celles opérant dans la congélation et le conditionnement de poisson frais d'autres part. Tous les dirigeants de la première catégorie de PME adoptent une position proactive. Ils sont très actifs dans la recherche de nouvelles opportunités d'exportation. En revanche, plus de la moitié de la deuxième catégorie exportent uniquement suite à des initiatives étrangères. A notre sens, cette différence s'explique essentiellement par des considérations exogènes.

Alors que la demande étrangère des produits de congélation et conditionnement est très abondante, celle des deux autres filières ("semi conserve" et "farine et huile de poisson") se fait de plus en plus rare. La raison de cette rareté tient à la forte concurrence internationale (en particulier chinoise et chilienne) et les difficultés de

ces deux filières à se conformer aux nouvelles exigences de l'OMC (qualité et respect de l'environnement). Les dirigeants de ces entreprises sont donc contraints de développer une attitude proactive sous peine de perdre des parts de marchés.

**Tableau 98 : Répartition des PME étudiées en fonction du type d'activité et la position de leurs dirigeants face à l'internationalisation**

		Position face à l'internationalisation		Total
		Proactive	Réactive	
Type activité	Congélation de poisson	07	09	16
	Conditionnement de poisson frais	07	08	15
	Farine et huile de poisson	04	00	04
	Semi conserve	04	00	04
	Total	22	17	39

S'intéressant maintenant au degré d'association entre la vision des dirigeants et leur position face à l'internationalisation. Contrairement aux deux cas précédents, le test de Spearman ne peut pas s'appliquer car notre variable dépendante est qualitative. Le test qui convient est celui de *Khi-deux*, plus exactement sa version binaire : le coefficient *Phi*. Mais, avant de l'appliquer, transformons d'abord la mesure ordinale de la vision en mesure nominale. Le regroupement révèle l'existence de 25 dirigeants éprouvant une vision claire (les dirigeants qui ont obtenu un score au moins égal à 39). Le reste, soit 14 dirigeants, ont une vision plutôt floue.

En croisant la vision des dirigeants avec leur position face à l'internationalisation (tableau 99), on remarque qu'il y a une très forte relation entre ces deux variables. Tous les adeptes de la vision floue s'internationalisent de façon réactive et 88% de ceux ayant une vision claire s'internationalisent de façon proactive. Seuls trois dirigeants sur 22, ayant une vision claire, ont une position réactive.

**Tableau 99 : Répartition des PME étudiées en fonction du type de la vision des dirigeants et leur position face à l'internationalisation**

		Position face à l'internationalisation		Total
		Proactive	Réactive	
Vision	Claire	22	03	25
	Floue	00	14	14
Total		22	17	39

Les résultats du test non paramétrique de Khi-deux (tableau 100) confirment ce constat. Ils révèlent une très forte dépendance entre les deux variables considérées.

**Tableau 100 : Résultats du test de Khi-deux mettant en évidence l'association entre la vision des dirigeants et leur position face à l'internationalisation**

	Valeurs	ddl	Signification
Khi-deux de Pearson	28.264	1	0.000
Coefficient Phi	0.851	1	0.000
Nombre d'observation	39		

Nous concluons donc à la validité de notre troisième hypothèse. Ce sont les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui conçoivent une vision claire qui s'internationalisent de façon proactive. En revanche, ceux dont la vision est floue adoptent plutôt une position réactive.

#### **2.2.4. Connaissance subjective et internationalisation**

Comme nous l'avons argumenté dans le dernier chapitre de la première partie, la connaissance est un déterminant crucial du développement international des PME. Mais, c'est surtout la dimension subjective ou "expérientielle" (au sens de Penrose, 1959) de cette connaissance qui est mise en valeur. Elle s'acquiert seulement grâce à l'expérience sur le terrain.

Notre 4<sup>ème</sup> hypothèse est relative à l'effet de la connaissance subjective sur les résultats de l'engagement international des PME marocaines opérant dans le secteur de la pêche. L'examen du tableau 101 montre que tous les items mesurant la connaissance internationale sont significativement corrélés à l'évolution du chiffre d'affaires à l'export. De plus, les signes négatifs des coefficients de corrélation de rangs sont conformes aux attentes. Plus les scores des items mesurant la connaissance internationale sont élevés (tendance des PME à développer des actions susceptibles de leur conférer plus d'expérience), plus le chiffre d'affaires à l'export augmente.

Si nous considérons maintenant l'évolution du nombre de pays étrangers desservis comme critère de réussite internationale, nous constatons qu'elle est faiblement corrélée avec certains items mesurant la connaissance internationale. Seuls les tests de six items (SUB1, SUB4, SUB7, SUB10, SUB12 et SUB13) sont statistiquement

significatifs. Dans ces conditions, il est difficile de se prononcer sur l'impact qu'aurait exercé la connaissance subjective de l'internationalisation sur l'évolution du nombre de pays étrangers desservis. D'autres tests s'imposent.

**Tableau 101 : Corrélation entre la connaissance et la réussite internationale : Rhô de Spearman**

Items connaissance	SUB1	SUB 2	SUB3	SUB4	SUB5	SUB6	SUB7
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	0.455**	0.347*	0.314*	0.394*	0.317*	0.387*	0.445**
Evolution du nombre de pays desservis	0.390*	0.204	0.297	0.368*	0.178	0.154	0.379*
Items connaissance	SUB8	SUB9	SUB10	SUB11	SUB12	SUB13	XXXX
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	0.337*	0.314*	0.317*	0.327*	0.483**	0.441**	XXXXX
Evolution du nombre de pays desservis	0.246	0.211	0.341*	0.217	0.315*	0.237*	XXXXX

\*\* La corrélation est significative au niveau 0 .01

\* La corrélation est significative au niveau 0 .05

Les cinq propositions de Likert, associées à l'échelle de connaissance, ont été par la suite regroupées en deux modalités : la connaissance objective et la connaissance subjective.

Et considérée comme PME ayant une connaissance subjective, celle ayant obtenu un score au moins égal à la médiane (en général, celles procédant "toujours", "très fréquemment" et "fréquemment" à un certains nombre d'opérations renforçant leur présence et leur expérience sur les marchés étrangers). A l'inverse, les PME qui n'appliquent ces opérations que rarement ou ne les appliquent jamais, ne disposent que d'une connaissance objective (connaissance commune à toutes les PME).

Le dépouillement des données révèle que 27 PME sur 39 disposent d'une connaissance subjective. Les autres, soit 12, n'ont pas obtenu le score minimum exigé permettant leur classement avec les premières. Ce deuxième groupe est composé exclusivement des PME dont les dirigeants conçoivent une vision floue. Autrement dit, il existe une forte dépendance entre la connaissance internationale des PME et la vision de leurs dirigeants. Ce lien est confirmé statistiquement par le test de Khi-deux (le Khi-deux calculé est égal à 23.428, largement supérieur au Khi-deux de la table, soit 6.63)



**Tableau 102 : Statistiques du regroupement des items mesurant le type de connaissance internationale**

Variables dépendantes	Type de connaissance	Effectif	Rang moyen	Somme des rangs
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Subjective	27	23.61	637.50
	Objective	12	11.88	142.50
Evolution du nombre de pays desservis	Subjective	27	23.20	626.50
	Objective	12	12.79	153.50

En retenant la connaissance de l'internationalisation comme critère de regroupement, nous avons appliqué le test U de Mann-Whitney à la réussite internationale. Les résultats sont récapitulés dans le tableau 103.

**Tableau 103 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de la connaissance sur la réussite internationale**

	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservis
U de Mann-Whitney	64.500	75.500
W de Wilcoxon	142.500	153.500
Z	-3.091	-2.706
Signification exacte	0.002	0.007

Quelle que soit la variable dépendante retenue (l'évolution du chiffre d'affaires à l'export ou l'évolution du nombre de pays étrangers desservis), le test U de Mann-Whitney est significatif au seuil de 5%. Ce résultat suggère que le type de connaissance internationale a un impact sur la réussite internationale de l'entreprise. Malgré les spécificités du secteur de la pêche, en particulier la forte demande étrangère, ce sont les PME qui disposent d'une connaissance subjective qui réussissent mieux sur les marchés extérieurs.

### **2.2.5. Orientation stratégique et internationalisation**

Au vu des développements théoriques, les PME familiales ont tendance à privilégier une orientation stratégique tournée vers l'intérieur (stratégie d'indépendance). Trois dimensions de cette stratégie sont souvent mises en exergue : la dimension financière, la dimension humaine et la dimension technologique. Nous les avons mesurées par huit items. Mais, après épuration de l'échelle, nous n'en avons retenu que sept.

Après l'étude exploratoire, nous nous sommes, entre autres, fixé comme objectif la vérification de l'hypothèse selon laquelle : “les PME familiales dont l'orientation stratégique est tournée vers l'extérieur réussissent mieux sur les marchés étrangers que celles dont l'orientation est tournée vers l'intérieur”.

La première étape de la validité de cette hypothèse consiste à croiser les sept items mesurant l'orientation stratégique avec les deux variables dépendantes. Les corrélations qui en résultent nous livrent les résultats suivants (tableau 104).

**Tableau 104 : Corrélation entre l'orientation stratégique et la réussite internationale : Rhô de Spearman**

	STR1	STR2	STR3	STR4	STR5	STR6	STR7
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	0.350*	0.128	0.451**	0.487**	0.618**	0.380*	0.332*
Evolution du nombre de pays desservis	0.338*	0.041	0.511**	0.420**	0.476**	0.312*	0.355*

\* La corrélation est significative au niveau 0 .05

\*\* La corrélation est significative au niveau 0 .01

Au vu de ces résultats, nous constatons que les valeurs du Rhô de Spearman ont les signes attendus et sont globalement significatives. Seul le deuxième item (financement bancaire) est faiblement corrélé aux deux variables mesurant la réussite de l'internationalisation des PME étudiées. Cela témoigne de l'attitude indépendante des PME familiales marocaines vis-à-vis des sources de financement extérieures. Ainsi, malgré l'intérêt indéniable du financement bancaire, l'attitude générale des PME étudiées est l'évitement de ce choix. Pour ces entreprises, souvent conservatrices, la dette est synonyme de risque. En effet, l'utilisation de la dette risque d'entraîner l'instabilité financière de l'entreprise, ce qui augmenterait le risque de faillite.

Le tableau 105 présente les statistiques du regroupement des items mesurant l'orientation stratégique des PME formant notre échantillon. Sur les 39 PME étudiées, seules 13 manifestent une orientation tournée vers l'extérieur (essentiellement le recrutement en dehors de la famille et la mise à jour technologique). Les autres, soit les deux tiers, ont plutôt une attitude d'indépendance. Ce résultat n'est pas surprenant puisqu'il cadre parfaitement avec les exigences théoriques.

**Tableau 105 : Statistiques du regroupement des items mesurant l'orientation stratégique des PME étudiées**

Variables dépendantes	Type d'orientation	Effectif	Rang moyen	Somme des rangs
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Interne	26	23.21	603.50
	Externe	13	13.58	176.50
Evolution du nombre de pays desservis	Interne	26	23.17	602.50
	Externe	13	13.65	177.50

Par ailleurs, la mise en application du test U de Mann-Whitney suggère une parfaite association entre les variables dépendantes et le type d'orientation stratégique. Cela confirme les résultats fournis par le test de Spearman.

**Tableau 106 : Résultats du test de Mann Whitney mettant en évidence l'effet de l'orientation stratégique sur la réussite internationale**

	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservi
U de Mann-Whitney	85.500	86.500
W de Wilcoxon	176.500	177.500
Z	-2.592	-2.527
Signification exacte	0.011	0.013

L'observation de ces résultats permet de conclure à la validité de notre 5<sup>ème</sup> hypothèse. Ce sont les PME familiales du secteur de la pêche ayant une attitude d'ouverture qui enregistrent les meilleurs résultats sur les marchés étrangers.

## **2.2.6. Réseau social et internationalisation**

La 6<sup>ème</sup> hypothèse de notre travail de recherche établit le lien entre le réseau social et la réussite internationale des PME marocaines opérant dans le secteur de la pêche. Le réseau en question se traduit par le développement de relations personnelles avec des individus influents et l'enracinement de l'entreprise dans une communauté. Il s'agit de "l'action par laquelle le propriétaire-dirigeant développe et maintient des contacts pour des fins commerciales et de développement de son entreprise" (Chell et Baines, 2000).

Comme nous l'avons démontré précédemment (4<sup>ème</sup> chapitre de la première partie), beaucoup d'auteurs ont insisté sur l'importance stratégique du réseau social pour les

PME désirant s'internationaliser. Plus ce tissu est dense sur le plan quantitatif (nombre de liens) et qualitatif (richesse et profondeur des liens), plus l'entreprise dispose d'une plus grande capacité de choix et d'orientation.

Pour vérifier l'hypothèse relative à l'impact du réseau social sur la réussite internationale des PME étudiées, nous avons d'abord utilisé le test non paramétrique de Spearman. Le but est de mesurer le degré d'association entre les items mesurant l'importance du réseau social et les deux variables dépendantes (l'évolution du chiffre d'affaires à l'export et l'évolution du nombre de pays desservis). Les résultats sont présentés dans le tableau 107.

**Tableau 107 : Corrélation entre le réseau social et la réussite internationale : Rhô de Spearman**

	<b>RES1</b>	<b>RES2</b>	<b>RES3</b>	<b>RES4</b>	<b>RES5</b>	<b>RES6</b>
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	0.405*	0.344*	0.345*	0.435*	0.342*	0.329*
Evolution du nombre de pays desservis	0.134	0.117	0.110	0.260	0.215	0.200

\* La corrélation est significative au niveau 0.05

La lecture des résultats du test de Spearman révèle une corrélation significative entre les six items mesurant l'importance du réseau social et l'évolution du chiffre d'affaires à l'export. Comme prévu, les signes des coefficients de Rhô sont positifs. Plus le réseau est étendu, plus le chiffre d'affaires à l'export augmente. En revanche, bien que positive, la corrélation entre les items en question et l'évolution du nombre de pays desservis n'est pas significative.

Pour des raisons liées au traitement statistique, nous avons procédé à la transformation de la mesure ordinale du réseau social en mesure nominale. Le regroupement effectué a donné lieu à trois modalités : réseau social dense, réseau social restreint et absence total de réseau.

Sachant que le nombre d'items est égal à 6 et que la note sur l'échelle de Likert varie de 1 à 5, nous avons considéré que le réseau est dense si le score est supérieur ou égal à 24. Cela correspond généralement à l'agrégation des réponses "toujours" et "très fréquemment". A l'évidence, le réseau est absent si les réponses aux six items portent

sur la proposition “jamais”, ce qui correspond à un score minimal de 6. Enfin si le score est compris entre 7 et 23, nous considérons le réseau comme restreint.

Les résultats de ce regroupement sont récapitulés dans le tableau 108.

**Tableau 108 : Statistiques du regroupement des items mesurant le réseau social**

Variables dépendantes	Réseau social	Effectif	Fréquence	Rang moyen
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Réseau dense	11	28.21	27.45
	Réseau restreint	25	64.10	17.90
	Absence de réseau	03	07.69	10.17
Evolution du nombre de pays desservis	Réseau dense	11	28.21	24.18
	Réseau restreint	25	64.10	17.94
	Absence de réseau	03	07.69	21.83

A la lecture de ce tableau, nous remarquons que la majorité des PME étudiées disposent d'un réseau social à l'échelle internationale. Seules trois PME déclarent n'appartenir à aucun réseau. Elles exploitent des marchés étrangers sans aucun soutien. Ce résultat cadre parfaitement avec les exigences théoriques exposées dans la première partie du présent travail.

Des tests ANOVA non paramétrique de Kruskal Wallis ont été effectués dans l'intention d'associer le réseau social aux deux variables dépendantes. Ils confirment les résultats du Rhô de Spearman. Le chiffre d'affaires à l'export subit l'effet “réseau social”. Il croît en fonction de l'accroissement de la richesse du réseau (la signification asymptotique est égale à 0.015). En revanche, l'évolution du nombre de pays étrangers desservis ne permet pas de différencier les trois groupes ; ceux qui disposent d'un réseau dense, ceux qui disposent d'un réseau restreint et ceux qui ne disposent d'aucun réseau.

Bien que moins puissant que le test de Kruskal Wallis, le test de la médiane montre également l'absence d'association entre l'évolution du nombre de pays étrangers desservis et l'importance du réseau social. Autrement dit, cette variable dépendante ne permet pas de différencier les trois groupes considérés.

**Tableau 109 : Résultats des tests de Kruskal Wallis et de la médiane mettant en évidence l'effet du réseau social sur la réussite internationale**

Type de test	Désignation	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservis
Test de Kruskal Wallis	Khi-deux	8.447	2.509
	ddl	2	2
	Signification asymptotique	0.015	0.285
Test de la médiane	Médiane	4.00	4.00
	Khi-deux	8.488	0.619
	ddl	2	2
	Signification asymptotique	0.014	0.734

Deux enseignements peuvent être tirés de ce résultat. D'abord, le réseau social des PME marocaines du secteur de la pêche n'est pas assez étendu et diversifié géographiquement. C'est un réseau pauvre sur le plan quantitatif (nombre de liens), mais riche sur le plan qualitatif (profondeur des liens). Ensuite, pour des raisons culturelles et d'aversion aux risques, certains dirigeants des PME du secteur de la pêche préfèrent concentrer leurs efforts sur un nombre réduit de marchés porteurs, plutôt que de s'aventurer dans la prospection de nouveaux marchés incertains.

### **2.2.7. Perception de l'environnement national**

L'épuration des échelles de l'environnement national nous a permis d'identifier deux sous échelles, constituant chacune une dimension à part. La première sous échelle a trait aux facteurs de production (coût et lourdeur de l'inspection sanitaire, charges fiscales élevées coût de transport élevé et coût du travail élevé). Quant à la seconde, elle regroupe les éléments relatifs à l'approvisionnement (rareté de la ressource, multiplicité des intervenants, faiblesse des infrastructures portuaires et développement du circuit informel).

Pour tester les deux sous-hypothèses de l'environnement national, nous avons eu recours au test non paramétrique de la médiane (test de Wilcoxon à un échantillon unique). Le but est de tester si le score médian calculé à partir des données de chaque sous-échelle diffère significativement de la médiane hypothétique ou le score médian standard (12 pour les coûts de facteurs et 15 pour l'approvisionnement).

L'avantage principal de la médiane est qu'elle n'est que peu influencée par les valeurs exceptionnelles, ce qui permet de mieux représenter la position de l'échantillon sur une échelle de valeur. Elle tient peu ou pas compte des valeurs aberrantes au sein de cet échantillon (la moyenne est quant à elle fortement influencée par les valeurs extrêmes)

Le tableau 110 présente les statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement national :

**Tableau 110 : Statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement national**

	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Coûts des facteurs	39	16.0256	17	4.4098	0.7061
Approvisionnement	39	22.3077	23	3.5700	0.5717

Nous constatons que la moyenne et la médiane associées à la sous-échelle "approvisionnement" sont plus élevées que celles associées à la sous-échelle "coûts des facteurs". Cela témoigne de l'ampleur des problèmes relatifs à l'approvisionnement. Par ailleurs, la comparaison des coefficients de variations (écart-type rapporté à la moyenne) montre que la deuxième sous-échelle est plus homogène que la première. L'erreur type de la moyenne, qui convient mieux à la distribution d'échantillonnage est égale, respectivement à 0.7061 et 0.5717, pour les coûts des facteurs et l'approvisionnement<sup>3</sup>.

Le tableau suivant présente le résultat du test de Wilcoxon pour un échantillon unique.

**Tableau 111 : Tests de la médiane relatifs aux deux composantes de l'environnement national**

		N	Rang moyen	Somme des rangs	Signification
Scores des coûts des facteurs	Rangs négatifs	06	14.75	88.50	0.000 (Z = -3.986)
	Rangs positifs	31	19.82	614.50	
	Ex aequo	02			
Scores de l'approvisionnement	Rangs négatifs	38	19.64	746.50	0.000 (Z = -5.001)
	Rangs positifs	01	33.50	33.50	
	Ex aequo	00			

<sup>3</sup> L'erreur moyenne s'obtient en divisant l'écart-type par la racine carrée de l'effectif de l'échantillon

A la lecture du tableau, nous constatons que la valeur du score Z est élevée (-3.986 pour les coûts de facteurs et -5.001 pour l'approvisionnement), ce qui positionne l'échantillon au-delà du seuil critique de la distribution. Par conséquent, le degré de signification est égal à zéro.

Ainsi, au regard du test d'hypothèse, ces résultats indiquent que nous devons rejeter l'hypothèse nulle car les probabilités de se tromper en la rejetant (degré de signification) sont plus faibles que 5 %. L'hypothèse nulle ne semble donc pas être la plus probable. Nous devons l'infirmer à la faveur de l'hypothèse de recherche. Autrement dit, les dirigeants des PME familiales du secteur de la pêche ont une perception négative à l'égard des deux composantes de l'environnement national : les coûts des facteurs et l'approvisionnement en matière première.

Les résultats du test montrent également que c'est l'approvisionnement en matière première qui constitue le premier handicap au développement du secteur. Cela confirme les résultats de l'étude qualitative.

### **2.2.8. Perception de l'environnement international**

Sur les six items mesurant l'environnement international, seuls quatre ont été retenus afin d'assurer l'unidimensionnalité de l'échelle.

Le tableau 112 montre que le score moyen et le score médian sont faibles (8.8974 et 7 respectivement), ce qui signifie que, globalement, l'environnement international ne gêne pas l'activité exportatrice des PME interviewées.

**Tableau 112 : Statistiques relatives au score de l'environnement international**

	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Score de l'env. international	39	8.8974	7	4.5871	0.7345

L'application du test-Z de Wilcoxon relatif aux quatre items mesurant l'environnement international donne les résultats synthétisés dans le tableau 113.



**Tableau 113 : Test de la médiane relatif au score de l'environnement international**

		N	Rang moyen	Somme des rangs	Signification
Score de l'env. international	Rangs négatifs	29	20.29	588.50	0.000 (Z = -3.590)
	Rangs positifs	08	14.31	114.50	
	Ex aequo	02			

En se basant sur le degré de signification du score Z, on peut dire qu'il est très improbable que l'environnement international soit un facteur entravant l'activité exportatrice des PME opérant dans le secteur de la pêche. L'environnement international semble moins hostile à l'engagement international des PME opérant dans le secteur de la pêche qu'à celui des PME marocaines considérées dans leur ensemble.

#### **2.2.9. Perception des premières performances et internationalisation**

La dernière hypothèse de recherche se rapporte au lien entre les premières performances sur les marchés étrangers et l'accroissement de l'engagement international. La corrélation entre ces deux types de variables est significative. Le Rhô de Spearman vaut 0.435 si l'on retient l'évolution du chiffre d'affaires à l'export comme variable dépendante et 0.426 si l'on considère l'évolution du nombre de pays étrangers desservis.

Par souci d'approfondissement de l'analyse, nous avons scindé les PME étudiées en deux catégories ; celles manifestant une perception positive des premières performances et celles éprouvant plutôt une perception négative. La première regroupe les répondants aux deux dernières propositions (légèrement positive et fortement positive). Quant à la seconde, elle inclut ceux qui ont choisi les deux premières propositions (très négative et légèrement négative)<sup>4</sup>. Les résultats de ce regroupement sont synthétisés dans le tableau 114.

---

<sup>4</sup> Signalons qu'aucun répondant n'a coché la proposition "neutre"

**Tableau 114 : Statistiques du regroupement des items mesurant la perception des premières performances de l'internationalisation**

Variables dépendantes	Type d'orientation	Effectif	Rang moyen	Somme des rangs
Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Positive	32	21.77	696.50
	Négative	07	11.93	083.50
Evolution du nombre de pays desservis	Positive	32	21.70	694.50
	Négative	07	12.21	085.50

Comme nous pouvons le remarquer, 32 PME sur 39 ont une perception positive de leurs premières performances sur les marchés étrangers. L'analyse des caractéristiques des 7 entreprises éprouvant une perception négative fait apparaître trois remarques. D'abord, elles sont toutes jeunes. Elles ont été créées au cours de la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, caractérisée par une forte chute de la production halieutique marocaine et une forte présence des chalutiers espagnols et portugais dans les pêcheries marocaines. Ensuite, ces entreprises opèrent dans les filières qui n'apportent aucune valeur ajoutée au poisson (congélation et conditionnement). Enfin, leurs dirigeants ont tous une position réactive face à l'internationalisation.

La mise en application du test U de Mann-Whitney suggère une association acceptable entre les deux variables dépendantes et la perception des premières performances. Les significations exactes sont inférieures au seuil critique de 0.05.

**Tableau 115 : Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence la liaison entre la perception des premières performances et l'engagement international**

	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Evolution du nombre de pays desservis
U de Mann-Whitney	55.500	57.500
W de Wilcoxon	83.500	85.500
Z	-2.154	-2.051
Signification exacte	0.037	0.044

Ainsi, au vu des résultats fournis par le Rhô de Spearman et le test de Mann-Whitney, nous acceptons l'hypothèse 9. Ce sont les PME familiales ayant éprouvé une perception positive de leurs premières performances sur les marchés étrangers qui ont réussi à mieux accroître leur engagement international.

## **Conclusion du chapitre 4**

Au terme de ce chapitre, il n'est pas inutile de dresser un bilan et rappeler les principaux axes traités. Trois objectifs ont été atteints. Le premier concerne la description détaillée de notre échantillon composé de 39 PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. La description a porté sur les caractéristiques de l'entreprise, le profil du dirigeant et enfin, certaines variables relatives à l'internationalisation.

Le deuxième objectif est relatif à la restructuration et la validation interne des données collectées. C'est ainsi que nous avons procédé à l'épuration des échelles et testé leur unidimensionnalité. Il s'agit de vérifier si l'échelle de la dimension permet d'évaluer précisément et exclusivement ce construit. Les Alpha de Cronbach obtenus sont très satisfaisants.

Le dernier objectif a trait à la validation de nos hypothèses de recherche. Les outils statistiques utilisés pour atteindre cet objectif sont les tests non paramétriques. En effet, comme nous l'avons argumenté, ce type de tests cadre parfaitement avec la nature de nos données statistiques : non respect de la condition de normalité, faible taille de l'échantillon et le caractère semi-quantitatif de la plupart des variables.

Au vu des résultats des différents tests, nous concluons à la validité de toutes nos hypothèses de recherche. Le conservatisme familial et l'environnement international ne sont pas des facteurs gênant l'activité internationale des PME familiales du secteur de la pêche. Quant à la connaissance subjective, le réseau social, la décision individuelle et l'orientation externe des entreprises ou de leurs dirigeants, ils sont positivement corrélés à la réussite internationale. La vision claire du dirigeant, quant à elle, est fortement associée à la position proactive de l'internationalisation.

Par ailleurs, les dirigeants des PME familiales en question éprouvent une perception négative de leur environnement national (environnement-coûts et environnement-conditions d'approvisionnement). Enfin, la perception positive des premières performances constitue un stimulant pour l'accroissement de l'engagement international.

## **Conclusion de la deuxième partie**

A travers cette deuxième partie, notre objectif principal était de mieux comprendre les facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Pour ce faire, nous avons structuré cette partie en quatre chapitres complémentaires.

Le premier chapitre a été consacré à un panorama du secteur de la pêche au Maroc. Son premier objet était de montrer l'importance de la maîtrise des conditions de base pour mieux comprendre le comportement et la performance du secteur. Trois variables ont été analysées. La première concerne la rareté de la ressource halieutique ; la deuxième est relative au cadre réglementaire et institutionnel et la troisième explique l'importance du partenariat et de la coopération internationale. L'analyse de ces variables nous a permis de mieux cerner les points forts, et surtout les problèmes d'un secteur fortement tourné vers l'international. Le deuxième objectif était d'analyser les composantes de l'offre et de la demande. Pour ce faire, nous avons fait appel à un ensemble d'indicateurs permettant de mettre en valeur le rôle socio-économique de toutes les industries du secteur et leur contribution dans la dynamique de l'économie nationale.

Ayant un caractère purement méthodologique, le deuxième chapitre a été structuré autour de trois axes. Le premier a proposé une construction conceptuelle pour développer la question principale de la recherche. Nous avons ainsi élaboré un modèle théorique de base articulé principalement autour de l'entreprise, de la famille, du dirigeant et de l'environnement. Chacune de ces composantes se décline en sous composantes permettant d'affiner davantage la recherche. La perception des premières performances et son impact sur l'engagement international figurent également dans notre modèle de base. A partir de cette construction théorique du modèle, nous avons déduit nos hypothèses de recherche.

Nous nous sommes penchés par la suite sur la définition et l'opérationnalisation des variables dépendantes et indépendantes. L'objectif était de faciliter leur identification et surtout leur mesure.

Notre contribution à travers le deuxième axe de ce deuxième chapitre était d'abord de justifier notre positionnement épistémologique. A l'issu de la littérature traitant la réflexion épistémologique, nous avons opté pour un paradigme positiviste modéré car il cadre parfaitement avec nos objectifs de recherche et coïncide avec l'itinéraire que nous avons tracé afin d'expliquer le rôle des facteurs de contingence dans la décision et le processus d'internationalisation des PME familiales. Ensuite, nous avons justifié notre approche de recherche. A ce niveau, nous avons jugé utile de s'approprier l'approche qualitative exploratoire, complétée par une approche quantitative.

Quant au troisième axe du deuxième chapitre, il s'est proposé de présenter et d'expliquer la méthodologie utilisée pour la constitution de notre échantillon (méthode de saturation pour l'échantillon de l'étude qualitative et la méthode des strates pour l'échantillon de l'étude quantitative), de même que les méthodes de collecte de données et les techniques statistiques adoptées (l'analyse inter-cas et intra-cas pour l'étude qualitative et la statistique non paramétrique pour l'étude quantitative).

A partir des données obtenues, nous nous sommes attachés lors des deux derniers chapitres à mener une analyse qualitative et une autre quantitative. La première avait un caractère exploratoire et la seconde un caractère confirmatoire. Ces deux études empiriques ont révélé l'importance de l'impact des facteurs de contingence identifiés sur l'internationalisation des PME familiales étudiées. Ces facteurs interviennent pour influencer positivement ou négativement l'engagement international de ce type d'entreprises.

Par souci d'éviter toute répétition inutile, nous préférons ne pas reprendre les résultats et les enseignements tirés de ces deux derniers chapitres. La conclusion générale sera réservée, entre autres, à cet exercice.

## **Conclusion générale**

Favorisées par un regain d'intérêt croissant, les PME familiales sont devenues aussi bien pour la communauté des chercheurs que pour les praticiens un terrain propice à explorer et à étudier. Différents thèmes ont été abordés, allant des définitions et spécificités de ces entités à leur engagement international en passant par le mode de gouvernance, la gestion des conflits, la gestion des ressources humaines, la performance boursière, les questions de financement, la transmission, etc.

Une problématique d'une importance singulière est qu'il n'existe pas de réflexion suffisante à propos des facteurs susceptibles d'encourager ou d'empêcher les PME familiales à s'internationaliser, en particulier dans le contexte marocain. Et c'est pour combler ce vide et contribuer à la relance du débat sur cette question que nous avons choisi d'analyser les facteurs de contingence se rapportant à l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. L'objectif était de mener un exercice analytique sur le comportement de ces entités dans un contexte caractérisé par de profondes mutations. La rareté de la ressource, la libéralisation progressive de l'économie marocaine, le lancement du programme de mise à niveau et la signature de plusieurs accords de libre échange sont autant de facettes qui témoignent de ces mutations.

Au terme de ce travail, nous pensons avoir apporté une modeste contribution à la compréhension de nos questions de recherche. L'aboutissement aux réponses impliquait d'abord, de faire un tour d'horizon des principaux travaux de recherches menés sur les fondements conceptuels de l'internationalisation des PME. Ensuite, il était nécessaire d'identifier les facteurs susceptibles d'exercer une influence sur le comportement international des PME familiales opérant dans un secteur peu exploré, tel celui de la pêche.

Nous proposons à ce niveau de dresser un bilan synthétique, où nous rappellerons brièvement les principaux apports théoriques de notre recherche, ainsi que nos résultats.

Les développements théoriques nous ont permis de rendre compte de la pauvreté des travaux conceptuels régissant l'internationalisation des entreprises familiales en tant qu'entités particulières et indépendantes. En fait, la structure du capital et l'implication de la famille dans la gestion ont été rarement pris en compte lors de l'analyse des stratégies et processus d'internationalisation des PME.

Après avoir mis en exergue les raisons d'être des PME et présenté une synthèse des travaux consacrés à l'intérêt et aux spécificités de ces entreprises, nous avons projeté un éclairage sur le concept de "PME familiale", concept assez difficile à cerner car recouvrant des perceptions différentes. Comme nous l'avons constaté, les études sur l'entreprise familiale ont mis en évidence le caractère flou et personnalisé (selon les chercheurs et les pays) des contours de cette catégorie d'acteurs économiques.

Nous avons également mis l'accent sur la richesse et la diversité des approches tentant à expliquer le processus d'internationalisation des PME. L'examen de la littérature nous a permis de constater qu'en réaction aux différentes théories du commerce international, divers travaux théoriques et empiriques ont tenté de conceptualiser, depuis ces trente dernières années, le processus par lequel les entreprises débutent, développent et soutiennent leur engagement international. Il a été donc important de présenter les apports des travaux les plus fréquemment mobilisés et les plus représentatifs. Quatre approches ont été retenues : l'approche séquentielle, l'approche par les réseaux, l'approche par les ressources et l'approche de l'internationalisation précoce. Chacune a apporté un éclairage original, mais partiel sur ce processus.

Nous pensons que la diversité de telles approches offre une perspective intéressante pour tenter de comprendre les comportements et les stratégies des PME familiales dans un contexte d'ouverture des frontières et de libéralisation des économies. Leur approfondissement permettra de créer un cadre adapté à l'appréhension de cette question dans le contexte des pays en voie de développement.

Par ailleurs, au regard de la présence, de plus en plus accrue, des entreprises hors de leurs pays d'origine, nous avons jugé utile de présenter les apports théoriques décrivant et expliquant la motivation à l'internationalisation. Ces théories ont été regroupées en quatre approches : l'approche économique, l'approche managériale,

l'approche comportementale et l'approche intégrative. Les trois premières ont donné lieu à un foisonnement de travaux, mais leurs apports restent partiels. C'est pourquoi, nous nous sommes penchés sur la nécessité de développer une approche intégrative. Les rares travaux traitant cette question se sont intéressés aux facteurs d'impulsion ou d'attraction, aux facteurs internationaux, aux facteurs spécifiques à l'entreprise et aux facteurs stratégiques et organisationnels.

Afin d'achever la partie théorique de ce travail de recherche, il était nécessaire de s'interroger sur les relations pouvant exister entre l'internationalisation des PME familiales et certains facteurs développés dans la littérature existante. Quatre séries de facteurs ont été identifiées : les facteurs relevant de la famille, les facteurs relevant de l'entreprise, les facteurs relevant du dirigeant et les facteurs relevant de l'environnement. L'analyse de ces facteurs en termes de contingence nous a permis de mieux cerner notre cadre de recherche.

### **Synthèse des résultats**

Notre étude empirique a produit une richesse d'informations. L'étude qualitative a été menée auprès de sept PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Ayant un caractère exploratoire, cette étude nous a permis de découvrir la réalité du terrain de la recherche et de se familiariser avec les concepts. Ses résultats nous ont été d'une grande utilité pour préparer l'étude quantitative.

Menée auprès de 39 PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer, l'étude quantitative avait pour principale ambition la vérification des hypothèses de recherche. Pour mener à bien cet exercice, nous avons eu recours aux outils de la statistique non paramétrique.

Le tableau suivant (tableau 116) résume les résultats de notre recherche quantitative :



**Tableau 116 : Synthèse des résultats de la recherche**

Hyp	Contenu de l'hypothèse	Mesure de la variable dépendante	Statut de l'hypothèse
H1	Le conservatisme familial n'est pas un facteur de résistance à l'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Validée
		Evolution du nombre de pays desservis	Non validée
H2	Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui ont une culture imprégnée par une autonomisation décisionnelle du dirigeant par rapport à la famille, s'internationalisent mieux que celles caractérisées par une forte implication des autres membres de la famille dans la prise décision.	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Validée
		Evolution du nombre de pays desservis	Validée
H3	Les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui conçoivent des visions claires s'engagent à l'international d'une manière proactive, alors que ceux dont la vision est floue adoptent plutôt une position réactive.	Engagement international proactif	Validée
H4	Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche qui disposent d'une connaissance subjective de l'internationalisation réussissent mieux sur les marchés étrangers que celles ne disposant que d'une connaissance objective	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Validée
		Evolution du nombre de pays desservis	Validée
H5	Les PME familiales marocaines du secteur de la pêche dont l'orientation stratégique est tournée vers l'extérieur (Outward Orientation) réussissent mieux sur les marchés étrangers que celles dont l'orientation est tournée vers l'intérieur (Inward Orientation).	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Validée
		Evolution du nombre de pays desservis	Validée
H6	L'appartenance à un réseau social semble exercer une influence notable sur la réussite de l'internationalisation des PME familiales marocaines du secteur de la pêche.	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Validée
		Evolution du nombre de pays desservis	Non Validée
H7	Les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche ont une perception négative de leur environnement local et national.	Coûts de facteurs	Validée
		Approvisionnement	Validée
H8	Les dirigeants des PME familiales marocaines du secteur de la pêche ont une perception relativement positive de leur environnement international.	Environnement international	Validée
H9	Une perception positive des premières performances incite les dirigeants des PME familiales marocains du secteur de la pêche à accroître leur engagement international	Evolution du chiffre d'affaires à l'export	Validée
		Evolution du nombre de pays desservis	Validée

Le conservatisme est une réalité observée au sein des PME familiales étudiées. Nos résultats divulguent l'existence, chez ces entreprises, d'une volonté de protection de la culture et de l'identité familiale. Néanmoins, cela ne les a pas empêchés à s'imposer sur les marchés étrangers. Autrement dit, la réussite de l'internationalisation, mesurée par l'évolution du chiffre d'affaires à l'export, est neutre vis-à-vis du conservatisme

familial. La posture conservatrice des PME familiales marocaines opérant dans le secteur de la pêche semble donc se répercuter essentiellement sur la dimension de la culture de l'entreprise et non pas sur celle de la stratégie et de l'organisation. Ainsi, contrairement à certains chercheurs, notamment Salvato et *al.* (2002), qui ont étudié les valeurs de l'entreprise familiale et montré qu'elles influencent les activités et les routines de l'organisation, nos résultats ont révélé certes un attachement à certaines valeurs familiales, mais de telles valeurs n'affectent en rien l'engagement et l'évolution du chiffre d'affaires à l'export.

Mesurée par l'évolution du nombre de pays desservis, la réussite internationale semble être affectée par le conservatisme familial. Ce résultat paradoxal s'explique par les stratégies de certains dirigeants conservateurs qui préfèrent concentrer leurs efforts sur les marchés les plus porteurs, plutôt que de s'aventurer sur plusieurs marchés impliquant des résultats incertains.

Par ailleurs, les dirigeants des PME familiales étudiées semblent préférer la prise de décision individuelle à celle collective. Il a été constaté que les dirigeants des PME familiales étudiées centralisent le processus de prise de décision relative à l'internationalisation. Ce résultat ne cadre pas avec certains développements théoriques qui stipulent que les décisions au sein des entreprises familiales ne sont pas uniquement fondées sur la logique commerciale du dirigeant, mais doivent s'adapter aux exigences de la famille.

Le caractère individuel de la prise de décision confère aux PME familiales une souplesse et un gain de temps. Il leur permet également d'éviter les conflits qui peuvent surgir lors d'une prise de décision collective. Le dirigeant marocain d'une PME opérant dans le secteur de la pêche gère ainsi ses activités sans délégation. Sa décision se fonde souvent sur sa conviction intime et son intuition. Notre synthèse rejoint le propos d'Aronoff (1998) qui décrit les entreprises familiales comme des entités où la prise de décision est autoritaire et personnelle.

Par ailleurs, nous avons relevé que l'individualisme décisionnel confère une plus grande réussite aux PME l'adoptant, comparativement à celles qui se réfèrent à une décision collective.

La vision des dirigeants est intimement liée à la décision d'internationalisation. Elle peut être claire ou floue. Les résultats de l'enquête ont montré que les dirigeants qui perçoivent une vision claire tendent à fixer des objectifs à moyen et long terme, et à planifier leurs actions. Ils ont tendance à s'engager à l'international de façon proactive. Ce résultat confirme et affine celui de nombreux chercheurs (Gluck, 1984 ; Minzberg et Waters, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Beamish et *al.*, 1993 ; Allali, 2003). En effet, les chercheurs qui se sont intéressés à la relation entre la vision et l'internationalisation soutiennent globalement que la vision constitue un guide qui permet d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre (Mireault 2000).

La réussite des PME familiales sur les marchés internationaux dépend beaucoup plus des connaissances subjectives des dirigeants (compétences personnelles uniques au dirigeant) que des connaissances objectives (connaissances communes à tous les dirigeants). Les résultats de notre étude ont vérifié et montré, tel que le suggère la littérature, que le facteur "connaissance" forme la dynamique qui sous-tend le processus de déploiement à l'étranger. Ainsi, conformément aux contributions de Autio et *al.* (2000), la croissance internationale rapide des entreprises entrepreneuriales peut être expliquée par une forte intensité en connaissance internationale du dirigeant. Knight et Liesch (2002) estiment également que, parce qu'elle est difficile à obtenir et à reproduire, la connaissance de l'internationalisation peut fournir un avantage compétitif pour l'entreprise qui s'internationalise. Se basant sur ces éléments théoriques et sur nos résultats, nous avons affirmé que dans le contexte marocain, la connaissance subjective influe positivement sur le degré d'internationalisation des PME familiales. Ainsi, nous avons vérifié que les dirigeants des PME familiales du secteur de la pêche qui disposent d'une connaissance subjective de l'internationalisation réussissent mieux sur les marchés étrangers que ceux ne disposant que d'une connaissance objective. Etant à la portée de tous les dirigeants s'adressant aux marchés étrangers, la connaissance objective est insuffisante pour réussir l'internationalisation. Certains la jugent même inutile.

Notre analyse a montré également que l'attitude indépendante des PME familiales étudiées n'a été parfaitement vérifiée qu'au niveau du financement. En effet, nous

avons relevé que la majorité des PME étudiées évitent de se tourner vers des partenaires extérieurs (les banques). Habituellement, elles se basent sur le soutien de la famille ou les amis. Les autres modalités mesurant l'indépendance n'ont pas été vérifiées. Ainsi, sur le plan humain, les PME familiales ne privilégient pas forcément l'emploi des membres de la famille ou appartenant au cercle relationnel restreint. La réalité a révélé que tout en protégeant l'identité indépendante de l'entreprise familiale, certains dirigeants recourent au recrutement en dehors du réseau familial. Ils sont à la recherche de la compétence. De même, globalement, les PME étudiées ne sont pas contre le développement des relations inter-organisationnelles et l'acquisition de nouvelles technologies. Nous pouvons ainsi avancer que, même si la littérature tend à accréditer la thèse de la difficile ouverture de la PME familiale à cause de son orientation d'indépendance, cette entité n'en demeure pas moins une organisation capable de s'émanciper de son cadre local et de mettre en place des stratégies proactives pour s'internationaliser. Par ailleurs, les tests non paramétriques effectués suggèrent une bonne liaison entre la réussite internationale et l'orientation stratégique externe. En d'autres termes, ce sont les PME familiales du secteur de la pêche ayant une attitude d'ouverture qui enregistrent les meilleurs résultats sur les marchés étrangers.

Le fait d'appartenir à un réseau ou groupement semble également conditionner la réussite internationale des PME familiales étudiées. Le réseau est positivement lié à l'internationalisation. Nous avons constaté que les PME familiales du secteur de la pêche ont tendance à privilégier l'établissement des réseaux sociaux au détriment des réseaux économiques formels. Elles veillent au développement et à l'entretien de ces liens. Cela constitue un gage de sécurité, mais aussi une structure d'échange d'informations et d'expériences.

Les résultats de l'analyse témoignent de la ressemblance des dirigeants quant à leur perception négative de l'environnement local et national, et leur perception positive de l'environnement international. Si la première relation n'a rien d'étonnant en raison des problèmes énormes qui touchent le secteur de la pêche au Maroc depuis quelques années (rareté de la ressource, lourdeur de l'inspection sanitaire, coût de transport élevé, multiplicité des intervenants, faiblesse des infrastructures portuaires,

développement du circuit informel, etc.), la seconde nécessite quelques éclaircissements. En effet, la perception positive à l'égard des composantes de l'environnement international est due uniquement à la nature des produits exportés (les produits de la mer). Ces produits sont très demandés sur le marché mondial. Les débouchés n'ont jamais posé de problèmes aux industriels du secteur.

Nos résultats ont confirmé enfin l'accroissement de l'engagement international lorsque le dirigeant est satisfait de ses premières performances sur les marchés internationaux. Néanmoins, si la plupart des dirigeants réagissent à la perception positive des premières performances en s'engageant davantage sur les marchés étrangers, leurs attitudes face à des performances négatives semblent différer en fonction des objectifs du dirigeant, de ses perspectives et de la nature de l'activité de pêche exercée.

### **Implications de la recherche**

La réflexion que nous avons menée tout au long de ce travail a débouché sur quelques implications d'ordre théorique, managérial et méthodologique. Du point de vue des apports théoriques, les résultats obtenus contribuent à l'enrichissement de la compréhension du phénomène de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche dans le contexte africain. Ainsi, contrairement aux attentes théoriques, l'internationalisation de cette catégorie d'entreprises semble volontaire et surtout rapide et précoce. Nous avons justifié une telle conclusion essentiellement par la forte demande internationale des produits de la mer. De même, contrairement aux apports de la littérature qui tendent à accréditer la thèse de la difficile ouverture de la PME familiale à cause de son conservatisme et de son orientation "d'indépendance", la PME familiale marocaine du secteur de la pêche est capable de s'émanciper de son cadre local et de mettre en place des stratégies internationales volontaristes et proactives.

L'analyse qui a été proposée comporte également des implications managériales. D'une part, elle apporte des éléments de compréhension des facteurs susceptibles d'encourager ou d'inhiber l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la mer. Nous avons globalement confirmé la relation entre l'internationalisation des PME familiales

étudiées et les caractéristiques liées au dirigeant, à l'entreprise, à la famille et à l'environnement. La formulation de nos hypothèses de recherche admettaient l'existence de cette relation et appelait juste à en examiner la nature et la portée. Cela représente à notre sens un apport non négligeable, puisque les recherches effectuées sur l'entreprise familiale marocaine sont rares. D'autre part, notre recherche a confirmé la relation entre la perception positive des dirigeants de leurs premières performances sur les marchés étrangers et l'accroissement de l'internationalisation.

La dernière implication est d'ordre méthodologique. L'outil méthodologique préconisé dans le présent travail combine l'approche qualitative et l'approche quantitative. Le recours à l'approche qualitative sous forme d'études de cas constitue un apport non négligeable. A notre connaissance, rares sont les études qualitatives basées sur l'analyse de contenu et les récits qui ont été menées auprès des propriétaires-dirigeants des PME familiales marocaines. Les résultats obtenus se sont révélés importants. Toutefois, compte tenu du caractère exploratoire de l'étude qualitative et dans le but d'élargir notre champ d'investigation, nous avons jugé utile le recours à une analyse quantitative. Celle-ci s'est faite à l'aide de la statistique non paramétrique, un outil puissant, mais rarement utilisé par les chercheurs en Sciences Sociales. Une autre implication méthodologique de notre travail est relative au cadre de l'opérationnalisation des construits et des variables. Nous pensons que la définition de nos variables et l'identification des items susceptibles de les mesurer constituent des points de repères pour les chercheurs qui souhaitent avancer dans cette même voie de recherche.

### **Les limites de la recherche**

Loin d'être parfait, ce travail a essayé de mettre en évidence certains aspects de l'internationalisation des PME familiales marocaines opérant dans le secteur de la pêche. Les résultats obtenus ainsi que les apports de la recherche sont soumis à un certain nombre de limites. La première est liée à la taille de notre échantillon. Devant la difficulté de trouver une base de données relatives aux PME familiales marocaines opérant dans l'industrie de transformation des produits de la pêche, nous avons dû recenser celles-ci par nos propres moyens : déplacements aux ports, contacts des

associations professionnelles, CMPE, ONP, FENIP, OMPIC, etc. Nous nous sommes confrontés ainsi à une taille d'échantillon restreinte. Cette restriction ne peut que limiter la généralisation des résultats obtenus à l'ensemble de la population des PME familiales opérant dans le secteur de la pêche avec toutes ses activités. De même, les résultats obtenus auraient été plus significatifs s'ils avaient été confrontés au comportement des PME opérant dans des contextes relativement analogues au contexte marocain. Mener une recherche dans ce sens suppose, toutefois, des moyens importants et du temps.

Une autre limite a trait à notre modèle de recherche. Celui-ci se focalise uniquement sur huit facteurs de contingence comme déterminants de l'engagement international des PME familiales. La non prise en compte des autres variables explicatives ou influençant ce type de stratégie (intensité technologique, la transmission, etc.) est, peut être, discutable. De même, le fait de se limiter aux premières performances perçues pour expliquer l'accroissement de l'internationalisation présente une autre limite. En effet, il se peut que les premières performances n'incitent pas les dirigeants à accroître leur engagement international.

Enfin, nous nous sommes limités uniquement à l'exportation en tant que stratégie d'internationalisation. Or, d'autres stratégies existent. Citons, à titre d'exemple, la délocalisation, les joint-ventures et la sous-traitance.

Naturellement, ces limites ne peuvent être que bénéfiques pour le déclenchement d'autres recherches qui s'avèrent d'ailleurs nécessaires afin de compléter le processus de compréhension de la relation entre les facteurs de contingence et l'internationalisation des PME familiales dans un contexte mondialisé.

### **Prolongements et voies futures de la recherche**

Les résultats de n'importe quelle recherche académique permettent, entre autres, d'identifier un certain nombre de questions nécessitant des extensions et des approfondissements. Dans notre cas, nous estimons qu'il est possible d'étendre la recherche dans plusieurs directions. D'abord, certaines questions connexes à notre modèle méritent une investigation plus approfondie. C'est le cas, par exemple, de la performance. Il peut être pertinent de comparer la performance internationale des PME

familiales exportatrices à celle de leurs homologues non familiales. Un tel exercice permettra probablement de dégager un différentiel de performance qu'il serait intéressant d'analyser. A notre sens, l'approche fondée sur les ressources et les compétences des propriétaires-dirigeants est mieux adaptée pour effectuer ce type d'analyse.

Une deuxième voie de recherche potentielle a trait à l'étude des facteurs de contingence dans un cadre plus large en considérant un échantillon de taille plus élevée, et en choisissant d'autres secteurs d'activité. Même si de nombreuses précautions méthodologiques ont été prises, la présente recherche ne s'appuie que sur un nombre restreint d'entreprises, limitant en partie la validité externe de nos résultats. Il conviendrait donc de poursuivre leur discussion en augmentant la taille de l'échantillon. Un tel exercice permettra la mobilisation de données statistiques pouvant être analysées au moyen d'équations structurelles. Cet outil d'analyse paraît plus robuste et mieux adapté car il offre la possibilité d'inclure les erreurs de mesure dans le modèle, ce qui est rarement pris en compte par les techniques de première génération telle que la régression qui entraînent souvent la surestimation ou la sous-estimation des relations entre construits. De plus, les méthodes d'équations structurelles permettent d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse. Plus généralement, elles permettent l'analyse des effets entre plusieurs variables (Roussel et *al.*, 2002). Enfin, les équations structurelles sont utiles puisque les recherches comme la notre portent sur des variables latentes, c'est-à-dire non directement observables par le chercheur.

Une troisième voie de recherche tient au choix d'introduire la dimension temporelle dans l'analyse, dimension souvent omise par les travaux antérieurs sur l'internationalisation des PME. En effet, les différents travaux se rapportant à l'internationalisation des PME prennent appui sur des approches méthodologies synchroniques, analysant un échantillon d'entreprises à un moment déterminé. Or, à notre sens, l'internationalisation est profondément dynamique et dotée d'une forte temporalité. Il serait donc intéressant d'adopter une approche diachronique (étude longitudinale) afin de mieux saisir les stratégies et surtout le processus d'internationalisation des PME.



Une quatrième et dernière voie de recherche se rattache à l'entrepreneuriat féminin dans le secteur de la pêche au Maroc. En effet, l'enquête réalisée auprès des unités constituant notre échantillon nous a permis de constater que, contrairement à nos attentes, le secteur n'est pas forcément masculin. Certes, le nombre de femmes entrepreneurs opérant dans le secteur de la pêche au Maroc n'est pas très élevé, mais à travers des études de cas (trois à cinq cas), il est possible de dresser un portrait de l'entrepreneuriat féminin dans ce secteur et ce, à travers la description des caractéristiques des femmes propriétaires-dirigeantes, ainsi que de leurs entreprises.

# Bibliographie

## 1. Ouvrages

- Allard P. F. et Marechal C. G. (2003), « Construction de l'objet de la recherche », in THIETART Raymond-Alain et coll., Méthodes de recherche en Management, éditions Dunod, Paris, pp.34-56.
- Amann B. (1993), L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat, Histoire d'entreprendre, les réalités de l'entrepreneuriat, éditions EMS.
- Ansoff I. (1990), Stratégie du développement de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris
- Arregle J. L. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », in ARREGLE Jean-Luc, CAUVIN Eric, GHERTMAN Michel, GRAND Bernard et ROUSSEAU Patrick, Les nouvelles approches de la gestion des organisations, éditions Economica, pp.193-238.
- Auregan P, Joffre P et Le vigoureux F. (1997), « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », in JOFFRE Patrick et SIMON Yves (sous la dir.), Encyclopédie de Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, tome 2, pp.2041-2060.
- Bartlett C. et Ghoshal S. (1991), Le management sans frontières », éditions d'organisation, Paris.
- Basly S. (2002), « L'internationalisation de l'entreprise familiale » in la gestion des entreprises familiales, ouvrage collectif coordonné par Caby et Hirigoyen, Paris, édition Economica, pp. 149-189
- Bauer M. (1996), Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, coll. l'entreprise.
- Bizaguet A. (1992), Les petites et moyennes entreprises, que sais je ? PUF.
- Blau P. M et Schoenherr R. (1971), The structure of organizations, New York, Basic Books.
- Brook M. Z. et Remmers L. (1973), The strategy of multinational enterprise, Longan, traduit en français chez Sirey 1973, Traduction de Lutfalla.
- Cantwell J. et Narula R (2001), The Eclectic Paradigm in the Global Economy, édition. MERIT.
- Carty et Buff (1996), le gouvernement de l'entreprise familiale, édition Publi – union, France.
- Channon D. F. (1971), The strategy and the structure of British enterprise, London MacMillan.
- Charreire S. et Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in THIETART Raymond-Alain et coll., Méthodes de recherche en Management, éditions Dunod, Paris, pp.57-81.
- Coriat B et Weinstein O. (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, le Livre de Poche, Paris.
- Czinkota M et Johnston W. ( 1982), « Managerial motivations as determinants of industrial export behavior, in Export Management: an International Context, ed. by Czinkota & Tesar, pp. 3-17
- Czinkota, M.R. (1982), Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy, New York: Praeger Special Studies.
- David A. ( 2001), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in DAVID Albert, HATCHUEL Armand et LAUFER Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion – Eléments épistémologie de la recherche en management, Vuibert, FNEGE, Paris, pp.83-107.
- De Robert W. et Frank J. (1990), La P.M.E : une Entreprise Humaine, De Boeck université.

- Donckels R. (1989), A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession, Fondation Roi Baudouin, Roulaarta Books SA, Bruxelles.
- Ducheneaut B. Cantwell J. et Narula R. (2001), The Eclectic Paradigm in the Global Economy, edition MERIT.
- Dunning JH. (1990), «The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries: Some Implications for the Theory of International Production », in The Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations, Institute of Economic Research Lund University, pp.12-16.
- Filion L J. (1991), Visions et relations : clés du succès de l'entrepreneur, Montréal, les éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (1991b), Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Éditions de l'entr Evra Evrard Y., Pras B., Roux E., (2000), Market, Etudes et recherches en Marketing, éditions Dunod.
- Gasse, Y. et D'Amours A. (2000), Profession: Entrepreneur, Les éditions Transcontinentales,
- Gélénier O. (1996), La réussite des entreprises familiales, Maxima édition.
- Giordano Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », in Giordano Yvonne (coord.), Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative, Editions EMS, Collection Les Essentiels de la Gestion, Paris, pp.11-39.
- Giroud N. (2003), « L'étude de cas », dans Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative, ouvrage coordonné par Y. Giordano, 42-84, Editions EMS
- Hisrish R. D. et Peters M. P. (1991), Entrepreneurship : lancer, élaborer et gérer une entreprise, éditions Economica.
- Hlady-Risqal M. (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion, De Boeck Université.
- Husson CF et Bruno. (1987), la prise de contrôle des entreprises : motivations, conséquences et freins, presses universitaires de France, Paris.
- Hymer S. et Rowthorn R. (1970), « Multinational corporations and international oligopoly », the non American challenge in Kindleberger C.P., The international corporation, The Massachusetts institute of technology press, Cabridge.,M.A., pp. 57-91
- Ibrahim, A. B. et Ellis W. H. (1994), Family Businesses, Family Business Management: Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company, Chapter 1, pp. 3-18.
- Igalens et Roussel (1998), méthodes de recherche en gestion des ressource humaines, éditions Economica.
- Joffre P. A. (1989), « in internalisation de l'entreprise », in Encyclopédie de gestion, vol. 2, éditions Economica.
- Julien P.A et Marchesney M. (1996), « L'entrepreneuriat » Gestion poche, Economica, Paris.
- Julien P.A. (1997), « Pour une définition des PME », in P.A. Julien (éd.), Les PME : Bilan et perspectives, éditions Economica.
- Julien P.A. et Marchesnay M. (1992), « Des Procédures aux processus stratégiques dans les PME » dans Perspectives en Management stratégique, Paris, Economica, pp. 97-129.
- Julien, P-A. (1997), Les PME : Bilan et perspectives, GREPME, éditions Economica, Paris.
- Julien, P-A. (2005), Entrepreneuriat et économie de la connaissance, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P-A. et al. (1995), PME et grands marchés, L'Harmattan, Paris.

- Kalika M. (1988), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, éditions Economica gestion, Paris.
- Kalika M. (1995), Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performance, éditions Economica, Paris.
- Kenyon R. et *al.* (2004), Les entreprises familiales, Que sais je ? PUF.
- Keynyon-Rouviniez D. et Ward J.L. (2004), Les entreprises familiales, Que sais je ? PUF
- Koenig G. (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du 21<sup>ème</sup>, éditions Economica, pp.199-239.
- Lambin J.J. (1994), La recherche marketing, Ediscience international..
- Lavalette G et Niculescu M. (1982), Les stratégies de croissance, éditions Economica, Paris.
- Le Moigne J.L. (1990), La modélisation des systèmes complexes, éditions Dunod, Paris.
- Le Nabasque H, Boussier F et Richen F. (1992), La transmission de l'entreprise familiale, éditions Dalloz, Paris.
- Lemaire J P. (2003), Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise, éditions Dunod, Paris.
- Leroy G. Guy R. et Sallenave J.P. (1978), La conquête des marchés extérieurs, éditions d'organisations, Paris.
- Magliulo B. (1983), Les petites et moyennes entreprises, éditions Hotuer perix.
- March, J.G., (1994), A primer on decision Making, How decisions Happen, New York, The Free Press
- Marchesnay M. (2002), Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-Compétences., essai de praxéologie, les éditions de l'ADREG.
- Marmuse C. (1992), Politique générale. Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, éditions Economica.
- Marshall C. et Rossman G. B. (1999), Designing qualitative research, thousand Oaks: Sage Publications
- Michalet (1998), Le capitalisme mondial, Coll. Economie en liberté, 2<sup>ème</sup> édition, Quadrige, PUF, Paris.
- Miles et Huberman (2003), Analyse des données qualitatives, Editions De Boeck Université, Paris.
- Mintzberg H. (1982), Structure et Dynamique des Organisations, les éditions. d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H.( 1986), Le pouvoir dans les organisations, les éditions d'organisations, Paris.
- Penrose E. (1980), The theory of the growth of the firm, Oxford, 2<sup>ème</sup> édition.
- Pichard A. et Stamford J.P. (2002), L'enracinement des dirigeants familiaux, éditions Economica, Paris.
- Piettre A. (1970), Histoire de la pensée économique et analyse des théories contemporaines, éditions Dalloz.
- Rainelli M. (1972), La multinationalisation des firmes, éditions Economica, Paris.
- Raymond-Alain et coll., Méthodes de recherche en Management, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris,

- Rehm T. P. (2002), « La participation dans les entreprises familiales » in la gestion des entreprises familiales, ouvrage collectif coordonné par Caby et Hirigoyen, Paris, édition Economica, pp. 205-220.
- Reix R. (1979), Flexibilité de l'entreprise, éditions Cujas, Paris.
- Sanchez R. (2000), «Une Comparaison des Approches de la Ressource, des Capacités Dynamiques, et de la Compétence. Une Contribution à la Théorie du Management Stratégique», in QUELIN et ARREGLE, Le Management Stratégique des Compétences, Ellipses.
- Saporta B. « Famille, création d'entreprises et entrepreneuriat », in la gestion des entreprises familiales, ouvrage collectif coordonné par Caby et Hirigoyen, Paris, éditions Economica, pp.107-124.
- Schumacher E.F. (1973), Small is beautiful, Economics as if people mattered, New York, Harper and Row.
- Scott J. (2000), Social Network Analysis, SAGE Publication Ltd.
- Thiétart RA. (1999), Méthodes de recherche en management, éditions Dunod, Paris
- Torrès, O. (1998), PME : de nouvelles approches, éditions Economica, Paris,
- Torrès, O. (1998), "Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants", dans Torrès, O. (Sous coordination), PME: De nouvelles approches, Edition Economica, Recherches en gestion, Paris, pp. 17-53.
- Torrès, O. (1999), Les PME, Flammarion, coll. Dominos, Paris
- Trinquécoste J-F. (2002), « Marketing et entreprise familiale : une conjonction originale », in la gestion des entreprises familiales, ouvrage collectif coordonné par Caby et Hirigoyen, Paris, éditions Economica, pp.229-245.
- Usinier JC, Markeasterby S et Thorpe R. (2000), Introduction à la recherche en gestion, Editions Economica.
- Very P. (1991), Stratégies de diversification : nouvelles perspectives, éditions liaisons.
- Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, éditions Economica, Paris.
- Wtterwulghé R. (1998), La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Bruxelles
- Wynarczyk P et al. (1993), The managerial labour market in small and medium-sized enterprises Londres, Routledge.
- Wynarczyk P. et al. (1993), The managerial labour market in small and medium-sized enterprises, Londres, Routledge
- Yvan A. et Mihaela F. (1993), L'entreprise stratégique: penser la stratégie, éditions Gaëtan morin.

## 2. Articles de périodiques

- Abbas, A., Swiercz, P.M. (1991), «Firm size and export behavior: lessons from the Midwest », Journal of Small Business Management, pp.71-80
- Ageron B et Huault I. (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », Management International, vol. 6, n°2, pp. 43-53.
- Ageron, B. (2001), «La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », Revue Internationale PME, vol. 14, n° 2, pp. 9-39

- Allouche J. et Amann B. (1998), « l'entreprise familiale : un état de la recherche », Cahiers de Larego, Université de Pau, septembre, 1998.
- Allouche J. et Amann B. (2000), « l'entreprise familiale : un état de l'art », Finance contrôle stratégie, vol 3, n° 1, mars 2000, p.39.
- Amine A. et Forgues B. (1993), « Vers une mesure de la désirabilité sociale dans les réponses aux questionnaires », in Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing, Dwight Merunka (ed.), Vol. 9, pp. 109-128.
- Andersen O. (1993), « On the internationalization process of firms: A critical analysis », Journal of International Business Studies, vol.24, n°2, pp.209-231.
- Aronoff C.E. et Ward J.L. (1992), «Outside directors: how they help you », Nation's Business, Octobre, 80-10, pp. 62-63.
- Aronoff, C. E. et J. L. Ward (1995), «Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future » Family Business Review, vol 8, n° 2, pp. 121-130
- Arregle J. L. (1995), « Le savoir et l'approche Resource Based : une ressource et une compétence », Revue Française de Gestion, Numéro Spécial : Les chemins du savoir de l'entreprise, n° 105, pp.84-94.
- Astrachan J. H. et Kolenko T (1994), « A neglected factor explaining family business success : Human resource practices », Family Business Review, vol. 7, n°3, pp. 251- 262.
- Bamberger I. (1982), « Les valeurs des dirigeants de PME et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises », Economie et Société. Série Science de gestion, pp.1353-1383.
- Barnes L. B. et Hershon S. A. (1976), « Transferring power in the family business », Harvard Business Re Bricaut, colin JL et Sédillot. (1993), « la croissance externe des entreprises françaises à la fin des années 80, Août, septembre, pp.:268-269 view, vol.11, Juillet-Août.
- Barney J. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, vol 17, n° 1, pp. 99-120
- Barnir, A. et Smith, K.A (2002), «Interfirm alliances in the small business : the role of social network », Journal of small business management, vol 40, n° 3, pp. 219-232
- Barry B. (1980), « Human and organisational problem affecting growth in the small enterprise », Management international review, vol 20, n° 1, pp.39-49.
- Bauer M. (1995), « PME: un patronat aux trois visages », Sciences Humaines n° 48, mars 1995, pp. 34-37
- Beamish P. W. et Munro H. (1986), «The export performance of small and medium sized Canadian manufacturers », Canadian Journal of Administrative Science, vol 3, n° 1, pp. 29-40.
- Bernard J. et Ravix J. L, (1988), «Diversité et spécificité des unités productives; les clivages par taille et les typologies d'entreprises » in Traité d'Economie Industrielle sous la direction de Arena et al, pp192-208, Editions Economica
- Bilkey W. et Tesar G. (1977), « The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms », Journal of International Business Studies, pp. 93-98
- Birley S. et al., 1991 (1991), «Entrepreneurial Networks : Their Emergence in Ireland and Overseas », International Small Business Journal, vol.9, n° 4, pp.56-74
- Bonneau J. (1994), « La création d'entreprises, source de renouvellement du tissu des PME », Economie et Statistique n° 271- 272, pp. 25-36.

- Boutillier S et Uzinidis D. (1999), « La légende de l'entrepreneur : le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise », Syros.
- Boyer L et Germain O. (1999), « Entreprises moyennes : état des lieux et perspectives de recherche », *Gestion* 2000, n° 6, novembre-décembre, pp.17-36.
- Bricaut, J. L. et Sédillot C. (1993), « La croissance externe des entreprises françaises à la fin des années 80 », *Economie et Statistique*, n° 268-269, pp. 31-43.
- Bricault J.L. (1992), « exporter : une question de tailles » *Economie et statistique*, Juin n° 224, pp. 25-53
- Brunner C. (1975), « Les contraintes de fusion dans le secteur des PME », *Analyse financière*, n° 3, pp.103-106.
- Cavusgil S. T. et Tamer S. (1980), « On the internationalization process of firms », *Marketing and Research Today*, vol. 8, n° 6, pp. 273-281
- Cavusgil, S.T. (1980), « On the Internationalisation Process of Firms ». *European Research*, vol 8 (November), pp. 273-81.
- Child J. et Mansfield R. (1972), « Technology, Size, and Organization Structure », *Sociology* vol 6, pp. 369-393
- Churchill N. C. et Hatten K. J. (1987), « Non –Market – Based Transfers of Wealth and power: A Research Framework for Family Businesses », in *American Journal of small Business*, vol.1, n° 3, pp. 51-64.
- Cook, K. S., et Emerson R. M. (1978), « Power, equity and commitment in exchange networks », *American Sociological Review*, vol 43, pp. 721-739
- Cooper A. et Dunkelberg W. (1984), « A New Look at Business Entry », *National Federation of Independent Business*, San Mateo, California
- Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°2.
- Coviello N. E. et McAuley A. (1999), « Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, vol 39, n° 3, pp. 223-237
- Crick, D. (1995), « An investigation into the targeting of U.K. export assistance. *European Journal of Marketing*, vol 29, n° 8, pp. 76-94
- Cromie S, Stephensen B et Monteith D. (1995), « Le management des entreprises familiales », Etude empirique, *Journal des petites entreprises internationales*, vol. 13, n° 4 Juillet – Septembre, p.11-34
- Davidson P. (1991), « Continued Entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth, *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 405-429
- Davis P. S. et Harveston P. D. (2000), « Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses, *Family Business Review*, vol. 13, n° 2, pp. 107-120
- De Sousa J. et Disdier A.C. (2006), « La qualité du cadre juridique constitue-t-elle une barrière au commerce », *Revue économique*, vol. 57, janvier, pp. 135-151
- Derhy A. (1997), « fusions-acquisition : la logique sectorielle », janvier – février, RFG
- Détrie JP et Santi M. (1992), « La perception de la croissance par les dirigeants d'entreprises françaises », *Les cahiers de recherche HEC*, CR 440/92.

- Dominique Michel. (1987), « Comment travailler en famille ? », L'entreprise, janvier, n° 19, pp : 46-53.
- Donckels R. et Frohlich E. (1991), «Are family businesses really different? European experiences from STRATOS », Family Business Review, vol. 4, n° 2, pp. 149-160.
- Ducheneaut B. (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », Revue Française de Gestion, n°116, novembre-décembre, pp.95-110.
- Dunning J H.( 1995), «The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », in Journal of Business Studies-third quarter, pp.461-489
- Dunning J. H. (1988), «Multinationals, Technology and Competitiveness », Unwin Hyman Ltd. London, pp. 3-14.
- Dunning J. H. (1998), « Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? Journal of International Business Studies-first quarter, pp. 45-66.
- Dunning J. H. (2001), « The Eclectic (OLI), Paradigm of International Production: Past, Present and Future », dans International Journal of the Economics of Business, vol. 8, n° 2, pp. 179-198.
- Eisenhardt K. M. (1989), «Building theories from case study research ». Academy of Management Review, octobre , vol 14, n° 4 pp. 532-550.
- Ellis P. (2000), « Social Ties and Foreign Market Entry », Journal of International Business Studies, vol. 31, n°3, pp. 443-469.
- Erramilli M.K. et Rao C.P. (1993) « Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach », Journal of Marketing, 57, pp. 19-38.
- Fan Y-K. (1998), « Families in the 21st Century: The Economic Perspective », HKCER Letters, vol. 50, Mai 1998.
- Gallo M. and Sveen J. (1991), « Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors », Family Business Review, vol. 4, n° 2, pp. 24-53
- Gallo M. et Estapé L. (1992), «family business among the top 1000 Spanish companies », IESE research paper n° 231.
- Gallo, M.A. et García-Pont, C. (1996), « Important factors in family business internationalization », Family Business Review, vol 9, n° 1, pp. 45-59
- Gélénier O. et Gaultier A. (1975), «L'avenir des entreprises personnelles et familiales », Hommes et techniques, p.210-225.
- Gervais M. (1978), «Pour une théorie de l'organisation – PME », Revue Française de Gestion, n°15, pp. 37-48.
- Ghertman M. (1994), « Modèles de management: une internationalisation plus rapide », Revue française de gestion, Septembre- Octobre, pp.102-113.
- Goetschin P. (1987), « La gestion de la succession dans les PME », Revue économique et sociale, Lausanne, Juin 1987, pp. 98-107.
- Granovetter M.(1985), «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », American Journal of Sociology, Vol 91, n°3, pp. 481-510
- Habbershon T.G., Williams M.L., (1999), «A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms », The Family Business Review, March, pp. 1-25
- Handler WC. ( 1989), « Considerations in Studying Family Businesses », Family Business Review, Vol.11, n°3, Automne, pp.257-276
- Havila V. et al. (2002), « Critical views on the received theory of internationalization», in Critical



Perspective Internationalisation, pp. 201-203

- Hébert, L. (2002), « Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial », *Gestion*, vol. 27, n° 1, pp. 78-85.
- Hirigoyen G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banque*, n°417, pp. 588-593.
- Hirigoyen G. (1984), « la fonction financière dans les moyennes entreprises industrielles et familiales », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.19-37.
- Hirigoyen G. (1985), « Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales », *cahier de recherche, IAE de Toulouse*, n°35, septembre 1985.
- Holmlund M. et Kock S. (1998), « Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies », *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 46-64.
- Huber G. P. (1991), « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures », *Organization Science*, p. 88-115.
- Hugron P. (1998), «La régie des entreprises familiales », *Gestion*, vol 23, n° 3, automne.
- Hutchinson, K., Alexander N. et B. Quinn (2005), «The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A conceptual framework », *Journal of Marketing Management*, n° 21, p. 149-179.
- James JR., H. S. (1999), «What can the family contribute to business? Examining contractual relationship », *Family Business Review*, March, pp 61-71.
- Johanson J et Wiedersheim-Paul F. ( 1975), « The internationalization of the firm- four Swedish cases, in *The Internationalization of the Firm*, International Thomson Publication ed. by Buckley & Ghauri, pp. 27-42
- Johanson J. et Vahlne J. (1977), « The internalization process of the firm, a model of knowledge development and increasing foreign market commitment », *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1.
- Johanson J., Vahlne J. (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, pp.23-32.
- Johanson J., Vahlne J. (1990), « The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol.7, n°4, pp. 225-253.
- Johanson, J. et Vahlne J.E. (1977), «The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, p. 23-32.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1990), «The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, vol. 7, n°4, p. 11-24.
- Joyal A. et Deshaies L. (1996), « Développement local et PME québécoises innovantes: un lien à explorer, *Revue canadienne des sciences régionales*, vol 19, n° 3, Automne, pp. 333-348
- Julien P A. (1990), « vers une typologie multicritères des PME », *revue internationale des PME*, n°4, pp.411-425
- Julien P. A, Joyal A et Deshaies L. (1994), « SMEs and International Competition: Free Trade Ageement or Globalization? », *Journal of Small Business Management*, n° 5, pp. 52-64.
- Julien P. A. (1993), « Globalisation de l'économie et PME », *Document de travail 93-20*, Université du Québec à Trois-Rivières.

- Kepner E. (1983), « The family and the firm: A coevolutionary perspective », *Organizational Dynamics*, vol 12, n° 1, pp. 57-70
- Kepner E. (1991), « The Family and the Firm : A Coevolutionary Perspective », *Family Business Review*, Vol. 4, n°4, Hiver 1991
- Kets de Vries M.-F.-R. (1988), « Succession du PDG : L'ombre au tableau », *Harvard L'Expansion*, n°50, Automne, pp.99-104
- Koenig G. (1993), «Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, Novembre.
- Kopits GF. (1972), « Divided remittance behavior within the international firm: a cross-country analysis », *Review on economics and statistics*, august.
- Langley A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol 24, n° 4, pp .691-710.
- Lank A. (1992), «les entreprises familiales européennes : espèce en voie de disparition ou puissants acteurs économiques », *Revue économique et sociale* n° 3, pp. 157-168.
- Laroche H et Nioche J. P. (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise ». *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet.-août.
- Laurec, A. (1977), « Combinaison d'une relation stock-recrutement avec un modèle décrivant la phase recrutée: des modèles structuraux aux modèles globaux. », *FAO Circ.Pêches*, (701), pp. 111-130
- Lee, D.Y. et Tsang E. W. (2001), «The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth », *Journal of Management Studies*, vol 38, n° 4, pp. 583-602
- Lim, J.-S. et al. (1991), « An empirical test of an export adoption model ». *Management International Review*, vol 31, n° 1, pp. 51-62
- Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue française de gestion*, janvier, février, pp. 74-85.
- Lu, J.W., and Beamish, P.W. (2001), « The internationalization and performance of SMEs » *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 565-586.
- Marchesnay M. (1991), « De l'hypofirme à l'hypogroupe : naissance, connaissance, reconnaissance », Toulouse, Les Cahiers du Lerass, n°23, pp. 33-50.
- McDougall P. P. et al. (1994), «Explaining the formation of international new ventures, the limits of theories from international business research», *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, n°6. pp. 465-479.
- McDougall P. P. and B. M. Oviatt (2000), «International Entrepreneurship: The intersection of two research paths », *Academy of Management Journal*, vol 43, n° 5, pp. 902-906.
- McDougall P. P. and B. M. Oviatt (2003), « Some Fundamental Issues in International Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Juillet 2003.
- McDougall PP et Oviatt B M. (2000), «International entrepreneurship, the intersection of two research paths », *Academy of Management Journal*, vol.43, n°5.
- Medcof, J., (2000), «The resource-based view and transnational technological strategy », *Journal of High Technology Management Research*, vol 11, n° 1, pp. 59-74.
- Messeghem K. (2002), «Peut-on concilier logiques managériale et entrepreneuriale en PME ? », *La revue des Sciences de Gestion*, n°194, pp.35-49.

- Messeghem, K. (2003), «Strategic Entrepreneurship and managerial activities in SMEs ». *International Small Business Journal*, vol 21, n° 2, May.
- Mintzberg, H., D. Raisinghani, et al. (1976), «The Structure of Un-structured Decision Processes », *Administrative Science Quarterly* vol. 21, pp. 246-275.
- Molina N et Verdine J-P. (1985), «Une réussite à L'exportation » *RFG* , janvier, pp. 119-122
- Moon J. et Lee H.,(1990), « On the Internal Correlates of Export Stage Development: an Empirical Investigation in The Korean Electronics Industry », *International marketing review*, vol. 7, p° 5, pp. 16-26
- Nguyen p. (1987), « la croissance externe est- elle rentable ? » *problèmes économiques*, n° 2560, pp. 25-32
- Okoroafo S. (1999), «Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA », *Family Business Review*, vol. 21, n° 2, Juin.
- Paturel R. (1992), « Analyse des manœuvres stratégiques des principales entreprises françaises », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 62, pp.106-117.
- Perez R. (1995), « Problématique du financement de la croissance externe » *Economies et Sociétés, Série sciences de gestion*, n° 21, pp. 147-166
- Rao, T. R., et Naidu, G. M. (1992), «Are the stages of internationalization empirically supportable? » *Journal of Global Marketing*, 6(1/2), pp. 147-170.
- Reid, S.D. (1981), «The Decision-Maker and Export Entry and Expansion », *Journal of International Business Studies*, vol 12, n° 3, pp. 101-112.
- Rennie, M. (1993), «Global competitiveness: Born Global », *McKinseyQuarterly*, vol 4, pp. 45-52.
- Saïd Saâdi M. (1982), « Eléments d'analyse des entreprises personnelles et familiales marocaines », *Gestion et société*, n° 3, pp. 65-75
- Sallenave JP. (1977), «Pour une stratégie de développement international de l'entreprise », *Direction et gestion*, n° 8, août, pp .33-42.
- Stephany E. (1995), « Capital- risque : quel impact sur une PME familiale ? », *Banque* n° 555, pp.58-61.
- Teece, D. J., G. Pisano et A. Shuen (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol 18, n° 7, pp.509-533.
- Teece, D.J et al. (1994), «Understanding corporate coherence », *Journal of economic behaviour and organization*, n° 23, pp. 1-30
- Thietart R. A. (1992), « Les actionnaires face aux gestionnaires: le cas d'une grande entreprise », *Revue française de gestion*, Janvier- Février, pp.75-83.
- Torrès O. (1997), «Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale de la PME*, vol. 10, n° 2, pp. 125-152.
- Torrès O. (2001), « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, automne, vol.6, n°1, pp. 63-81.
- Tsang E. (1999), « Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese family Business », *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n°1, pp. 88-94.
- Vernon R. (1966), « International investment and international trade in the product cycle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n°2, may, pp.190-207.
- Vernon R. (1966), «International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80,

- Verstraete T (2003), «Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat », les éditions de l'ADREG, <http://www.adreg.net>.
- Verstraete T. (2002), « Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche », les éditions de l'ADREG, <http://www.adreg.net>.
- Verstraete T. et Filion L.J (2001), « L'entrepreneuriat, une perspective internationale », *Management International*, automne 2001, vol.6, n°1, pp.1-22
- Wacheux F. (1996), « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Françaises de Gestion*, mars-mai, pp. 13-24
- Ward J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », *Family Business Review*, vol 1, n° 2, pp. 105-117.
- Welch L. S. et Welch D. (1996), «The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective », *Journal of International Marketing*, Vol. 4, n°3, pp.11-28.
- Welch L.S.et Luostarinen R., (1988), «Intemationalization : Evolution of a Concept », *Journal of General Mangement*, 14, 2, pp. 34-55
- Wernerfelt, B. (1984), «A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol 5, n° 2, pp. 171-180.
- Westhead P. , Wright M. et Ucbasaran D.( 2001), «The internationalization of new and small firms: a resource-based view », *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 333-358
- Westhead, P. et Cowling, M. (1998), « Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink », *Entrepreneurship Theory and Practice*, n° 23, pp. 31-56.
- Woitrin M. (1966), « Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE », *Etudes Série concurrence*, Bruxelles, n° 6.
- Yeung H. (2000), «Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational orporations from Hong Kong », *Family Business Review*, Vol. 13, n°1, mars 2000.
- Yin R K. (1981), «The case study crisis- Some answers », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, March, pp.58-65.
- Yin R K. (1989), « Case study research: designs and methods », *Applied Social Research Method Series*, vol.5.
- Yin R.K. (2003), « Case study research », *appllied Social Reserach Serie*, vol 5, Sage publication
- Yvan B et Guya C. H. (1999), « Un leader, des styles de management » *RFG* n°124, juin –juillet pp. 39-53

### 3. Thèses et mémoires

- Allali, B. (2003), «Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire », *Thèse de Doctorat*, HEC de Montréal.
- Basly S. (2005), « L'internationalisation des la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnelle et le développement de la connaissance », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Montesquieu- Bordeaux IV.
- Bruyat C. (1993), «Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Pierre-Mendez- France, Grenoble 2.
- Ibenabdeljalil N. (1980), « Contribution à une analyse financière et typologique des PME industrielles », *Thèse de Doctorat*, Faculté des Sciences Economiques et d'Economie Appliquée, Université de Rennes.

- Lèger C. (1987), « Statut et Capacité Stratégique de la PMI », Thèse de Doctorat, Université Paris Dauphine.
- Messeghem K. (1999), « Contribution à la Compréhension de l'Adoption d'un Modèle d'Assurance Qualité en PME: le Cas des Industries Agro-Alimentaires », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Natacha T. (2002), « Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France - Grenoble II.
- Pantin F. (2002), « Le rôle des compétences de l'équipe dirigeante dans la conduite du processus d'internationalisation : étude de trois moyennes entreprises françaises », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie
- Torres, O. (1997), « Pour une approche critique de la spécificité de la gestion de la PME : application au cas de la globalisation », Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I.
- Verstraete T. (1997), « Modélisation de l'Organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant », Thèse de Doctorat, Université des Sciences et Technologies de Lille.

#### **4. Communications aux congrès**

- Allali B. (2002), « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », Actes du 4<sup>ème</sup> congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, HEC Montréal.
- Bégin L. et Cammarata L. (2006), « Motivations et Freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse Romande », 1<sup>ère</sup> Journée George Doriot, 16 et 17 mars 2006, Deauville.
- Carriere, J. B. (1989), « Strategic vision: An empirical study », Paper presented at the fourth annual conference of the International Council for Small Business, Windsor, Ontario, Canada
- Debourse J P et Vasseur J. (1985), « Réflexions sur l'étude du processus d'internationalisation », Actes des 7<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE, Lille.
- Karray H. (2004), « Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien », 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie. Vallée de Seine
- Khayat, I. (2004), « L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative », 7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 Octobre.
- Koll O. (1997), « Meeting Stakeholder Demands : the Key to Success ? », Unpublished Communication, EMAC Doctoral Colloquium
- Perrat J. (1990), « Développement des PME: les limites de l'approche statistique », communication au colloque TETRA sur le thème « La PME, objet de recherche pertinent ? », 30-31 mai 1990, Lyon.
- Rouquette S. (1993), « Utilisation des services locaux par les PME exportatrices, comparaison France-Québec », Colloque International « PME/PMI, développement international », Aix-en-Provence.
- Tywoniak S A. (1997), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour la management stratégique », Actes de la 4<sup>ème</sup> Conférence Internationale en Management Stratégique, Montréal.
- Varrault, N. (1998), « Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de PME », Actes du 4<sup>ème</sup> CIFPME, Nancy-Metz.

## **5. Rapports et bases de données**

- Bank Al Maghrib « Rapports annuels », les exercices 1992 à 2007, Rabat.
- FAO (2007), « La situation mondiale des pêches » rapport d'activité, Rome.
- Haut Commissariat au Plan « Annuaire Statistiques », de 1992 à 2007, Rabat.
- Ministère des pêches maritimes « Mer en chiffres » de 1990 à 2007, document du Département des pêches maritimes.
- Ministère des pêches maritimes « Répertoire des industries de valorisation des produits de la mer », 2007, Rabat
-

## Liste des tableaux

Tableau 001	Les critères de définition de la PME selon la SBA.....	045
Tableau 002	Stades d'internationalisation des PME selon le I-modèle.....	075
Tableau 003	Les étapes à l'internationalisation selon le I-modèle.....	076
Tableau 004	L'internationalisation selon le modèle du réseau d'affaires.....	082
Tableau 005	Combinaison des ressources et l'apprentissage organisationnel.....	094
Tableau 006	Relation entre Les avantages de l'internalisation (I) et Les avantages spécifiques des pays (L).....	111
Tableau 007	Le vecteur de croissance de Ansoff.....	120
Tableau 008	Motivations proactives de l'internationalisation.....	126
Tableau 009	Motivations réactives de l'internationalisation.....	128
Tableau 010	Régime d'accès aux pêcheries sous souveraineté marocaine par type de pêche.....	185
Tableau 011	Répartition des Industries de la pêche au Maroc en fonction du type d'activités et de la zone géographique d'implantation.....	196
Tableau 012	Répartition des Industries de la pêche au Maroc en fonction de la date de création.....	197
Tableau 013	Evolution de la consommation interne de poisson par habitant.....	209
Tableau 014	Répartition des exportations marocaines des produits de la mer .....	214
Tableau 015	Définition des variables indépendantes.....	232
Tableau 016	Mesure des variables explicatives de la réussite de l'internationalisation des PME.....	233
Tableau 017	Le choix d'une stratégie de recherche.....	241
Tableau 018	Structure du questionnaire.....	245
Tableau 019	Liste des entreprises formant l'échantillon de l'étude qualitative.....	251
Tableau 020	Répartition des PME du secteur de la pêche au Maroc en fonction du type d'activité et de la zone géographique d'implantation.....	252
Tableau 021	Répartition de l'échantillon maître en fonction des strates.....	253
Tableau 022	Répartition des PME formant notre échantillon maître en fonction du type d'activité et de la zone géographique d'implantation.....	254
Tableau 023	Liste des entreprises formant notre échantillon de l'étude quantitative.....	255
Tableau 024	Caractéristiques générales des PME interviewées.....	312
Tableau 025	Récapitulatif des principales connaissances des dirigeants interviewés.....	316
Tableau 026	Récapitulatif de la perception de l'environnement national.....	322
Tableau 027	Récapitulatif des facteurs de l'environnement national entravant l'engagement international des PME du secteur de la pêche.....	323
Tableau 028	Récapitulatif de la perception des premières performances sur les marchés étrangers.....	325
Tableau 029	Répartition des PME étudiées en fonction du type d'activité.....	329
Tableau 030	Répartition des PME étudiées en fonction du lieu de localisation.....	330
Tableau 031	Répartition des PME étudiées en fonction de la forme juridique.....	330
Tableau 032	Répartition des PME étudiées en fonction de la date de création.....	331
Tableau 033	Répartition des PME étudiées en fonction de l'origine (hérité ou fondée).....	331
Tableau 034	Répartition des PME étudiées en fonction de l'effectif employé.....	332
Tableau 035	Répartition des PME étudiées en fonction du taux d'utilisation de la capacité de production.....	333

Tableau 036	Répartition des PME étudiées en fonction du manque de capacité de production.....	333
Tableau 037	Répartition des PME étudiées en fonction de l'âge du propriétaire-dirigeant .....	335
Tableau 038	Répartition des PME étudiées en fonction du niveau de formation du propriétaire .....	335
Tableau 039	Répartition des PME étudiées en fonction du nombre de langues étrangères maîtrisées par le propriétaire.....	336
Tableau 040	Répartition des PME étudiées en fonction du nombre des membres de la famille qui participent à la gestion.....	337
Tableau 041	Répartition des PME étudiées en fonction de la date de démarrage de l'activité internationale.....	338
Tableau 042	Répartition des PME étudiées en fonction de la principale motivation à l'engagement international.....	338
Tableau 043	Répartition des PME étudiées en fonction de la disponibilité du service export.....	339
Tableau 044	Répartition des PME étudiées en fonction de la part de la production destinée à l'export.....	339
Tableau 045	Répartition des PME étudiées en fonction de la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export.....	340
Tableau 046	Répartition des PME étudiées en fonction du nombre de pays desservis.....	341
Tableau 047	ANOVA non paramétrique reliant le degré d'internationalisation à certaines variables nominales.....	342
Tableau 048	Répartition des PME étudiées en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires à l'export depuis le début d'internationalisation.....	343
Tableau 049	Répartition des PME étudiées en fonction de l'évolution du nombre de pays étrangers desservis depuis le début d'internationalisation.....	344
Tableau 050	ANOVA non paramétrique reliant la réussite de l'internationalisation à certaines variables nominales.....	345
Tableau 051	L'échelle de la vision.....	346
Tableau 052	Statistiques par Item relatives à l'échelle de la vision.....	347
Tableau 053	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de la vision.....	347
Tableau 054	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la vision.....	348
Tableau 055	Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle de la vision.....	349
Tableau 056	L'échelle de la connaissance de l'internationalisation.....	349
Tableau 057	Statistiques par item relatives à l'échelle de la connaissance de l'internationalisation.....	350
Tableau 058	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de la connaissance de l'internationalisation.....	350
Tableau 059	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la connaissance de l'internationalisation.....	351
Tableau 060	L'échelle du conservatisme familial.....	351
Tableau 061	Statistiques par Item relatives à l'échelle du conservatisme familial.....	352
Tableau 062	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle du conservatisme familial.....	352
Tableau 063	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle du conservatisme familial.....	353



Tableau 064	Contributions factorielles des items relatives à l'échelle du conservatisme familial après rotation.....	353
Tableau 065	Nouvelles statistiques par item relatives à l'échelle du conservatisme familial.....	354
Tableau 066	L'échelle de la prise de décision.....	354
Tableau 067	Statistiques par Item relatives à l'échelle de la prise de décision.....	354
Tableau 068	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la prise de décision.....	355
Tableau 069	L'échelle du réseau social.....	355
Tableau 070	Statistiques par item relatives à l'échelle du réseau social.....	356
Tableau 071	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle du réseau social.....	356
Tableau 072	L'échelle de l'orientation stratégique.....	357
Tableau 073	Statistiques par Item relatives à l'échelle de l'orientation stratégique.....	357
Tableau 074	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle l'orientation stratégique.....	358
Tableau 075	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'orientation stratégique.....	358
Tableau 076	Nouvelles statistiques par item relatives à l'échelle de l'orientation stratégique.....	359
Tableau 077	L'échelle de l'environnement national.....	359
Tableau 078	Statistiques par item relatives à l'échelle de l'environnement national.....	360
Tableau 079	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'environnement national.....	361
Tableau 080	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement national.....	361
Tableau 081	Contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement national après rotation.....	362
Tableau 082	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'environnement national.....	362
Tableau 083	Communalités et contributions factorielles des items relatifs à l'échelle de l'environnement national après épuration .....	363
Tableau 084	Nouvelles statistiques par item relatives à l'échelle de l'environnement national.....	363
Tableau 085	L'échelle de l'environnement international.....	364
Tableau 086	Statistiques par Item relatives à l'échelle de l'environnement international.....	364
Tableau 087	Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle de l'environnement international.....	365
Tableau 088	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement international.....	365
Tableau 089	Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de l'environnement international après rotation.....	365
Tableau 090	Nouvelles statistiques par item relatives à l'échelle de l'environnement international.....	366
Tableau 091	Récapitulatif des échelles de mesure.....	366
Tableau 092	Corrélation entre le conservatisme et la réussite internationale : Rhô de Spearman.....	367
Tableau 093	Statistiques du regroupement des items mesurant le conservatisme familial.	368

Tableau 094	Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet du conservatisme sur la réussite internationale.....	368
Tableau 095	Corrélation entre la prise de décision et la réussite internationale : Rhô de Spearman.....	369
Tableau 096	Statistiques du regroupement des items mesurant la nature de la prise de décision.....	370
Tableau 097	Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de la nature de la prise de décision la réussite internationale .....	370
Tableau 098	Répartition des PME étudiées en fonction du type d'activité et la position de leurs dirigeants face à l'internationalisation.....	372
Tableau 099	Répartition des PME étudiées en fonction du type de la vision des dirigeants et leurs position face à l'internationalisation.....	372
Tableau 100	Résultats du test de Khi-deux mettant en évidence l'association entre la vision des dirigeants et leur position face à l'internationalisation.....	373
Tableau 101	Corrélation entre la connaissance et la réussite internationale : Rhô de Spearman.....	374
Tableau 102	Statistiques du regroupement des items mesurant le type de connaissance internationale.....	375
Tableau 103	Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence l'effet de la connaissance sur la réussite internationale.....	375
Tableau 104	Corrélation entre l'orientation stratégique et la réussite internationale : Rhô de Spearman.....	376
Tableau 105	Statistiques du regroupement des items mesurant l'orientation stratégique des PME étudiées.....	377
Tableau 106	Résultats du test de Mann Whitney mettant en évidence l'effet de l'orientation stratégique sur la réussite internationale.....	377
Tableau 107	Corrélation entre le réseau social et la réussite internationale : Rhô de Spearman.....	378
Tableau 108	Statistiques du regroupement des items mesurant le réseau social.....	379
Tableau 109	Résultats des tests de Kruskal Wallis et de la médiane mettant en évidence l'effet du réseau social sur la réussite internationale.....	380
Tableau 110	Statistiques relatives aux scores des deux composantes de l'environnement national.....	381
Tableau 111	Tests de la médiane relatifs aux deux composantes de l'environnement national.....	381
Tableau 112	Statistiques relatives au score de l'environnement international.....	382
Tableau 113	Test de la médiane relatif au score de l'environnement international.....	383
Tableau 114	Statistiques du regroupement des items mesurant la perception des premières performances de l'internationalisation.....	384
Tableau 115	Résultats du test de Mann-Whitney mettant en évidence la liaison entre la perception des premières performances et l'engagement international.....	384
Tableau 116	Synthèse des résultats de la recherche.....	391

## Liste des figures

Figure 01	Plan de la recherche .....	017
Figure 02	Interactions entre entreprise et famille.....	049
Figure 03	Modèle des trois cercles.....	052
Figure 04	Le mécanisme de base de l'internationalisation de l'entreprise selon Johansen et Vahlne.....	072
Figure 05	La dynamique entre les trois variables du paradigme OLI.....	112
Figure 06	Evolution de la production halieutique marocaines entre 1990 et 2007 (en Tonnes).....	198
Figure 07	Evolution de la production halieutique marocaine entre 1990 et 2007 (en milliers de Dhs).....	199
Figure 08	Evolution de l'emploi par type de pêche entre 1990 et 2007.....	204
Figure 09	Evolution des prix moyens de la production halieutique nationale (indice base 100 en 1980).....	207
Figure 10	Evolution de l'indice des prix à la consommation des produits de la mer (base 100 en 1989).....	208
Figure 11	Evolution de la consommation nationale des produits de la pêche entre 1990 et 2007.....	209
Figure 12	Evolution des exportations des produits de la mer entre 1990 et 2007 (en tonnes).....	211
Figure 13	Evolution des exportations des produits de la mer entre 1990 et 2007 (en milliers de dirhams).....	212
Figure 14	Evolution des parts des exportations des produits de la mer dans les exportations des produits alimentaires et des exportations totales entre 1990 et 2007.....	213
Figure 15	Le modèle de la recherche.....	217
Figure 16	Le sous-modèle conceptuel associé à la famille.....	218
Figure 17	Le sous-modèle conceptuel associé à l'entreprise.....	220
Figure 18	Le sous-modèle conceptuel associé au dirigeant.....	221
Figure 19	Le sous-modèle conceptuel associé à l'environnement.....	222
Figure 20	Niveau de saturation théorique.....	250

## Liste des abréviations et des sigles

<b>ACP</b>	Analyse en Composantes Principales
<b>AELE</b>	Association Européenne de libre Echange
<b>ALENA</b>	Accord de Libre Echange Nord-Américain
<b>AMASCOP</b>	Association Marocaine de la Semi Conserve de Poisson
<b>ANAFAP</b>	Association National des Fabricants de Farine et Huile de Poisson
<b>ANICOM</b>	Association Nationale des Industries de la Congélation des Produits de la Mer
<b>ANOVA</b>	Analyse Of Variance
<b>ANPME</b>	Agence Nationale pour la Promotion de la PME
<b>APAPHAM</b>	Association Professionnelle des Armateurs de la Pêche Hauturière au Maroc
<b>APROMER</b>	Association Marocaine des Exportateurs des Produits de la Mer
<b>ASEAN</b>	Association of Southeast Asian Nations
<b>CAPI</b>	Comptoir de l'Agréage du Poisson Industriel
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises Marocaines
<b>CMPE</b>	Centre Marocain de Promotion des Exportations
<b>CNMN</b>	Comité National de Mise à Niveau
<b>CORCAS</b>	Conseil Royal Consultatif pour les Affaires Sahariennes
<b>EACC</b>	Etablissement Autonome de Contrôle et de Coordination des Exportations
<b>ESP</b>	Environment, Systems, Policies
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization
<b>FDA</b>	Food and Drugs Administration
<b>FENIP</b>	Fédération Nationale des Industries de Transformations et de Valorisation des Produits de la Pêche
<b>FIPROMER</b>	Fédération Industrielle des Produits de la Mer
<b>FOMAN</b>	Fonds National de Mise à Niveau
<b>GREPME</b>	Groupe de Recherche en Economie et gestion des PME
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis Critical Control Point
<b>IDE</b>	Investissement direct à l'étranger
<b>INRH</b>	Institut National de Recherche Halieutique
<b>LACIME</b>	Laboratoire de Communication et d'Intégration de la Microélectronique
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>ODEP</b>	Office d'Exploitation des Ports
<b>OLI</b>	Ownership, Location and Internalization advantage
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>OMP</b>	Omnium Marocain des Pêches
<b>OMPIC</b>	Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale
<b>ONP</b>	Office National des Pêches
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>RSSL</b>	Réseau de Surveillance et de Salubrité du Littoral
<b>SBA</b>	Small Business Administration
<b>SIAL</b>	Salon International de l'Alimentation
<b>SMIG</b>	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
<b>UNICOP</b>	Union Nationale des Industries de la Conserve de Poisson
<b>ZEE</b>	Zone Economique d'Exclusion

# Table des matières

Sommaire.....	001
Résumé en français.....	002
Résumé en anglais.....	003
Résumé en arabe.....	004
<b>Introduction générale.....</b>	<b>005</b>
<b>Partie 1 : Fondements conceptuels de la recherche .....</b>	<b>018</b>
Introduction .....	019
<b>Chapitre 1 : Différentes approches et définitions de la PME familiale .....</b>	<b>021</b>
Introduction.....	021
1. Définitions et spécificités de la PME.....	022
1.1. Justifications théoriques de la présence de la PME.....	022
1.1.1. La théorie des interstices.....	022
1.1.2. La théorie des économies d'échelle.....	024
1.1.3. La théorie de l'entrepreneur .....	028
1.1.4. Les besoins de flexibilité .....	031
1.2. Critères d'identification de la PME .....	033
1.2.1. L'approche quantitative.....	033
1.2.2. L'approche qualitative.....	036
1.2.3. L'approche sur continuum.....	040
1.3. Quelques définitions institutionnelles de la PME.....	043
1.3.1. Définition de la Commission Européenne .....	043
1.3.2. Définition de la Small Business Administration .....	045
1.3.3. Définition de la PME au Maroc.....	045
2. Identité et spécificités de l'entreprise familiale.....	047
2.1. Système de l'entreprise familiale.....	048
2.1.1. Le dilemme fondamentale : famille-entreprise .....	048
2.1.2. Le modèle des trois cercles .....	051
2.1.3. Le style de gestion familiale.....	053
2.1.3. Le système de gouvernance familiale.....	054
2.2. Définitions opérationnelles de l'entreprise familiale .....	056
2.2.1. Quelques difficultés d'ordre terminologique.....	056
2.2.2. Les définitions mono-critères de l'entreprise familiale.....	058
2.2.3. Les définitions multicritères de l'entreprise familiale.....	059
Conclusion .....	064
<b>Chapitre 2 : Processus d'internationalisation des PME.....</b>	<b>065</b>
Introduction.....	065
1. L'approche séquentielle.....	066
1.1. La théorie du cycle de vie du produit.....	066
1.1.1. Présentation du modèle de Vernon.....	066
1.1.2. Analyse du modèle de Vernon .....	068
1.2. La théorie behavioriste .....	070
1.2.1. Le modèle d'Uppsala .....	070
1.2.2. Le modèle d'internationalisation par l'innovation .....	073
2. L'approche par les réseaux.....	078
2.1. Le réseau d'affaires.....	079
2.2. Le réseau social.....	083

3. L'approche par les ressources .....	086
3.1. L'approche originelle.....	086
3.2. L'approche de la Resource-based view.....	088
3.3. L'approche des compétences fondamentales.....	090
3.4. L'approche des capacités dynamiques.....	092
4. L'approche de l'internationalisation précoce .....	095
4.1. Le modèle de "International New Venture" .....	095
4.2. Le modèle de la "born global" .....	098
Conclusion .....	100
<b>Chapitre 3 : Les motivations à l'internationalisation des PME .....</b>	<b>101</b>
Introduction.....	101
1. L'apport de l'approche économique.....	102
1.1. La théorie de l'internalisation.....	102
1.1.1. Présentation La théorie de l'internalisation .....	102
1.1.2. Limites de la théorie de l'internalisation .....	104
1.2. La théorie des coûts de transaction.....	105
1.2.1. Présentation de la théorie des coûts de transaction.....	105
1.2.1. Limites de la théorie des coûts de transaction.....	106
1.3. Le paradigme éclectique.....	107
1.3.1. Présentation du paradigme OLI.....	109
1.3.2. La dynamique du paradigme OLI.....	110
2. L'apport de l'approche managériale .....	113
2.1. L'objectif de maximisation du profit .....	114
2.2. L'objectif de croissance .....	115
2.3. L'objectif de l'efficience .....	118
2.4. L'objectif de diversification .....	120
2.5. Le suivi des clients à l'étranger.....	123
3. L'apport de l'approches comportementale .....	124
3.1. Les motivations proactives.....	125
3.2. Les motivations réactives.....	127
4. Vers une approche intégrative.....	129
4.1. Les facteurs d'impulsion et d'attraction.....	129
4.2. Les facteurs internationaux : la notion de distance d'affaires.....	130
4.3. Les facteurs spécifiques à l'entreprise.....	131
4.4. Les facteurs stratégiques et organisationnels.....	132
Conclusion .....	134
<b>Chapitre 4 : Les facteurs de contingence relatifs à l'internationalisation des PME familiales.....</b>	<b>135</b>
Introduction.....	135
1. Les facteurs inhérents à la famille.....	136
1.1. Le degré de conservatisme familial.....	136
1.2. La prise de décision .....	139
1.2.1. L'approche de l'intendance.....	139
1.2.2. L'approche conflictuelle.....	142
2. Les facteurs inhérents à l'entreprise.....	144
2.1. Les ressources spécifiques .....	144
2.1.1. Le réseau social.....	145
2.1.2. L'engagement à long terme.....	146
2.1.3. La transmission.....	147
2.2. L'orientation stratégique .....	147

3. Les facteurs inhérents au dirigeant .....	150
3.1. Les attitudes du dirigeant .....	151
3.2. La vision du dirigeant .....	152
3.3. La connaissance de l'internationalisation.....	158
4. Les facteurs inhérents à l'environnement.....	159
4.1. L'environnement local : la notion du « milieu internationalisant ».....	160
4.2. L'environnement national.....	163
4.3. L'environnement international.....	167
Conclusion.....	173
Conclusion de la première partie.....	174
<b>Deuxième partie : Exploration empirique de la recherche : cas des PME familiales opérants dans le secteur de la pêche.....</b>	<b>177</b>
Introduction.....	178
<b>Chapitre 1 : Identification du terrain de la recherche : le secteur de la pêche au Maroc.....</b>	<b>180</b>
Introduction .....	180
1. Les conditions de base du secteur.....	181
1.1. Les caractéristiques de la ressource halieutique.....	181
1.2. Le cadre réglementaire et institutionnel.....	184
1.2.1. Le cadre réglementaire.....	184
1.2.1.1 Les régimes d'accès aux ressources halieutiques .....	184
1.2.1.2. La fiscalité dans le secteur de la pêche .....	186
1.2.1.3. Les aides publiques au secteur de la pêche.....	187
1.2.2. Le cadre institutionnel .....	188
1.2.2.1 Les institutions de gestion .....	188
1.2.2.2. Les organes de consultation .....	189
1.2.2.3. Les associations professionnelles.....	190
1.3. La coopération internationale : les accords de pêche.....	191
1.3.1. Les accords de pêche avec l'union européenne .....	191
1.3.2. Les accords de pêche avec le Japon .....	193
2. L'analyse des composantes de l'offre.....	193
2.1. La structure des producteurs.....	193
2.1.1. La Structure de la flottille.....	194
2.1.2. La structure des industries de la pêche à terre.....	195
2.2. La production.....	197
2.2.1. La production en l'état brut : les captures.....	197
2.2.2. La transformation et la valorisation des produits de la mer.....	200
2.3. La recherche et développement .....	202
2.4. La structure des coûts d'exploitation .....	203
2.5. La politique des prix.....	205
3. L'analyse des composantes de la demande.....	208
3.1. La consommation des produits de la mer.....	208
3.2. L'exportation des produits de la mer.....	210
Conclusion.....	215
<b>Chapitre 2 : Démarche méthodologique de la recherche.....</b>	<b>216</b>
Introduction .....	216
1. Modèle théorique et hypothèses de recherche .....	217
1.1. Construction du modèle.....	217
1.2. Composantes et sous composantes du modèle.....	217

1.2.1. La famille.....	218
1.2.2. L'entreprise.....	219
1.2.3. Le dirigeant.....	221
1.2.4. L'environnement économique.....	222
1.3. Formulation des hypothèses de la recherche.....	223
1.3.1. Hypothèses d'inspiration familiale.....	223
1.3.2. Hypothèses d'inspiration personnelle.....	225
1.3.3. Hypothèses d'inspiration organisationnelle.....	227
1.3.4. Hypothèses d'inspiration environnementale.....	228
1.4. Opérationnalisation des variables de la recherche.....	231
1.4.1. Définition préalable des variables .....	231
1.4.2. Choix des échelles de mesure.....	233
2. Présentation et justification de l'approche de travail.....	235
2.1. Paradigme de la recherche .....	235
2.2. Approche de la recherche.....	239
2.3. Stratégie de la recherche .....	241
2.3.1. Choix d'une étude de cas exploratoire .....	242
2.3.2. Choix d'une étude quantitative.....	243
3. Design de la recherche.....	243
3.1 Collecte des données.....	243
3.1.1. Les données primaires.....	244
3.1.1.1. Les entretiens semi directifs.....	244
3.1.1.2. L'enquête par questionnaire.....	244
3.1.1.3. L'observation non participante .....	245
3.1.2. Les données secondaires.....	246
3.2. Processus de constitution de l'échantillon.....	247
3.2.1 Critères de constitution de l'échantillon.....	247
3.2.1.1. La taille de l'entreprise.....	247
3.2.1.2. Le caractère familial de l'entreprise.....	247
3.2.1.3. Le secteur d'activité.....	248
3.2.1.4. L'engagement international.....	248
3.2.2. Taille de l'échantillon pour l'étude qualitative.....	249
3.2.3. Taille de l'échantillon pour l'étude quantitative.....	251
3.3. Stratégie d'analyse des données.....	255
3.3.1. Stratégie d'analyse des données qualitatives.....	255
3.3.1.1. Analyse intra-cas ( <i>Within case</i> ) .....	256
3.3.1.2. Analyse inter-cas (cross case).....	256
3.3.2.. Stratégie d'analyse des données quantitatives.....	257
3.3.2.1. Description des données.....	257
3.3.3.2. Fiabilité des mesures.....	257
3.3.2.3. L'analyse explicative .....	259
Conclusion .....	261
<b>Chapitre 3 : Evaluation empirique de l'impact des facteurs de contingence sur l'internationalisation des PME marocaines du secteur de la pêche : étude qualitative.....</b>	<b>262</b>
Introduction .....	262
1. Présentation et analyse intra-cas.....	263
1.1. Cas de l'Etablissement Hardoufi : Congélation.....	263
1.1.1. Historique et contexte général de création.....	263
1.1.2. Activité internationale de l'entreprise .....	264



1.1.3. Les caractéristique des dirigeants .....	264
1.1.4. Les caractéristiques de la famille .....	265
1.1.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	267
1.1.6. La perception de l'environnement .....	268
1.1.7. La perception de la performance .....	269
1.2. Cas de Polyvalent extra pêche : Frais et congélation.....	269
1.2.1. Historique et contexte général .....	269
1.2.2. Activité internationale de l'entreprise .....	270
1.2.3. Les caractéristiques du dirigeant .....	270
1.2.4. Les caractéristiques de la famille .....	271
1.2.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	272
1.2.6. La perception de l'environnement .....	273
1.2.7. La perception de la performance .....	275
1.3. Cas de l'entreprise Dipromer : traitement et congélation des produits de la mer...	276
1.3.1. Historique et contexte général .....	276
1.3.2. Activité internationale de l'entreprise .....	277
1.3.3. Les caractéristiques du dirigeant .....	278
1.3.4. Les caractéristiques de la famille .....	279
1.3.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	280
1.3.6. La perception de l'environnement .....	281
1.3.7. La perception de la performance.....	282
1.4. Cas de l'entreprise Delta Océan : huile et farine de poisson .....	282
1.4.1. Historique et contexte général .....	282
1.4.2. Activité internationale de l'entreprise .....	283
1.4.3. Les caractéristiques du dirigeant .....	284
1.4.4. Les caractéristiques de la famille .....	285
1.4.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	286
1.4.6. La perception de l'environnement .....	287
1.4.7. La perception de la performance .....	289
1.5. Cas de l'entreprise Top quality fish : semi conserve .....	289
1.5.1. Historique et contexte général .....	289
1.5.2. Activité internationale de l'entreprise .....	290
1.5.3. Les caractéristiques du dirigeant .....	291
1.5.4. Les caractéristiques de la famille .....	292
1.5.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	293
1.5.6. La perception de l'environnement .....	294
1.5.7. La perception de la performance .....	297
1.6. Cas de l'entreprise Atlantic Sea Food : Conditionnement et surgélation de produits de la mer .....	297
1.6.1. Historique et contexte général .....	297
1.6.2. Activité internationale de l'entreprise .....	299
1.6.3. Les caractéristiques de la dirigeante .....	299
1.6.4. Les caractéristiques de la famille .....	301
1.6.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	302
1.6.6. La perception de l'environnement .....	303
1.6.7. La perception de la performance .....	304
1.7. L'entreprise Produmer : frais et vivant .....	305
1.7.1. Historique et contexte général de création .....	305
1.7.2. Activité internationale de l'entreprise .....	307
1.7.3. Les caractéristiques du dirigeant .....	307

1.7.4. Les caractéristiques de la famille .....	308
1.7.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	308
1.7.6. La perception de l'environnement .....	309
1.7.7. La perception de la performance .....	311
2. Analyse inter cas.....	311
2.1. Contexte général et historique .....	311
2.2. L'activité internationale de l'entreprise .....	314
2.3. Les caractéristiques du dirigeant .....	316
2.4. Les caractéristiques de la famille.....	318
2.5. Les caractéristiques de l'entreprise .....	320
2.6. La perception de l'environnement .....	322
2.7. La perception de la performance .....	325
Conclusion.....	327
<b>Chapitre 4 : Evaluation empirique de l'impact des facteurs de contingence sur l'internationalisation des PME marocaines du secteur de la pêche : étude quantitative.....</b>	<b>328</b>
Introduction.....	328
1. Description de l'échantillon étudié.....	329
1.1. Caractéristiques générales.....	329
1.1.1. Caractéristiques des entreprises.....	329
1.1.2. Caractéristiques des dirigeants.....	334
1.2. Activité internationale de l'entreprise.....	337
1.2.1. Déclenchement de l'internationalisation.....	337
1.2.2. Degré d'internationalisation.....	339
1.2.3. La réussite internationale.....	343
2. Analyse explicative des facteurs de contingence.....	346
2.1. Cohérence interne des échelles de mesure.....	346
2.1.1. L'échelle de la vision.....	346
2.1.2. L'échelle de la connaissance de l'internationalisation.....	349
2.1.3. L'échelle du conservatisme.....	351
2.1.4. L'échelle de la prise de décision.....	354
2.1.5. L'échelle du réseau social.....	355
2.1.6. L'échelle de l'orientation stratégique.....	357
2.1.7. L'échelle de l'environnement national.....	359
2.1.8. L'échelle de l'environnement international.....	364
2.2. Validation des hypothèses de la recherche.....	367
2.2.1. Conservatisme familial et internationalisation.....	367
2.2.2. Prise de décision et internationalisation.....	369
2.2.3. Vision des dirigeants et internationalisation.....	371
2.2.4. Connaissance subjective et internationalisation.....	373
2.2.5. Orientation stratégique et internationalisation.....	375
2.2.6. Réseau social et internationalisation.....	377
2.2.7. Perception de l'environnement national .....	380
2.2.8. Perception de l'environnement international .....	382
2.2.9. Perception des premières performances et internationalisation.....	383
Conclusion.....	385
Conclusion de la deuxième partie.....	386
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>388</b>
Bibliographie .....	400
Liste des tableaux.....	413

Liste des figures.....	417
Liste des abréviations et des sigles.....	418
Tables des matières.....	419
<b>Liste des annexes</b> .....	426
Guide d'entretien .....	427
Questionnaire.....	431

# Annexes

# **Annexe1 : Guide d'entretien**

Date et heure de l'interview :

Lieu de l'interview :

Durée de l'interview :

## **1. Informations générales sur l'entreprise**

- Effectif, localisation, activité, date de création, statut juridique, etc.
- Le classement de la génération actuelle (1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup>, ...)
- Y a-t-il un service export ?

## **2. Informations sur l'activité internationale de l'entreprise**

- Qui a été à l'origine de l'internationalisation de l'entreprise ?
- Comment votre entreprise s'est-elle internationalisée ?
- Quelles ont été les conséquences de l'internationalisation sur la structure de l'entreprise ? y a-t-il eu des changements ?
- Lorsque vous avez débuté votre activité internationale, quelle était votre situation sur le marché national ?
- Q'est ce qui vous a aidé le plus à s'internationaliser ?
- Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'internationalisation ?
- Quelles sont les solutions que vous y avez apportées ?

## **3. Caractéristiques du dirigeant**

### ***3.1. Attitude du dirigeant à l'égard de l'internationalisation***

- Votre éducation influence-t-elle votre décision d'internationalisation ? Comment ?
- Quel est votre niveau de formation ?
- Comment pouvez vous définir votre attitude à l'égard de l'internationalisation ? Est-elle modérée (internationalisation lente) ou agressive (internationalisation à fond dès la création) ?
- Quelles sont vos motivations à l'égard de l'internationalisation ? (profit, part de marché, expansion opportunité, autres...)
- Votre attitude a-t-elle changé depuis que vous avez commencé vos activités internationales ? Si oui, comment ?

### ***3.2. Perception des opportunités internationales***

- Comment réagissez-vous lorsque vous êtes informés sur une opportunité internationale ?
- Où pensez-vous que les occasions existent pour les entreprises marocaines opérant dans le secteur de la pêche ?

### ***3.3.. Vision***

- Procédez-vous à la fixation des objectifs ? si oui, comment ?

- Procédez-vous à la planification et à la budgétisation de vos actions ? si oui, comment ?
- Votre action d'internationalisation est-elle planifiée ou improvisée ?
- Quelle cible voulez vous atteindre, et avec quels moyens ?

### **3.4. Connaissance de l'internationalisation**

- Pensez-vous que la réussite sur les marchés étrangers est conditionnée beaucoup plus par une connaissance subjective que par une connaissance objective ?
- Pensez-vous que le fait d'accumuler une expérience importante vous aide dans vos engagements internationaux ? si oui comment ?
- Votre expérience internationale vous permet-elle d'avoir un avantage compétitif par rapport à vos concurrents ?
- Pensez vous que le fait d'avoir une connaissance subjective de l'internationalisation à travers la maîtrise de plusieurs langues vous permet de réussir sur les marchés étrangers ?
- La connaissance de l'internationalisation s'acquière-t-elle à travers un processus d'apprentissage ?

## **4. L'entreprise et ses caractéristiques**

### **4.1. Réseau social**

- Bénéficiez vous d'un réseau social (contact personnel établis grâce à la famille, amis et proches) ?
- Pensez-vous que le fait d'être membre d'un réseau social vous facilite l'internationalisation ?
- Souhaiteriez vous entretenir des relations de réseaux ? si oui, avec qui ?

### **4.2. Orientation stratégique**

- On dit que l'entreprise familiale est plus réticente à la croissance internationale. Qu'en pensez vous ?
- Est ce que vous adoptez une attitude d'indépendance concernant votre politique de financement ?
- Faites vous appel aux banques ?
- Que pensez vous des relations inter organisationnelles portant sur des investissements coopératifs ?
- Sur le plan humain, optez-vous pour l'embauche des personnes extérieures à la famille ? pourquoi ?
- Que pensez vous de l'innovation ? Est ce qu'elle fait partie de votre orientation stratégique ?

## **5. La famille**

### **5.1. Prise de décision**

- Est ce que les décisions concernant l'internationalisation sont prises en concertation avec les membres de la famille ? Si oui, qu'est-ce qui vous amène à préférer une décision collective plutôt qu'individuelle ?

- Avez-vous recours à des personnes extérieures pour prendre des décisions (conseils...) ? si oui, quel est leur rôle et leur degré d'implication dans les prises de décisions relatives à l'internationalisation ?
- Dans les décisions prises, est ce que l'intérêt général de la famille est pris en considération ? ou ce sont les propres intérêts du décideur (chef de la famille par exemple) qui priment ?
- Comment votre expérience affecte-t-elle votre prise de décision ?
- Comment prenez-vous la décision au sujet de la cible ?

## **5.2. Conservatisme**

- Etes-vous une famille attachée aux traditions ? si oui pouvez vous me citer des exemples ?. En quoi ces traditions affectent-elles l'internationalisation de l'entreprise ?
- Existe-il un conseil d'administration ?
- Pensez-vous que les valeurs de la famille (la recherche de sécurité, recherche de la différenciation,...) influencent l'activité de l'entreprise ? pourquoi ? quelles sont ces valeurs ?
- Ces valeurs coïncident-elles avec les résultats escomptés de l'engagement international ?
- Combien de fois renouvelez vous votre stratégie d'affaires ? Est ce que c'est en fonction du marché ou autres ?
- Avez-vous conservé la même culture depuis la création de l'entreprise ?
- Pensez-vous que le fait de garder la même culture depuis la création limite la volonté de changement et d'apprentissage ? si oui pourquoi ?
- Pensez-vous que le fait d'être un dirigeant innovateur rend le conservatisme un facteur non influent sur la stratégie d'internationalisation ?

## **6. L'environnement**

### **6.1. Environnement local**

- L'environnement local dans lequel s'insère votre entreprise est-il favorable ?
- Les organismes publics et privés tels que les chambres de commerce, les délégations régionales des ministères soutiennent-ils convenablement votre activité internationale ?
- Pensez-vous que la formation en management international peut être un facteur favorable à l'égard de l'internationalisation ? Comment ?

### **6.2. Environnement national**

- Pensez-vous que le secteur d'activité dans lequel vous opérez est favorable pour l'internationalisation ?
- Pensez vous qu'un engagement international réussi est conditionné par la qualité des institutions ?
- Quelles sont, d'après vous, les contraintes environnementales qui affectent le plus le fonctionnement de votre entreprise ? Pourquoi ?
- Comment la rareté de la ressource affecte-t-elle le niveau de votre activité ?

- Comment voyez-vous l'évolution du secteur de la pêche durant les années à venir ?

### **6.3. Environnement international**

- Est ce que le fait d'être une PME vous permet d'être plus sensibles aux aléas du marché international ? Comment ?
- Que pensez-vous de l'application des règles de L'OMC en ce qui concerne le recul du protectionnisme, la création de la zone de libre échange et la multiplication des investissements étrangers.
- Aujourd'hui où en êtes-vous au niveau international et quel est l'avenir de vos stratégies ? (part de marché, exportations, ...)

### **7. Performance**

- Comment jugez-vous les performances de l'entreprise au début de l'internationalisation ?
- Votre perception des premiers résultats sur les marchés étrangers a-t-elle affectée votre engagement international ? si oui, Comment ?



## Annexe 2 : Questionnaire

Madame, Monsieur

Par la présente, je sollicite votre collaboration à la réalisation d'une étude de terrain portant sur le thème : « Contribution à l'étude des facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc ».

Notre code déontologique à l'Université vous assure la confidentialité de toutes les informations que vous accepterez bien de nous fournir.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration et vous prions Madame, Monsieur d'accepter nos salutations distinguées.

### **I. Identification**

1. Nom ou raison sociale de l'entreprise :

.....

2. Dans quelle branche de l'industrie de valorisation des produits de la mer opérez-vous ?

.....

3. Nom du propriétaire :

.....

4. Age du propriétaire :

Moins de 30 ans

de 30 à 40 ans

de 40 à 50 ans

50 ans et plus

☐☐☐☐

5. Niveau de formation du propriétaire

aucun

Primaire

Secondaire

Supérieur

☐☐☐☐

6. Nombre de langues étrangères parlées par le propriétaire:

1

2

3 et plus

☐☐☐

7. Forme juridique de l'entreprise :

.....

8. Date de création de l'entreprise :

.....

9. Avez-vous hérité l'entreprise ou l'avez-vous fondée ?

Création

Héritage

☐☐

10. Quelle a été votre profession avant de devenir propriétaire ?

.....

11. Votre père était-il entrepreneur ?

Oui

☐

Non

☐

12. Si oui, dans quel secteur ?

.....

13. Y a-t-il d'autres membre de la famille qui opèrent dans le secteur de la pêche ?

Oui

☐

Non

☐

14. Quel est l'effectif de votre entreprise ?

Moins de 10  
personnes

☐

de 10 à 50  
personnes

☐

de 50 à 100  
personnes

☐

de 100 à 150  
personnes

☐

de 150 à 200  
personnes

☐

15. Combien de personnes, membres de la famille participent-elles à la gestion de l'entreprise ?

.....

16. En plus du propriétaire et des membres de la famille, y a-t-il d'autres personnes de l'extérieur ?

Oui

☐

Non

☐

17. Si oui, combien sont-elles ?.....

## **II. Activité internationale de l'entreprise**

1. Depuis quand l'entreprise a-t-elle commencé son activité internationale ?

Dès sa création

☐

Un an après sa  
création

☐

2 ans après sa  
création

☐

3 ans après sa  
création

☐

4 ans et plus après  
sa création

☐

2. Sur combien de pays exportez-vous actuellement ?

Un pays

☐

2 pays

☐

3 pays

☐

4 pays

☐

Plus de 5 pays

☐

3. L'entreprise dispose-t-elle d'un service export ?

Oui

☐

Non

☐

4. Quel est le taux d'utilisation actuel de la capacité de production de votre entreprise ?

Moins de 20%

☐

20% à 40%

☐

40% à 60%

☐

60% à 80%

☐

80% et plus

☐

5. Quelle est la part de la production destinée à l'exportation ?

Moins de 5%	5% à 25%	25% à 50%	50% à 75%	75% et plus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Quelle est la part du chiffre d'affaires réalisée à l'export ?

Moins de 5%	5% à 25%	25% à 50%	50% à 75%	75% et plus
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Depuis le début de votre présence sur le marché étranger, comment votre chiffre d'affaires à l'export a-t-il évolué ?

Forte régression	Légère régression	stagnation	Légère augmentation	Forte augmentation
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Depuis le début de votre présence sur le marché étranger, comment votre engagement international (nombre de pays desservis) a-t-il évolué ?

Forte régression (trois pays et plus)	Légère régression (un pays à deux pays de moins)	Stagnation (aucun changement)	Légère augmentation (un à deux pays de plus)	Forte augmentation (trois pays et plus)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Quelle est votre principale motivation à l'engagement international ?

Opportunités externes	<input type="checkbox"/>	Ambition et accomplissement de soi	<input type="checkbox"/>
Profit	<input type="checkbox"/>	Saturation du marché domestique	<input type="checkbox"/>
Croissance	<input type="checkbox"/>	Répartition des coûts fixes	<input type="checkbox"/>
Diversification géographique	<input type="checkbox"/>	La recherche de l'efficience	<input type="checkbox"/>

10. Est-ce qu'il vous est déjà arrivé de manquer de capacité de production pour satisfaire la commande de vos clients ?

Jamais	Rarement	Fréquemment	Très fréquemment	Toujours
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Par rapport à vos prévisions, quel est votre degré de satisfaction des résultats obtenus sur le marché étranger ?

Insatisfait	Peu satisfait	Indifférent	Satisfait	Très satisfait
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Comment était votre perception des premières performances réalisées au niveau international ?

Très négative	Légèrement Négative	Neutre	Légèrement Positive	Fortement Positive
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **III. Comportement international du dirigeant**

#### **Vision**

1. Quelle est votre position face à l'internationalisation ?

Proactive (partir à la recherche  
des clients étrangers)

☐

Réactive (attendre des  
commandes)

☐

2. Par rapport à l'activité internationale de l'entreprise, procédez-vous aux opérations suivantes ? :

	Jamais	Rarement	Fréquemment	Très fréquemment	Toujours
Fixation des objectifs à moyen et long terme					
Révision des objectifs en fonction de l'évolution des marchés					
Orientation des ressources humaines et économiques en fonction des cibles					
Planification des actions					
Budgétisation des actions					
Modification du Business Plan en fonction des marchés					
Recherche de nouveaux marchés					
Réaction aux opportunités offertes					
Suivi des réalisations					
Evaluation des marchés étrangers					
Développement de nouveaux produits					
Recherche, analyse et utilisation de l'information					
Anticipation de la saturation des marchés					

#### **Connaissance de l'internationalisation**

3. Par rapport à l'activité internationale de votre entreprise, procédez-vous aux opérations suivantes ?

	Jamais	Rarement	Fréquemment	Très fréquemment	Toujours
Adaptation de l'offre aux exigences des consommateurs étrangers					
Adoption d'une stratégie d'approvisionnement à long terme					
Développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger					
Etablissement de liens et alliances avec des partenaires étrangers					

Pérennisation des relations avec les partenaires étrangers					
Gestion et coordination des opérations d'exportation					
Contrôle des opérations à l'étranger					
Maîtrise de nouvelles langues étrangères					
Maîtrise des techniques financières et commerciales internationales					
Participation aux foires et salons internationaux					
Empathie avec les cultures étrangères					
Protection contre les risques					
Maîtrise des normes et standards relatifs aux cibles					

## **VI. Les caractéristiques de la famille**

### **Conservatisme familial**

1. Par rapport aux valeurs familiales suivantes, quel est votre degré d'attachement ?

	Pas du tout attaché	Plutôt pas attaché	Neutre	Plutôt attaché	Fortement attaché
Paternalisme					
Solidarité et préservation de l'intérêt de la famille					
Endogamie (mariage préférentiel dans la famille)					
Préservation de l'héritage culturel					
Refus de la culture externe					
Discrétion dans les affaires					
Prudence et recherche de la sécurité					
Non-implication de la femme dans les affaires					
Non-implication des personnes étrangères à la famille dans les affaires					

## **Prise de décision**

2. Par rapport à la décision d'internationalisation de votre entreprise, procédez-vous aux opérations suivantes ?

	Jamais	Rarement	Fréquemment	Très fréquemment	Toujours
Information des membres de la famille des décisions stratégiques					
Recherche de l'accord des autres membres de la famille					
Délégation de certaines tâches aux autres membres de la famille.					
Concertation avec des membres de la famille sur des questions stratégiques					
Révision des stratégies non soutenues par les membres de la famille					
Justification des choix stratégiques					

## **V. Les caractéristiques de l'entreprise**

### **Réseau**

1. Par rapport à l'activité internationale de votre entreprise, l'entreprise procédez-vous aux opérations suivantes ?

	Jamais	Rarement	Fréquemment	Très fréquemment	Toujours
Recherche continuelle de nouvelles relations personnelles utiles pour les affaires					
Demande et obtention du soutien financier des parents, proches ou amis durant les périodes difficiles					
Demande et obtention du soutien informationnel des parents, proches ou amis					
Maintien de contact et d'échange réguliers avec l'ensemble des relations personnelles					
Développement de la qualité des relations personnelles					
Approfondissement de l'engagements avec chacune des relations personnelles					

## **Orientation stratégique**

2. En liaison avec son activité internationale, l'entreprise procède-t-elle aux opérations suivantes :

	Jamais	Rarement	Fréquemment	Très fréquemment	Toujours
Recrutement en dehors de la famille					
Financement bancaire					
Acquisition des nouvelles technologies de production					
Adoption des techniques modernes de management					
Investissement dans les technologies de l'information					
Développement de relations de partenariat en dehors du réseau social					
Recherche et adoption des règles d'hygiène internationales					
Ouverture du capital aux personnes étrangères à la famille.					

## **IV. L'environnement de l'entreprise**

1. Quelle est votre position quant à l'effet des facteurs suivants, relatifs à l'environnement national, sur l'activité internationale de votre entreprise.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
Irrégularité des approvisionnements					
Rareté de la ressource					
Coût élevé du financement bancaire					
Retard des transferts bancaires (paiements)					
Lourdeur de l'inspection sanitaire					
Lourdeur des charges fiscales					
Manque de planification du secteur					
Multiplicité des intervenants					
Faiblesse des infrastructures portuaires					
Unités de pêche archaïques					
Développement du circuit informel					
Manque de moyens de transport					
Coût élevé de transport					
Coût élevé de la main d'œuvre					
Inadaptation de la législation du travail					
Coût élevé de l'assurance					
Droits de douanes élevés					

2. Quelle est votre position quant à l'effet des facteurs suivants, relatifs à l'environnement international, sur l'activité internationale de votre entreprise.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni faux ni vrai	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
Concurrence internationale					
Application des règles de l'OMC relatives aux mesures sanitaires, phytosanitaires et environnementales					
Accords de libre-échange					
Alliances et ententes interentreprises					
Innovation accélérée					
Fluctuations des taux de change					

3. Par rapport aux actions des acteurs publics du secteur (CMPE, ONP, etc.), quel est votre degré de satisfaction ?

Insatisfait ☐      Peu satisfait ☐      Indifférent ☐      Satisfait ☐      Très satisfait ☐

4. Par rapport aux actions des associations professionnelles du secteur, quel est votre degré de satisfaction ?

Insatisfait ☐      Peu satisfait ☐      Indifférent ☐      Satisfait ☐      Très satisfait ☐

5. Par rapport aux actions des collectivités locales (municipalités, mairies, préfectures, régions), quel est votre degré de satisfaction ?

Insatisfait ☐      Peu satisfait ☐      Indifférent ☐      Satisfait ☐      Très satisfait ☐