

Université Cadi Ayyad-Marrakech
Le Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales et les
Stratégies des Organisations

Colloque International
Sur le thème
La construction de la croissance des PME
Marrakech, 11 et 12 mars 2010

Vision des dirigeants et réussite sur les marchés étrangers : cas
des PME marocaines du secteur de la pêche

Nouffél GHIFFI¹

Hind Hourmat Allah²

Résumé :

Ce travail de recherche explore le résultats de la présence des PME marocaines opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer sur les marchés étrangers sous un angle intégrant la vision des dirigeants comme facteur de contingence. Il a pour objectif de décrire et d'évaluer l'impact de ce facteur sur l'ouverture et la réussite internationale de cette catégorie d'entreprises.

Après un tour d'horizon des différentes approches explicatives du concept de la vision des PME, nous nous sommes attachés à effectuer une lecture de l'état de la connaissance relatif à l'impact de cette variable sur la réussite internationale des PME. Une telle lecture nous a permis de conclure à la relative pauvreté des travaux consacrés à cette question.

Notre étude empirique a produit une richesse d'informations. Une étude qualitative a été menée auprès de six PME marocaines opérant dans l'industrie de valorisation 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 d'un échantillon représentatif des PME opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer, l'étude empirique nous a permis de montrer que ce sont les dirigeants des PME qui conçoivent une vision claire ou cohérente qui s'engagent dans l'exportation de façon proactive. En revanche, ceux dont la vision est floue adoptent plutôt une position réactive.

Mots clés : vision, dirigeant, PME, réussite, exportation, internationalisation, pêche.

¹ Enseignant-chercheur à la Faculté de Droit, Marrakech

² Docteur en Science de Gestion, Faculté de Droit, Marrakech

1. Introduction

Favorisées par un regain d'intérêt croissant, les PME 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, les questions de financement, la transmission, etc.

L'une des principales spécificités des PME réside dans le rôle crucial que le dirigeant y joue à travers ses caractéristiques et son profil (sa connaissance, son attitude, sa position, sa vision, etc.). S'agissant particulièrement de la vision, elle soulève depuis quelques années un intérêt grandissant auprès des praticiens, consultants et chercheurs. Il occupe aujourd'hui une place de premier plan dans le vocabulaire de la gestion stratégique.

Bien qu'il soit ambigu, le concept de vision a été au cœur d'un grand nombre d'études, le plus souvent à caractère conceptuel. On considère généralement que la vision exerce un impact déterminant sur l'entreprise. Elle est vue à la fois comme une philosophie d'orientation et une image tangible. Elle contribue de façon décisive à l'existence d'un effort coordonné dans les organisations décentralisées (Collins et Porras, 1991). Selon Tregoe et al. (1990), les visions soulèvent des questions stratégiques dont les réponses sont façonnées par des « forces actives » reliées aux produits offerts, aux marchés desservis et aux profits attendus. Suivant Morris (1987), la vision ne fait pas qu'indiquer le chemin à suivre, mais constitue également un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise en plus d'être une force énergisante qui favorise la communication avec les employés, leur participation et leur engagement.

Suivant Robins et Duncan (1988), 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. 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 toutes 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 stratégiques.

Dans les études sur l'internationalisation des PME, un grand nombre de chercheurs (Allali, 2002, 2003, 2004 ; Cavusgil, 1976, 1984 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Czinkota, 1982 ; Joyal, 1996, etc.) s'accordent à reconnaître l'importance de la vision dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies de succès sur les marchés étrangers. Et c'est pour compléter ces travaux que nous avons jugé utile d'étudier le cas des PME marocaines opérant dans l'industrie de valorisation des produits de la mer. Il s'agit de mener un exercice analytique à propos de l'impact de la vision des dirigeants des PME en question sur leur réussite internationale 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.

Lors de cet exercice, La vision des dirigeants sera appréhendée en termes d'acuité. Elle peut être claire ou floue. Et entre ces deux extrêmes, se situe naturellement un continuum de visions pouvant être graduées à convenance pour tenir compte des différents points de vue des dirigeants.

Le choix du secteur de la pêche s'explique par sa place stratégique dans l'économie marocaine. En effet, les entreprises qui y opèrent sont majoritairement de petite taille (fragilité) ; elles occupent une bonne partie de la main d'œuvre ; et elles sont fortement tournées vers les marchés extérieurs.

Le reste du papier est organisé de la manière suivante. Le premier point est consacré à une discussion profonde de l'ambiguïté du concept de vision du dirigeant. Le deuxième point est réservé à l'exposé d'une revue critique de littérature se rapportant à la liaison entre la vision et la réussite des PME sur les marchés étrangers. Enfin, le troisième point est dédié à la présentation des résultats de notre étude empirique.

2. L'ambiguïté du concept de vision

Le dirigeant de la PME occupe une position centrale dans le processus de prise de décision et du pilotage des opérations sur les marchés étrangers. Ses caractéristiques (formation, expérience, réputation, voyages...), ainsi que ses attributs et son profil psychologique (attitudes, positions, capacité, perception, vision, ...) sont déterminants dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies de succès des entreprises. Parmi toutes ces variables, la vision du dirigeant a reçu le plus d'attention de la part des chercheurs.

La vision a fait l'objet de beaucoup d'études (Filion, 1991 ; Carrière, 1991 ; Morgan, 1996 ; Harel-Giasson, 1995 ; Beauchamp, 2001 ; Thornberry, 2003 ; Dane et Pratt, 2007). Mais, sa définition a été souvent sujet de controverse. Elle peut se voir assimilée ou apparentée à de nombreuses autres notions, telles que le leadership, la valeur ou encore la culture. Et chaque auteur présente sa façon d'appréhender la vision, en fonction de son intérêt et de son champ disciplinaire. 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. Larwood et al. (1995) ont montré qu'il ne renvoyait pas toujours à la même réalité : selon celui ou celle qui utilise le concept, la vision est une forme de leadership, une tâche cruciale à être accomplie par le leader, une démonstration des compétences du leader ou encore une configuration de valeurs organisationnelles. Selon Harel Giasson (1995), le concept de vision désigne « tantôt un point de vue, tantôt une perspective d'ensemble, tantôt une cible à atteindre, tantôt une logique sous-jacente à l'action... [ou encore] la capacité de voir large et de voir loin ». Mireault (2000) et Beauchamp (2001) sont allés plus loin en construisant des modèles théoriques dans le but d'expliquer comment et sous quelles conditions cette vision émerge, se développe et se dessine.

Pendant longtemps, la notion de vision a revêtu un sens négatif assimilé 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, Filion (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 Carrière (1990), la vision se définit comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise ». Elle renvoie à celle d'imagination, qui devient ici une faculté déclinable en deux niveaux de crédibilité : projet fantaisiste pour le non crédible et vision stratégique pour le crédible. « Ce qui distingue la vision de l'imagination fantaisiste est précisément cette relation voulue entre l'imaginable et le possible chez le décideur, où, à la limite, l'imaginabilité d'un état futur devient une condition nécessaire d'acceptation de cet état comme possible » (Carrière, 1990). Ainsi, la vision est une « image projetée dans le futur, de la place

qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (Filion, 1991). L'auteur en fait l'élément central de la définition de l'entrepreneur qui serait alors celui qui conçoit, développe et réalise des visions. Cossette (1996, 2003) ajoute que la vision est également le fruit de la perspicacité du dirigeant. Plus largement, les limites cognitives peuvent influencer, restreindre ou orienter la vision. Cette conception est en accord avec celle de Bennis et Nanus (1985) pour qui la vision est 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. Afin de 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.

Au sens de 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.

En allant plus loin dans cette réflexion, 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. Messegheem 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”³.

Signalons enfin que la vision du dirigeant est généralement rattachée aux ressources propres de l'entreprise : sont-elles suffisantes, ou adaptées, pour assouvir les besoins et les aspirations du dirigeant (Jaouen et Tessier, 2008) ? Elle est également restreinte par les limites cognitives du dirigeant (Brigham, De Castro et Shepherd, 2007).

3. La vision comme déterminant de la réussite sur les marchés étrangers

Si la notion d'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 ; Filion, 1990 ; Carrière, 1989).

Selon Allali (2003, 2004), la vision se compose de trois éléments : 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

³ 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.

tendent à augmenter leur engagement international en recourant à des formes d'internationalisation plus évoluées.

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 d'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), Scott et Bruce (1987), Cossette (2005), Quentier et Billet (2006).

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. De leur côté, Scott et Bruce (1987), soutiennent l'idée que les dirigeants des PME développent leurs activités internationales en faisant appel, beaucoup plus, à leurs compétences et aux opportunités qu'ils vont rencontrer qu'à la mise en place d'une véritable stratégie d'entreprise à long terme. Selon Carrière (1990), la vision joue un double rôle dans toute action managériale. Si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent l'évolution de la vision, en retour la vision oriente la perception de ces changements et l'accumulation de ces expériences. Ce serait son premier rôle. Un deuxième rôle est que la vision constitue la source d'énergie mentale nécessaire à l'action. Elle est non seulement une représentation mentale qui oriente l'action à entreprendre, mais aussi sa cause en ce qu'elle génère l'énergie mentale suffisante pour agir en vue de l'atteindre. Ainsi, vision et action stratégique sont indissociables.

Dans le même ordre d'idées, Cossette (2005) considère que la pensée du dirigeant est au cœur du processus de prise de décision. La compétitivité de l'entreprise dépendra, entre autres, de ses compétences et de la façon d'appréhender les forces et les faiblesses de sa vision stratégique, à partir de sa propre carte cognitive. Ce processus visionnaire est influencé par l'information propre dont dispose le dirigeant, ainsi que par les connaissances et savoirs présents dans son entreprise et les capacités personnelles d'imagination et de créativité de ce dernier. Ceci lui permettra d'être, de plus en plus pertinent, au niveau des actions qu'il envisagera, car le processus est en construction permanente et s'enrichit des expériences passées, au cours du temps. Enfin, en étudiant le cas de l'entreprise française CANCE, Quentier et Billet (2006) soutiennent que la vision du dirigeant est la clé de voute de la réussite de la stratégie de délocalisation et de la stratégie de croissance.

Par ailleurs, une certaine démarche inductive caractérise les travaux de certains 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”⁴. Cet auteur 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.

4. Résultats de l’étude empirique

Pour mettre à l’épreuve les apports théoriques, nous avons mené deux études de terrain ; l’une qualitative et l’autre quantitative. Ayant un caractère exploratoire, la première a porté sur six PME choisies selon la technique de la saturation. Quant à la seconde, elle a porté sur un échantillon de 39 PME sélectionnées selon la technique de la stratification non proportionnelle.

4.1. Etude de cas multiples

4.1.1. Caractéristiques des PME enquêtées

Afin de faciliter la lecture des données recueillies, nous avons dressé un tableau récapitulatif où nous reprenons les principales caractéristiques des entreprises enquêtées.

Tableau 1 : Caractéristiques générales des PME interviewées

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Localisation	Agadir	Casa	Laâyoune	Laâyoune	Agadir	Casa
Création	1955	1981	1987	1991	1996	1987
Début de l’internationalisation	1955	1981	1996	1991	1996	1987
Statut juridique	Sarl	Sarl	Sarl	SA	Sarl	Sarl
Origine familiale du fondateur	Nador	Rabat	Laâyoune	Casablanca	Guelmim	Safi
Age du dirigeant	41	52	69	31	40	38
Effectif	19	54	88	26	22	
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 ⁵ .	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
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%
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
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 et le Brésil.	l’Union Européenne, 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.

⁴ Carriere, J. B. (1989) “Strategic vision: An empirical study”, papier présenté à la 4^{ème} conférence annuelle sur le Conseil International pour les petites entreprises, Windsor, Ontario, Canada.

⁵ Les noms des autres actionnaires et leur participation ne nous ont pas été divulgués.

Plusieurs remarques se dégagent de la lecture du tableau 1. La première concerne l'âge des six PME interviewées. Cinq 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 six). 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.

La troisième remarque porte sur le statut juridique des PME interviewées. Celui-ci est dominé par la SARL (cinq cas sur six). 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.

La quatrième remarque concerne la structure du capital. Celle-ci est caractérisée par une certaine diversité. Ainsi, dans le 1^{er} cas (C1), le capital appartient en totalité aux membres de la famille fondatrice. Dans les entreprises C2 et C5, 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 des PME au Maroc.

Les familles de C3 et C4 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 C6, 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 1 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 1, 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.

4.1.2. Analyse des cas

Dès sa création en 1955, l'entreprise C1 s'est lancée 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.

Ayant une attitude indifférente à l'égard des opportunités internationales, les dirigeants 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.

Le dirigeant semble 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.

Ancien Directeur d'une société minière durant les années soixante-dix, le dirigeant de C2 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 pour investir dans l'industrie de valorisation des produits de la mer. Pour lui, "la création de C2 est mue par une volonté de réaliser un succès dans un secteur tourné vers l'export".

C2 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 le dirigeant, "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.

La vision du dirigeant de C2 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".

L'entreprise C3 a été créée en 1987 sous forme d'une SARL. Elle emploie 90 personnes dont cinq cadres. Son fondateur est considéré par beaucoup de Sahraouis comme un "accident" de l'histoire. En 1975, il était un simple infirmier. Aujourd'hui, il l'un des plus grands entrepreneurs du Sahara.

Au début, l'activité de C3 était tournée exclusivement vers le marché national. Ce n'est qu'en 1996 que le dirigeant 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".

Ayant un niveau d'instruction secondaire, mais parlant couramment l'espagnol, le dirigeant de C3 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.

Fort de ce capital social, le dirigeant de C3 a accumulé une expérience notable dans les affaires, ce qui lui a permis d'améliorer la position de l'entreprise 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 du dirigeant de C3, 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.

L’entreprise C4 fait partie des huit sociétés de production de farine et huile de poisson, installées à Laâyoune. Elle a été créée en 1991 par deux frères sous la forme d’une SARL.

Ancien employé de la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) et originaire de Casablanca, le dirigeant de C4 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.

L’entreprise C4 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 dirigeant 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.

En raison de la position proactive de son dirigeant à l’égard de l’internationalisation, C4 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.

Selon les propos du dirigeant de C4, “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 du dirigeant de C4 nous semble cohérente. Il a déjà fixé des objectifs pour l’an 2012 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.

L’entreprise C5 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.

L’idée de la création de C5 est le fruit du mariage d’un homme diplômé en gastronomie et expérimenté dans la semi-conserve à une femme riche. C’est grâce au projet de ce mariage

que C5 a vu le jour. Ayant cru dans le projet de son mari, sa femme a accepté de le financer. Elle détient aujourd'hui 80% du capital.

A la différence des autres activités du secteur de la pêche, celle de la 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.

C5 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 le dirigeant.

L'attitude de son dirigeant 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. Quant à sa vision, elle paraît cohérente. "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".

L'entreprise C6 est 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.

La fondatrice de l'entreprise a investi le secteur de la pêche par filiation. Elle est l'une des rares femmes entrepreneurs marocaines opérant dans le secteur de la pêche. "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".

Le profil de la dirigeante 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).

En plus de son rôle de mère de famille, la dirigeante 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, la dirigeante 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.

En partageant sa vision avec ses conseillers, la dirigeante 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 dirigeante 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.

4.2. Etude quantitative

Le traitement des données collectées par questionnaire auprès de 39 dirigeants des PME opérant dans le secteur de la pêche a été effectué au moyen de la statistique non-paramétrique. Ce choix a été motivé par trois considérations complémentaires: la faible taille de notre échantillon, 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. Notre questionnaire a été organisé en plusieurs axes correspondants aux différents facteurs susceptibles d'influencer la réussite ou l'échec des PME sur les marchés étrangers. Mais, pour le besoin de cette recherche, un seul axe a été retenu ; celui de la vision.

4.2.1. Cohérence interne de l'échelle de mesure de la vision

Conformément aux exigences méthodologiques, la fiabilité interne d'une échelle 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. Le coefficient Alpha ne peut être interprété comme réel indicateur de fiabilité d'une échelle que lorsque le concept est unidimensionnel.

La vision du dirigeant de la PME est mesurée à l'aide de 13 items. Le tableau suivant rappelle leurs contenus.

Tableau 2 : L'échelle de la vision

Items	Libellés
VIS1	Fixation des objectifs à moyen et long terme
VIS2	Révision des objectifs en fonction de l'évolution des marchés
VIS3	Orientation des ressources humaines et économiques en fonction des cibles
VIS4	Planification des actions
VIS5	Budgétisation des actions
VIS6	Modification du Business Plan en fonction des marchés
VIS7	Recherche de nouveaux marchés
VIS8	Réaction aux opportunités offertes
VIS9	Suivi des réalisations
VIS10	Evaluation des marchés étrangers
VIS11	Développement de nouveaux produits
VIS12	Recherche, analyse et utilisation de l'information
VIS13	Anticipation de la saturation des marchés

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

Tableau 3 : Statistiques par Item relatives à l'échelle de la vision

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
VIS1	3.2564	1.2078	0.8254	0.9536
VIS2	3.0000	1.3179	0.8558	0.9526
VIS3	3.1026	1.2311	0.8445	0.9531
VIS4	3.3590	1.3697	0.8594	0.9525
VIS5	3.4615	1.5869	0.9180	0.9508
VIS6	2.9744	1.2873	0.8012	0.9541
VIS7	3.0256	1.3858	0.6721	0.9576
VIS8	3.8462	1.1594	0.5115	0.9629
VIS9	3.4359	1.2311	0.8002	0.9542
VIS10	3.3077	1.4537	0.8030	0.9541
VIS11	2.8718	1.3215	0.7744	0.9548
VIS12	3.1282	1.1960	0.8511	0.9530
VIS13	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 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 4: 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.

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.

Tableau 5 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle de la vision

Items	Extraction	Facteurs	
		1	2
VIS1	0.787	0.863	-0.205
VIS2	0.805	0.888	-0.125
VIS3	0.792	0.876	-0.156
VIS4	0.806	0.890	-0.121
VIS5	0.874	0.933	0.068
VIS6	0.705	0.838	-0.054
VIS7	0.778	0.755	0.430
VIS8	0.862	0.445	0.815
VIS9	0.888	0.814	0.374
VIS10	0.778	0.846	-0.248
VIS11	0.733	0.819	-0.250
VIS12	0.785	0.879	-0.111
VIS13	0.620	0.777	-0.124

L'ACP finale produit un seul facteur expliquant 71.73% de la variance et prouve l'unidimensionnalité de notre construit "vision du dirigeant".

Le tableau suivant décrit l'échelle finalement adoptée :

Tableau 6 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle de la vision

Items	Extraction	Facteur 1	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
VIS1	0.761	0.872	0.8427	0.9590
VIS2	0.801	0.895	0.8686	0.9581
VIS3	0.778	0.882	0.8555	0.9586
VIS4	0.799	0.894	0.8680	0.9580
VIS5	0.863	0.929	0.9131	0.9568
VIS6	0.707	0.841	0.8074	0.9598
VIS7	0.470	0.686	0.6397	0.9646
VIS9	0.631	0.794	0.7663	0.9609
VIS10	0.733	0.856	0.8212	0.9595
VIS11	0.684	0.827	0.7882	0.9603
VIS12	0.775	0.880	0.8535	0.9587
VIS13	0.606	0.779	0.7350	0.9617
Score de l'Alpha				0.9629

4.2.2. Vision des dirigeants et réussite sur les marchés étrangers

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 exploiter les marchés étrangers et sont conscients de la nécessité de prospecter de nouveaux marchés. Quant aux seconds, ils sont généralement 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 6) révèle une nette distinction entre les PME opérant dans la 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 7 : Répartition des PME étudiées en fonction du type d'activité et la position de leurs dirigeants face à l'exportation

		Position face à l'exportation		Total
		Proactive	Réactive	
Type activité	Congélation de poisson	07	09	16
	Conditionnement de poisson	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'exportation. 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'exportation (tableau 8), on remarque qu'il y a une très forte relation entre ces deux variables. Tous les adeptes de la vision floue s'adonnent à l'exportation de façon réactive et 88% de ceux ayant une vision claire se lancent dans cette opération de façon proactive. Seuls trois dirigeants sur 22, ayant une vision claire, ont une position réactive.

Tableau 8 : Répartition des PME étudiées en fonction du type de la vision des dirigeants et leur position face à l'exportation

		Position face à l'exportation		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 9) confirment ce constat. Ils révèlent une très forte dépendance entre les deux variables considérées.

Tableau 9 : Résultats du test de Khi-deux mettant en évidence l'association entre la vision des dirigeants et leur position face à l'exportation

	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 hypothèse de départ. Ce sont les dirigeants des PME 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.

5. Conclusion

La vision des dirigeants joue un rôle clé dans le processus d'internationalisation des PME. Elle constitue un puissant vecteur de changement. En interne, elle est susceptible de générer la transformation de l'organisation et l'acquisition de nouvelles compétences. En externe, elle vise à une reconfiguration profonde des systèmes concurrentiels, liée à une transformation de l'interface client, et l'imposition de nouvelles règles du jeu.

Notre étude empirique a produit une richesse d'informations. L'étude qualitative a été menée auprès de six PME marocaines opérant dans l'industrie de valorisation 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 d'un échantillon représentatif des PME opérant le secteur de la pêche, l'étude empirique nous a permis de mettre l'accent sur la vision comme l'un des facteurs explicatif de la réussite sur les marchés étrangers. 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).

Bibliographie

- Allali B. (2002), Vision des dirigeants et internationalisation des PME: ébauche d'un cadre conceptuel, 6^{ème} Congrès international francophone sur la PME.
- Allali B. (2004). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, Éditions Publibook Université.
- Beauchamp, J. (2001). Vision and the Visioning Activity of Organizational Leaders. Ph.D. Thesis Proposal, McGill University, Montreal.
- Bennis W.G. et B. Nanus (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper.
- Brigham H. , De Castro J.O. et Shepherd D.A. (2007), « A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands », Entrepreneurship Theory and Practice, vol 31, n°1, pp. 29-51.
- Campbell, A. et Yeung, S. (1991), Vision, Mission and Strategic Intent, Long Range Planning, Vol. 24, N° 4, pp. 145-7.
- Carrière J-B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue Internationale PME, vol. 3, n°3-4, pp. 301-325.
- Cossette P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », Revue Internationale PME, vol. 9, n°1, pp. 123-142.
- Cossette P. (2005), Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 2, n° 1, pp. 1-19.
- Fillion L. J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendance, Revue Internationale PME, vol 10.
- Hamel G. et Prahalad J. K. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, May-June 19.
- Harel Giasson F. (1995), "Faut-il vraiment avoir de la vision ?", Gestion. Revue internationale de gestion, 20, 3, pp. 60-63.
- Hourmat Allah H. (2009), Contribution à l'étude des facteurs de contingence de l'internationalisation des PME familiales du secteur de la pêche au Maroc, Thèse en Sciences de Gestion, Faculté de Droit, Marrakech
- Jaouen A. et Tessier N. (2008), « Effet de grossissement et proximité dans les pratiques des GRHJ des TPE », in A.Jaouen et O.Torrès, Les très petites entreprises, un management de proximité, Hermès Lavoisier, Paris.
- Marchesnay M. (1993), PME, Stratégie et recherche, Revue Française de Gestion, n° 95
- Marchesnay M. (2002), Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences, Essai de praxéologie, les Editions de l'Adreg.
- Mason, C. M. et Harrison, M. (1986), The Geography of Small Firms in the UK: Towards a Research Agenda, Progress in Human Geography, vol. 9.
- Mintzberg Henry et Waters (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 257-272.
- Morgan, Gareth (1986), Images of Organizations. Sage, London. O'Farrell, P. N. and Hitc
- Review, Environment and Planning, vol. 6, n° 2, pp. 1365-1382.
- Scott, M. et Bruce, R. (1987), Five Stages of Growth in Small Business, Long Range Planning, Vol. 20, n° 3, pp. 45-52.
- Senge, P. M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, New York.
- Verstraete T. (1999), Entrepreneuriat- Connaître l'Entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, Paris, collection Economie et Innovation.
- Verstraete T. et Fayolle A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol.4, n°1.