

Université Cadi Ayyad
Faculté des Lettres et Sciences Humaines – Marrakech
« Les territoires du Sud entre équité, compétitivité et durabilité »
Marrakech, Université Cadi Ayyad
1 et 2 mars 2010

**Effet-territoire et processus d'internationalisation des PME marocaines :
une analyse en termes du “milieu internationalisant”**

Hind HOURMAT ALLAH,
Docteur en Gestion, Enseignante vacataire, ENCG, Marrakech
Hourmat_hind@yahoo.fr

Brahim ELMORCHID,
Enseignant – Chercheur, GREF, Faculté de Droit, Marrakech
b.elmorchid@gmail.com

**EFFET-TERRITOIRE ET PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES
PME MAROCAINES : UNE ANALYSE EN TERMES DU “MILIEU
INTERNATIONALISANT”**

Brahim ELMORCHID,
Enseignant – Chercheur, Faculté de Droit, Marrakech

Hind HOURMAT ALLAH,
Docteur en Gestion, Faculté de Droit, Marrakech

Résumé

L'objectif de ce papier est de montrer que le processus d'internationalisation des PME ne peut réussir sans l'interpellation du territoire. D'une part, la proximité exerce un rôle central dans la conduite des stratégies internationales des PME. D'autre part, les acteurs publics locaux sont de plus en plus impliqués dans l'insertion de leurs structures productives dans l'économie mondiale.

Le milieu internationalisant est un outil puissant permettant d'appréhender et de concilier ces deux exigences. Il suggère que la plupart des PME ne s'engagent pas seules dans le processus d'internationalisation, mais avec l'appui de tous les acteurs du territoire sur lequel elles sont installées. Le territoire est perçu comme un milieu internationalisant résultant de la mobilisation de ressources et de compétences nouvelles, mais aussi la constitution d'un réseau d'acteurs locaux cohérent et solide.

Une enquête menée auprès d'un échantillon de PME exportatrices des produits de la mer nous a permis de dresser un bilan assez mitigé sur le milieu internationalisant au Maroc. Les ressources et surtout les compétences du territoire sont loin d'être prometteuses. La décision d'internationalisation demeure largement redevable aux efforts des entreprises et aux réseaux sociaux de leurs propriétaires.

Mots clés

Territoire, milieu internationalisant, internationalisation, ressources, compétences, acteurs, PME, secteur de la pêche,

1. INTRODUCTION

Il est communément admis que l'internationalisation des PME est d'abord 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 donnent en général une préférence à leurs territoires pour toutes les opérations qui constituent le noyau dur de l'activité internationale, à savoir l'aménagement des zones industrielles, la mobilisation des aides publiques, l'offre de moyens de transport, la mise en place de structures de formations adéquates, le financement des exportations, l'assurance du transport, etc. Il s'agit là des ressources spécifiques au territoire dans la mesure où les interrelations entre les différents acteurs donnent souvent lieu à de nouvelles compétences et de surcroît, à un avantage concurrentiel du territoire.

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. Les stratégies de cette catégorie d'entreprises débouchent souvent 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 par Johannisson (1994) de « glocalisation ». L'idée générale est que les stratégies de développement local ne peuvent se réduire à la dimension locale, mais doivent s'insérer dans la dynamique de la globalisation de l'économie.

D'autres auteurs, en particulier Rouquette (1993) et Torres, (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.

Au Maroc, les lois sur la décentralisation ont transférés des prérogatives aux Collectivités Territoriales les invitant à prendre les mesures nécessaires pour un développement local équilibré. Une attention particulière est accordée aux mesures visant la création et le développement des PME, notamment, celles tournées vers les marchés étrangers. Citons à titre d'exemples : l'aménagement des zones industrielles, l'allégement des procédures administratives, l'assistance technique, la tarification de certains services publics à prix réduits, etc. A cela s'ajoute la mise en place de plusieurs structures de proximité ayant pour vocation de soutenir les PME et de faciliter leur accès au marché mondial. Il s'agit, entre autres, des Universités, des Centres de formations, des Chambres Professionnelles, des Délégations Régionales des Ministères, des services économiques des Collectivités Locales et des Associations Professionnelles.

Une question d'une importance singulière est qu'il n'existe pas de réflexion suffisante à propos de l'impact du territoire sur l'engagement international des PME dans les pays du Sud. Et c'est pour contribuer à la relance du débat sur cette question que nous avons jugé utile d'étudier le cas marocain. Il s'agit de mener un exercice analytique sur le lien entre territoire et internationalisation des PME marocaines. Pour y parvenir, nous recourons au concept de milieu internationalisant.

Notre papier est organisé comme suit. Dans la section 1, nous développons le concept de milieu internationalisant, en se référant notamment aux apports de la littérature économique. La section 2 présente une description du milieu internationalisant du secteur de la pêche au Maroc. Dans la section 3, nous nous proposons de tester la pertinence du concept, en tentant d'évaluer dans quelle mesure un territoire marocain donné peut-être qualifié de milieu internationalisant. Nous exploitons à cet effet les résultats d'une étude menée auprès de 39 PME marocaines exportatrices des produits de la mer. Enfin, la section 4 sera consacrée à la discussion des résultats et aux implications de politiques locales de développement.

2. LE CONCEPT DE MILIEU INTERNATIONALISANT

Nous présentons dans un premier point la définition et les conditions d'un milieu internationalisant avant de proposer quelques voies d'enrichissement du concept.

2.1. Définition et conditions du milieu internationalisant

Le « Milieu Internationalisant » peut être défini comme un système de coopération durable (« Milieu »)¹, où les acteurs locaux (PME, Collectivités Territoriales, Institutions Publiques ou Parapubliques, Centres de Recherche Universitaire, Systèmes Bancaire, etc.) mobilisent une panoplie de facteurs et 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 internationale². Cela suppose naturellement l'existence de forces endogènes capables de déclencher et surtout piloter le processus d'internationalisation des entreprises locales.

Pour être qualifié d'internationalisant, un territoire doit respecter certaines conditions³. En premier lieu, il doit être doté d'éléments matériels, actifs spécifiques, sous la forme d'infrastructures susceptibles de faciliter la mobilité des hommes et des marchandises. De telles ressources sont souvent génériques en raison du caractère non-discriminatoire des politiques gouvernementales.

En deuxième lieu, le milieu doit disposer de ressources spécifiques. Ce sont ces ressources qui procurent des avantages distinctifs aux territoires. A titre d'exemple, la présence d'une multinationale renforce la crédibilité et améliore l'image de marque internationale d'un territoire. Par ailleurs, un milieu internationalisant qui bénéficie d'une certaine reconnaissance mondiale, parvient généralement à attirer de nouvelles entreprises. Le résultat en est la consolidation d'un développement international cumulatif.

En troisième lieu, le milieu internationalisant se caractérise par le nombre et la qualité des prestataires de services aux entreprises exportatrices. La densité des formations en management international ou des sociétés d'import-export offre au territoire un avantage distinctif. De même, un réseau de consultants en marketing international et en techniques de commerce international peut aider les entreprises locales à prospecter et à exploiter des marchés étrangers.

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 aux marchés étrangers. Ce sont les structures de proximité à vocation internationale. Parmi, ces structures, nous pouvons citer les Chambres de Commerce et d'Industrie, les Délégations Régionales des Ministères, les Services Economiques des Collectivités Locales, les Clubs d'exportateurs, etc.

Par ailleurs, trois indicateurs permettent d'estimer la qualité d'un territoire donné à devenir un « milieu internationalisant »⁴ :

- la densité : plus le nombre d'acteurs augmente, plus les actions se multiplient et plus les relations entre le territoire et l'environnement mondial s'intensifient,
- la diversité : plus les prestations fournies par des acteurs sont variées, plus le milieu est riche.

¹ 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 :

- 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) et institutionnels ;
- une logique d'organisation : capacité à coopérer ;
- une logique d'apprentissage : capacité de modifier les comportements face aux changements internes et environnementaux.

² Torres O. (2002), "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation", Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin, p. 12

³ Fourcade C. (2002), "Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant", 18^{ème} colloque de l'ASRDLE, Trois Rivières Québec, p. 8.

⁴ Idem, p. 10

- le dynamisme : ce n'est plus le nombre et la qualité des acteurs qui sont déterminants dans l'émergence du milieu internationalisant, mais la capacité à créer une véritable dynamique entre acteurs.

A ces trois indicateurs, il convient de rajouter un quatrième, celui de la direction ou ce que Fourcade (2002) appelle « directionnalité ». Il s'agit d'un critère qualitatif défini au sens de la gouvernance et de la stratégie du territoire.

2.2. Vers un enrichissement du concept

La notion de milieu internationalisant peut être enrichie par les apports de l'approche « *resource based view* » (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1995) et l'approche des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990, 1993 ; Hamel, 1994 ; Rumelt, 1994 ; Sanchez et Heene, 1996 ; etc).

Conçues initialement pour appréhender les ressources et les compétences des entreprises, ces deux approches peuvent être facilement transposées aux territoires. Dans cette optique, un territoire est considéré comme un portefeuille de ressources (humaines, matérielles, organisationnelles) et de compétences qui sont nécessaires à la construction d'un milieu internationalisant.

Les ressources occupent une place importante dans le modèle de croissance d'un territoire. Ces ressources conditionnent les choix en matière de politique de développement territorial et encouragent les acteurs publics locaux à prendre des initiatives courageuses en faveur des entreprises tournées vers l'export. En se référant à Barney (1991), il est possible de distinguer trois catégories de ressources : les ressources en capital physique (technologie, grandes entreprises, accès aux matières premières, etc.), les ressources en capital humain (formation, expérience, etc.) et les ressources en capital organisationnel (système de coordination, système de planification, etc.). Toutefois, de telles ressources ne peuvent assurément pas conduire à un avantage concurrentiel soutenable du territoire. Seules certaines d'entre elles permettent la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation qui ne peut pas être imitée par les concurrents. Ce sont généralement les ressources hétérogènes, imparfaitement mobiles, ayant une certaine valeur (c'est-à-dire utilisables pour exploiter des opportunités ou neutraliser des menaces), rares (elles ne sont pas possédées par un grand nombre de territoires), imparfaitement imitables (du fait des conditions historiques uniques dans lesquelles elles ont été créées ou acquises) et non substituables qui peuvent conduire à la construction d'un milieu internationalisant cohérent et durable. Les clubs d'exportations, par exemple, occupent une place centrale, active et déterminante dans le processus de formation d'un milieu internationalisant. Ils permettent d'identifier les opportunités d'exportations et d'y répondre en utilisant les potentialités réelles du territoire, tout en minimisant les risques.

L'approche des compétences fondamentales est venue apporter une dimension supplémentaire à la « *Resource-based view* », sans toutefois rompre avec elle. Ainsi, si nous nous référons aux commentaires d'un certain nombre d'auteurs (Porter, 1991 ; Foss, 1996 ; Durand, 2000 ; Sargis, 2000), toute ressource est par nature identifiable et donc achetable, ce qui signifie imitable et par la même non stratégique. Dès lors, cette ressource n'est pas en mesure de conduire à un avantage concurrentiel nécessaire à la construction du milieu internationalisant.

L'apport de la théorie des compétences fondamentales à la compréhension de la formation du milieu internationalisant est indéniable. Ce sont les compétences du territoire, et plus précisément ses compétences fondamentales, qui ont un rôle critique dans la création et le développement d'un milieu internationalisant. La construction et la valorisation de ces compétences fondamentales s'opèrent au niveau du territoire dans son ensemble et non au

niveau de ses différentes entités stratégiques. Cette théorie s'attache donc à une démarche proactive de développement des compétences. La construction d'un milieu internationalisant provient de la capacité du territoire à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences stratégiques qui donneront naissance à un avantage concurrentiel.

Naturellement, des ressources illimitées ne pourront pas prémunir un territoire d'un échec. Un territoire ayant des dotations en ressources uniques (par exemple, une ressource naturelle) peut ne pas parvenir à développer des compétences spécifiques et des avantages concurrentiels si ses acteurs ne ciblent pas de façon efficace ses ressources et ses capacités. En plus, lorsque les acteurs publics locaux ont une bonne aptitude à la coordination ou à l'utilisation des ressources et capacités, le territoire peut même être capable de créer des compétences spécifiques en utilisant des ressources analogues à celles utilisées par ses concurrents.

3. DESCRIPTION DU MILIEU INTERNATIONALISANT DU SECTEUR DE LA PECHE

Au Maroc, comme dans d'autres pays, le Gouvernement a mis en place un arsenal de mesures législatives et réglementaires visant à renforcer la décentralisation et la déconcentration. Il dessine aujourd'hui un nouveau schéma institutionnel de l'action publique marquée par une relative autonomie des Collectivités Territoriales dans la définition de leurs propres objectifs, ainsi que les moyens de leurs interventions en faveur du tissu productif local. Ce choix s'explique essentiellement par des raisons d'efficacité économique. En effet, le Gouvernement ne peut disposer, au risque d'engendrer des coûts très élevés, de toute l'information requise pour une action efficace au niveau local.

Par ailleurs, l'ampleur et la complexité des problèmes à résoudre nécessitent la spécialisation, c'est-à-dire la multiplication d'entités locales plus ou moins autonomes. Ces entités sont mieux placées pour mettre en valeur les ressources locales.

Le milieu internationalisant du secteur de la pêche se compose d'un ensemble d'acteurs et d'un ensemble de facteurs.

3.1. Les acteurs du milieu internationalisant

Beaucoup d'acteurs interviennent dans la formation et la gouvernance du milieu internationalisant du secteur de la pêche au Maroc. Certains de ces acteurs ont une mission de gestion ; d'autres une mission consultative. Parmi les acteurs impliqués dans le processus d'internationalisation des PME du secteur de la pêche, il y a lieu de citer : les Collectivités Territoriales, les Délégations Régionales du Ministère de tutelle, les Délégations Régionales de l'Office National de Pêche, les Délégations Régionales de l'Institut National de Recherche Halieutique, les Comités locaux de pêches maritimes, les Chambres Maritimes, les Associations Professionnelles, les syndicats, les Institutions de la formation et les grandes entreprises.

Le principal acteur intervenant dans la gestion du secteur de la pêche au niveau d'un territoire est les Collectivités Territoriales (Régions, Mairies, Communes). En vertu de la dernière Charte Communale, ces entités sont chargées de définir le plan de développement économique et social du territoire de leur compétence. Elles sont également chargées d'initier toute action propre visant à favoriser et promouvoir le développement de l'économie locale et de l'emploi. Elles peuvent, enfin, proposer des suggestions et émettre des avis comme par exemple proposer à l'Etat les actions à entreprendre pour promouvoir le développement local.

Les Délégations Régionales du Ministère de tutelle (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime) disposent de compétences incontestées sur le secteur de la pêche au niveau régional et local. Elles sont chargées 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...."⁵. Les Délégations Régionales du Commerce Extérieur sont également habilitées à apporter un soutien logistique et informationnel aux PME exportatrices des produits de la mer.

Les Délégations Régionales de l'Office National des Pêches (ONP) sont aussi concernées par la gestion et la promotion du secteur. Outre les attributions classiques de ces Délégations, qui consistent à leur conférer les compétences pour assurer l'agréeage du poisson industriel et gérer les halles aux poissons, le texte de 1996 leur a confié une mission supplémentaire⁶ : il s'agit du développement de la pêche artisanale et côtière, ainsi que l'organisation de la commercialisation des produits de la pêche maritime. A cet effet, elles sont chargées de mettre un programme de promotion et de modernisation de la flotte de pêche artisanale et côtière.

De leur côté les Délégations Régionales de l'Institut National de Recherche Halieutique (INRH) sont appelées à intervenir à plusieurs niveaux dans le management des activités de pêche. En plus de l'appui à l'administration territoriale pour l'élaboration des schémas d'aménagement et du suivi du milieu marin, ces délégations ont 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...."⁷

Par ailleurs, certains acteurs ont une mission consultative. C'est le cas des Comités Locaux de Pêches Maritimes. L'objectif de ces Comités est de regrouper les professionnels et l'administration pour avoir des avis 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. Ils sont ainsi chargés 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.

Etablies au niveau local depuis 1997, les Chambres des Pêches Maritimes ont également un rôle de consultation. Elles ont pour objectif d'assurer la représentation nationale des opérateurs économiques du secteur de la pêche maritime. 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.

Les Associations Professionnelles interviennent aussi comme organe de consultation au niveau local. Ce 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 Industries 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).

⁵ Article premier du Décret n° 2-94-858 du 20 janvier 1995.

⁶ 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.

⁷ Article 3 de la Loi portant création de l'INRH.

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 jouent un rôle non négligeable dans l'encadrement des salariés du secteur de la pêche. Ils sont habilités à défendre en toutes circonstances et auprès de tous organismes publics ou privés, les intérêts moraux, matériels, économiques et professionnels de ses membres.

A l'ensemble de ces acteurs viennent s'ajouter les Institutions de formation comme l'Université, les Grandes Ecoles et les Etablissements de la Formation Professionnelle. Leur rôle est primordial en matière de production de ressources humaines, en particulier dans le domaine de la gestion des affaires internationales. Mais, malheureusement, la plupart de ces institutions offrent des programmes de formation peu adaptés aux besoins des PME à vocation internationale. De même, les groupes de recherche travaillent surtout sur des programmes de recherche fondamentale, difficilement transférables aux PME.

La dernière catégorie d'acteurs intervenant dans la formation du milieu internationalisant du secteur de la pêche est constituée des Délégations Régionales des Banques, des Cabinets de Conseil, des ONG et surtout des grandes entreprises du secteur. Ces dernières ont la possibilité d'effectuer des opérations de portage, c'est-à-dire l'appui et le soutien aux PME lors de la décision d'exportation et ce, en les faisant profiter de leur 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.

3.2. Les facteurs du milieu internationalisant

Les territoires, objet de cette étude (Dakhla, Laâyoune, Agadir, Safi, Casablanca, Tanger et Nador) recèlent un ensemble de ressources à la fois physiques et humaines. La quantité et la qualité de ces ressources diffèrent d'un territoire à l'autre. La première ressource est la matière première, en l'occurrence le stock de poissons. Naturellement, cette ressource est répartie de façon inégale entre les territoires étudiés. Ce sont les territoires du Sud du Royaume qui en sont mieux dotés. Il s'agit là de dotation naturelle procurant un avantage concurrentiel à ces territoires. Néanmoins, ce type d'avantage est souvent neutralisé par l'intervention du pouvoir central pour réduire, voire stopper l'effort de pêche. Le but d'une telle action est la reconstitution continue des stocks, mais surtout l'exploitation durable et responsable des ressources halieutiques.

La deuxième ressource des territoires est représentée par les industries de valorisation des produits de la mer. 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 2008, 67% des industries de la pêche opèrent dans quatre villes du Sud : Agadir, Laâyoune, Dakhla et Tan Tan. Le reste est réparti entre le Centre et la Méditerranée. Ainsi, nous pouvons 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 a donné lieu à l'apparition de nouvelles entités surtout dans la filière de la congélation et le conditionnement de poisson frais.

La troisième ressource a trait à l'infrastructure portuaire. Et c'est Agadir, Safi et Casablanca qui sont mieux positionnées par rapport à cette ressource. Dans les autres territoires, en

particulier Dakhla et Laâyoune, les conditions portuaires sont encore inadéquates pour respecter le rapport qualité/temps.

La quatrième ressource concerne l'offre de formation du territoire, en particulier dans le domaine de l'entrepreneuriat et du management international des PME. Une telle ressource constitue souvent un facteur d'impulsion de l'ambition internationale des PME locales. Ayant reçu une formation en management international, les diplômés d'une Université ou d'une Ecole de Commerce par exemple créent par leur présence et leurs initiatives un environnement propice à l'insertion internationale d'un territoire.

D'autres catégories de ressources viennent compléter les quatre premières. Citons, à titre d'exemples, l'organisation de manifestations promotionnelles (salons, foires, etc.), les prestations de services aux PME exportatrices, le soutien aux PME en difficulté, etc.

4. PERCEPTION DE LA QUALITE DU MILIEU INTERNATIONALISANT

Le présent point s'attache à présenter les résultats d'une enquête menée auprès de 39 PME opérant dans la valorisation et l'exportation des produits de la mer. Pour cela, nous avons fait appel aux outils de la statistique non-paramétrique (test de la médiane de Wilcoxon). Ce choix a été motivé par deux considérations complémentaires : la faible taille de notre échantillon (39 PME) et la non-vérification des conditions de la normalité pour les variables retenues.

Pour mesurer la qualité du milieu internationalisant nous avons fait appel à 20 items. Les dirigeants des 39 PME interviewés ont été appelés à se prononcer sur la qualité de chaque item à partir d'une échelle de Likert composée de cinq modalités « pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « neutre », « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ».

Les items retenus pour mesurer la qualité du milieu internationalisant du secteur de la pêche sont récapitulés dans le tableau 1.

Tableau 1 : L'échelle du milieu internationalisant

Items	Libellés
INT1	Aides financières aux PME
INT2	Accompagnement des PME dans le processus d'exportation
INT3	Communication à l'international
INT4	Coordination entre les différents acteurs
INT5	Planification des actions en faveur des PME
INT6	Contribution à la recherche de réseaux et partenariats au profit des PME
INT7	Soutien aux PME en difficulté
INT8	Infrastructure portuaire appropriée
INT9	Organisation de manifestations (salons, foires, etc.)
INT10	Information des PME
INT11	Conseil aux PME
INT12	Portage des PME
INT13	Développement des compétences nécessaires aux opérations à l'étranger
INT14	Offre de formation
INT15	Orientation de l'offre de formation en fonction des besoins des PME
INT16	Mobilisation des compétences
INT17	Réaction aux opportunités
INT18	Suivi des réalisations
INT19	Lutte contre l'informel
INT20	Modernisation des unités de pêche archaïques

Avant de tester la qualité du milieu internationalisant du secteur de la pêche, il convient de mener un exercice préparatoire ; celui de l'épuration des échelles de mesure.

4.1. Epuration 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, le coefficient Alpha ne peut être interprété comme réel indicateur de fiabilité d'une échelle que lorsque le concept est unidimensionnel.

Les statistiques descriptives de l'échelle du milieu internationalisant sont synthétisées dans le tableau 2. La première remarque qui se dégage de la lecture de ce tableau est le bon score de l'Alpha de Cronbach (0.9305). Cependant, à ce stade d'analyse, il n'est pas possible de se prononcer sur la fiabilité de l'échelle. Le score en question s'explique peut être par le nombre élevé d'items. Certains items (1, 3, 7, 14, 17 et 18) sont faiblement corrélés au score global, ce qui constitue un premier signe de la multidimensionnalité de l'échelle.

Tableau 2 : Statistiques par Item relatives à l'échelle du milieu internationalisant

Items	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
INT1	4.6940	0.4245	0.1214	0.9215
INT2	4.5600	0.7625	0.7891	0.8985
INT3	4.3359	0.4957	0.3025	0.9289
INT4	4.3103	0.8900	0.5425	0.9154
INT5	4.2796	1.1912	0.6756	0.9235
INT6	3.9204	1.2354	0.6034	0.9151
INT7	4.4866	0.6465	0.2909	0.9251
INT8	4.4580	0.9512	0.7245	0.9003
INT9	4.4666	0.8452	0.7245	0.9010
INT10	4.4212	0.6925	0.6754	0.9011
INT11	4.4316	0.7215	0.7012	0.9011
INT12	4.6612	0.6075	0.7123	0.9009
INT13	3.9101	1.3325	0.6258	0.9033
INT14	4.1123	1.1681	0.4140	0.9060
INT15	4.1511	0.9756	0.6235	0.9065
INT16	4.2921	0.9263	0.6158	0.9035
INT17	4.1815	0.9235	0.2452	0.9054
INT18	4.1723	0.8652	0.3215	0.9125
INT19	4.2565	0.8956	0.5684	0.9018
INT20	4.3650	0.8695	0.5645	0.9125
Score de l'Alpha				0.9305

L'examen de la matrice de corrélation entre les items mesurant la qualité du milieu internationalisant fait apparaître une faible liaison inter-items. Ce résultat constitue un deuxième signe de la multidimensionnalité de l'échelle.

Une ACP menée sur les 20 items produit quatre facteurs restituant 74.663% de la variance expliquée.

Tableau 3 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle du milieu internationalisant

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	7.802	47.219	45.299
2	2.406	14.125	61.344
3	1.415	07.716	69.060
4	1.161	05.603	74.663

Observons maintenant les communalités et les contributions factorielles des items avant toute rotation :

Tableau 4 : Communalités et contributions factorielles des items relatives à l'échelle du milieu internationalisant

Items	Extraction	Facteurs			
		1	2	3	4
INT1	0.842	-0.121	0.125	0.924	0.145
INT2	0.871	0.870	-0.192	-0.061	-0.292
INT3	0.625	0.282	-0.416	0.298	0.361
INT4	0.656	0.672	-0.141	-0.185	0.495
INT5	0.745	0.652	0.568	-0.026	0.245
INT6	0.901	0.582	0.801	0.028	-0.043
INT7	0.702	0.648	0.175	-0.380	0.282
INT8	0.771	0.782	0.066	-0.081	-0.343
INT9	0.920	0.849	-0.294	-0.114	-0.338
INT10	0.823	0.812	-0.340	0.068	-0.202
INT11	0.813	0.908	-0.326	0.175	-0.148
INT12	0.731	0.708	-0.114	0.282	0.087
INT13	0.920	0.621	0.741	0.010	-0.091
INT14	0.542	0.541	0.465	0.115	-0.107
INT15	0.441	0.626	-0.242	-0.112	0.023
INT16	0.556	0.690	-0.054	0.282	0.075
INT17	0.654	0.665	-0.225	-0.146	0.465
INT18	0.459	0.626	-0.275	-0.121	0.021
INT19	0.565	0.678	-0.044	0.262	0.080
INT20	0.646	0.665	-0.201	-0.141	0.476

Nous constatons que 12 items sur 20 sont fortement chargés sur plusieurs facteurs (les items 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 17 et 20). Cela justifie le recours à une rotation varimax. Cet exercice n'a pas permis de dégager une structure plus claire. Selon la règle des contributions (sur un 2^{ème} axe) inférieures ou égales à 0.3, nous étions obligés de retirer les items chargés sur plus d'un axe . De même, afin de ne pas appauvrir l'échelle, nous choisissons d'enlever les items les plus faiblement corrélés à l'échelle globale. Les résultats de l'ACP montrent que chacun de ces items forme à lui seul un facteur unique. Au total, 9 items ont été élimés (1, 3, 10, 14, 16, 17, 18, 19 et 20). Une ACP menée sur les 11 items restants produit deux facteurs

expliquant 78.889% de la variance. A lui seul, le premier facteur restitue 58, 136% de la variance.

Tableau 5 : Valeurs propres et pourcentage de la variance associés à l'échelle du milieu internationalisant

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance	% de la variance cumulé
1	6.056	58.136	58.136
2	1.862	20.753	78.889

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 ressources du territoire (l'accompagnement des PME dans le processus d'exportation, le soutien aux PME en difficulté, l'infrastructure portuaire appropriée, l'organisation de manifestations, le conseil aux PME et le portage des PME). Quant à la seconde, elle est formée des items mesurant les compétences et le savoir faire du territoire (la coordination entre les différents acteurs, la planification des actions en faveur des PME, la contribution à la recherche de réseaux et partenariats au profit des PME, le développement des compétences nécessaires aux opérations à l'étranger et, enfin, l'orientation de l'offre de formation en fonction des besoins des PME).

Les ressources d'un territoire peuvent être définies comme des actifs propres ou ressources génériques tels que définis dans l'analyse due à Williamson de la théorie des transactions. Quant aux compétences des acteurs, elles désignent la capacité organisationnelle d'assembler et déployer des ressources pour atteindre un objectif. Au-delà d'un assemblage de ressources, ces compétences impliquent un processus d'apprentissage. C'est, entre autres, par le biais de cette démarche que peuvent se construire des ressources spécifiques, sources d'avantages concurrentiels durables pour un territoire.

Les statistiques appliquées aux deux familles d'items sont résumées dans le tableau 6.

Tableau 6 : Nouvelles statistiques par Item relatives à l'échelle du milieu internationalisant

Items	Ressources du territoire		Compétences du territoire	
	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
INT2	0.7439	0.8772		
INT7	0.8819	0.8244		
INT8	0.8931	0.8189		
INT9	0.5950	0.9245		
INT11	0.6181	0.8351		
INT12	0.7732	0.8823		
INT4			0.7714	0.9452
INT5			0.8855	0.9204
INT6			0.8321	0.9189
INT13			0.8400	0.9189
INT15			0.8801	0.9215
l'Alpha		0.8962		0.9424

4.2. Résultats statistiques

Pour tester la qualité du milieu internationalisant du secteur de la pêche, 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 (18 pour les ressources du territoire et 15 pour les compétences des acteurs).

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 7 présente les statistiques relatives aux scores des deux composantes du milieu internationalisant :

Tableau 7 : Statistiques relatives aux scores des deux composantes du milieu internationalisant

	N	Moyenne	Médiane	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Ressources du territoire	39	24.615	23	2.9898	0.6897
Compétences du territoire	39	20.985	21	2.4600	0.5384

Nous constatons que la moyenne et la médiane associées aux deux sous-échelles sont très élevées, ce qui témoigne du mécontentement des dirigeants des PME du secteur de la pêche vis-à-vis de la qualité du milieu internationalisant. Par ailleurs, la comparaison entre ces deux sous-échelles fait apparaître une légère domination des ressources, ce qui confirme l'idée selon laquelle, l'offre des territoires au Maroc reste encore en deçà des espérances. De même, 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 0.6897 et 0.5384, pour les ressources et les compétences des territoires⁸.

Le tableau suivant présente le résultat du test de Wilcoxon pour un échantillon unique.

Tableau 8 : Tests de la médiane relatifs aux deux composantes du milieu internationalisant

		N	Rang moyen	Somme des rangs	Signification
Scores des ressources du territoire	Rangs négatifs	05	24.655	123.275	0.000 (Z = -5.996)
	Rangs positifs	32	19.74	631.680	
	Ex aequo	02			
Scores des compétences du territoire	Rangs négatifs	38	19.64	756.50	0.000 (Z= -5.214)
	Rangs positifs	01	33.50	034.50	
	Ex aequo	00			

A la lecture du tableau, nous constatons que la valeur du score Z est élevée (-5.996 pour les ressources du territoire et -5.214 pour les compétences), ce qui positionne l'échantillon au-

⁸ L'erreur moyenne s'obtient en divisant l'écart-type par la racine carrée de l'effectif de l'échantillon

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'infirmar à la faveur de l'hypothèse de recherche. Autrement dit, les PME exportatrices des produits de la mer ont une perception négative à l'égard des deux composantes du milieu internationalisant : les ressources et les compétences du territoire.

5. CONCLUSION

En guise de conclusion, les PME s'engagent souvent à l'international avec l'appui des autres acteurs de leurs territoires d'accueil. C'est cette dimension territoriale de l'internationalisation des PME que beaucoup d'auteurs ont intégré dans le concept du milieu internationalisant. Les contours de ce dernier ont été définis à l'aide de quatre critères : la densité, la diversité, la dynamique et la direction.

L'enquête menée auprès de 39 PME opérant dans la valorisation et l'exportation des produits de la mer nous a permis de dresser un bilan négatif sur le milieu internationalisant au Maroc. Les ressources et surtout les compétences des territoires sont loin d'être prometteuses. La décision d'internationalisation reste largement liée aux efforts des entreprises et aux réseaux sociaux de leurs propriétaires.

Plusieurs réponses peuvent être avancées pour expliquer l'incapacité des territoires marocains à se hisser au niveau des milieux internationalisants. Citons, à titre d'exemples, la tutelle excessive exercée par le Centre, la faiblesse des ressources physiques et humaines, l'insuffisance des compétences spécifiques, le manque d'esprit de bonne gouvernance et enfin, l'incapacité des institutions locales à travailler ensemble pour produire des synergies.

Dans ces conditions, il serait judicieux de redéfinir les règles institutionnelles et juridiques qui régissent les prérogatives et les actions des territoires afin de mieux les adapter aux espérances des différents acteurs économiques et surtout aux exigences de la mondialisation.

Outre l'autonomie des Collectivités Territoriales et la valorisation des ressources, certaines actions simples sont de nature à accélérer l'émergence des milieux internationalisants au Maroc. C'est le cas de la création des Clubs des exportateurs. Il s'agit d'une sorte d'association entre un nombre limité de PME qui visent à unir les forces des membres afin faciliter le transfert d'expériences en matière de commerce international entre les diverses PME adhérentes et mutualiser les coûts associés à la pénétration des marchés étrangers. Facile et souple, cette structure est totalement adaptée aux spécificités des PME exportatrices, handicapées par les moyens financiers. C'est le cas également de la création de nouvelles compétences spécifiques à l'international. Cette opération constitue une étape indispensable pour la mise en action d'un véritable processus d'apprentissage. En présence d'un tel processus, l'intervention des Collectivités Territoriales en faveur des PME exportatrices serait plus significative.

Enfin, la coordination entre les différents acteurs locaux permet de stimuler la construction des milieux internationalisants. Cette coordination peut prendre la forme de construction d'une épaisseur institutionnelle (Amin et Thrift, 1994), c'est-à-dire un véritable réseau caractérisé par un fort niveau d'interactions et une conscience mutuelle de l'objectif commun ; celui de la réussite des PME relevant du territoire sur le marché étranger.

5. Bibliographie

- Amin A. et N. Thrift (1993), “Globalization, institutional thickness and local prospects”, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 413-418
- Barney J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of management*, Vol. 17, n° 1.
- Benko G. et A. Lipietz, eds, (1992), *Les régions qui gagnent*, PUF, Paris.
- Camagni R. (2002), “Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique”, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 4, p. 553-578.
- Carlier F. (1999), “Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive”, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- Fourcade C. (2002), “Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant”, 18^{ème} colloque de l'ASRDLF, Trois Rivières Québec
- Fourcade C. et Torres O. (2001), “Proximité et stratégie d'internationalisation des PME : le rôle des milieux internationalisants”, 3^{ème} Journées de la Proximité, Paris.
- Gilly J.P. et Torre A. (2000), *Dynamiques de proximité*, éditions, L'Harmattan, Paris.
- 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
- Lecoq B. (1995), “Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées : bilan et perspective”, in A. Rallet et A. Torre, *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris.
- Maillat D. (1996), “Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territorialisées”, *Working paper n° 9606*, Université de Neuchâtel.
- Orlean A. (1994), “Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions”, in : Boyer et Orlean, *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- Rouquette S. (1993), “Utilisation des services locaux par les PME exportatrices, comparaison France-Québec”, Colloque International : PME/PMI, développement international, Aix-en- Provence.
- Torres O. (2002), “Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation”, Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin.
- Torres O. (1999), *Les PME*, Dominos Flammarion, Paris.
- Torres O. (2000), “Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME”, 5^{ème} Congrès International Francophone PME, Lille, 25-27 octobre.
- 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.
- Wernerfelt B. (1995), “The resource-based view of the firm : ten years after”, *Strategic Management Journal*, 16, (3), pp. 171-174