
**Apport de la dimension sécuritaire dans la stratégie d'internationalisation :
Cas des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest**
Contribution of the security dimension in the internationalization strategy: Case
of Moroccan SMEs to West Africa

Auteur 1 : Abdellatif RYAHY

Auteur 2 : Salih SABIRI

Abdellatif RYAHY Professeur d'enseignement supérieur en économie et gestion
Université Hassan premier - FEG-Settat-LRMD

Salih SABIRI Phd en économie et gestion
Université Hassan premier - FEG-Settat-LRMD

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : RYAHY .A & SABIRI .S .(2023) « Apport de la dimension sécuritaire dans la stratégie d'internationalisation : Cas des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » pp: 294-317.

Date de soumission : Juillet 2023

Date de publication : Août 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8270706
Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

La réussite de la diplomatie économique suivie par le Royaume du Maroc en Afrique subsaharienne, est le fruit d'une armada des efforts déployés et consentis par le Maroc, commençant par son chef d'Etat imprégné par la sagesse et la clairvoyance, qui n'a épargné aucun effort, pour consolider les liens de fraternités avec les pays africains voisins à travers ses visites durant cette dernière décennie en faveur des pays de l'Afrique subsaharienne et notamment l'Afrique de l'ouest et par la signature d'une panoplie des protocoles et des accords de coopération.

Cette diplomatie a permis au Maroc, de développer ses économies en Afrique de l'ouest, à travers l'internationalisation des grandes entreprises marocaines dans différents domaines, de promouvoir les flux d'investissements directs marocaines en Afrique de l'ouest et de préparer un climat et un marché propice et attractif en faveur des PME, désirant franchir le pas vers l'international.

Bien que la dimension économique pour la réussite des stratégies d'internationalisation est tributaire à la détention d'un avantage concurrentiel et dans un contexte marqué par l'absence de sécurité, l'instabilité et les guerres civiles, la dimension sécuritaire est considérée comme la principale contrainte dans les stratégies de développement internationales pour les PME, en Afrique de l'ouest.

Cet article a pour but d'analyser les apports des dimensions sécuritaires et économiques en faveur de l'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'ouest, et de motiver les chefs d'entreprises à franchir leurs pas vers l'international, à travers le traitement des données portant sur une panoplie des variables.

La démarche suivie par notre article est purement analytique, visant d'analyser les indicateurs de la dimension sécuritaire et économique, ainsi également les variables relatives à la détermination des pays les plus avantageux, en termes d'internationalisation des PME vers l'Afrique de l'ouest, les résultats obtenus montrent que deux pays, sur seize pays peuvent être constitué un marché attractif, pour accueillir les PME désirant franchir le pas vers la zone de l'ouest.

Mots clés : Sécurité, PME, Internationalisation, Diplomatie économique, Afrique de l'ouest, Avantage concurrentiel

Abstract

The success of the economic diplomacy followed by the Moroccan Kingdom in sub-Saharan Africa, is the fruit of an armada of efforts deployed and granted by Morocco, starting with its Head of State imbued with wisdom and foresight, who did not spare no effort to consolidate the ties of brotherhood with neighboring African countries through its visits over the past decade to the countries of sub-Saharan Africa, particularly West Africa, and by signing a panoply of protocols and cooperation agreements.

This diplomacy has enabled Morocco to develop its economies in West Africa, through the internationalization of large Moroccan companies in various fields, to promote Moroccan direct investment flows in West Africa and to prepare a climate and a conducive and attractive market for SMEs wishing to take the step towards internationalization.

Although the economic dimension for the success of internationalization strategies is dependent on the possession of a competitive advantage and in a context marked by the absence of security, instability and civil wars, the security dimension is considered as the main constraint in international development strategies for SMEs in West Africa.

This article aims to analyze the contributions of the security and economic dimensions in favor of the internationalization of Moroccan SMEs towards West Africa, and to motivate business leaders to cross their paths towards the international. , through the processing of data relating to a panoply of variables, aimed at motivating the choices of the heads of Moroccan SMEs to internationalize in West Africa.

The approach followed by our article is purely analytical, aiming to analyze the indicators of the security and economic dimension, as well as the variables relating to the determination of the most advantageous countries, in terms of internationalization of SMEs towards West Africa, the results obtained show that two countries, out of sixteen countries, can constitute an attractive market, to accommodate SMEs wishing to take the step towards the western zone.

Keywords : Security, SMEs, Internationalization, Economic diplomacy, West Africa, Competitive advantage

Introduction :

Le terme « internationalisation » se définit comme étant une interaction entre plusieurs pays, la définition peut paraître simple, or il existe nombreuses définitions qui sont attribuées à ce terme en fonction de la discipline, par ailleurs, l'internationalisation est en perpétuel développement, ses formes subies des changements en fonction de l'évolution de l'environnement international. L'internationalisation est devenue un enjeu incontournable pour les entreprises, s'elles veulent conserver leur indépendance, assurer leur pérennité et être compétitives face à la concurrence mondiale, l'internationalisation constitue une préoccupation majeure pour les entreprises quelle que soient leur taille et leur activité.

Il existe beaucoup de formes d'internationalisation permettant de faire face aux contraintes rencontrées par les entreprises sur le marché, d'abord, le commerce international est jugé comme la forme la plus ancienne et la plus répandue, il signifie pour une entreprise de vendre dans un autre pays un produit réalisé localement dans son pays d'origine, ensuite, les investissements directs à l'étranger¹, qui constituent une autre forme, il s'agit pour la firme de réaliser un investissement productif dans un marché international.

En d'autres termes et dans un contexte marqué par la mondialisation et l'installation de grandes entreprises étrangères dans divers marchés africains, la stratégie de l'internationalisation pour les PME-Marocaines vers l'Afrique est considérée comme une stratégie difficile à être maîtrisée, vu l'existence d'un ensemble des barrières qui se manifeste principalement dans la concurrence acharnée installée en Afrique et dans d'autres risques liés à l'aspect économique, financier, culturel, juridique et social du pays cible, selon Mercier et Bouveret (2007) « La mondialisation est porteuse de risques, mais aussi porteuse d'espoirs »².

L'engagement des PME dans des activités internationales est toujours timide³, d'ailleurs l'analyse du développement international des PME s'appuyait essentiellement sur une vision export (commerce international ou marketing international), elle se concentrait sur un certain nombre d'outils et de fonctions propres à faciliter les ventes hors frontières⁴ en se basant principalement sur les préférences commerciales issues des conventions bilatérales ou multilatérales entre le pays d'origine et le pays accueillant les exportations de ces PME.

¹ Carles, J. (2014). *Délocaliser ou relocaliser : Quels enjeux pour les entreprises*, Eyrolles Paris, P.20

² Mercier, C., Bouvert, C. (2007). L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises, *Gualino*, P. 24

³ Trepanier, M. (2013). Créer et développer une PME dans une économie mondialisée : Etudes de cas réels d'entreprises, *Presses de l'Université du Québec*, P. 12

⁴ LEMAIRE Jean « Stratégies d'internationalisation », P. 5

Selon Mercier et Bouvert (2010) « Les difficultés de communication et le manque de savoir-faire dans le domaine des activités internationales, l'identification des partenaires appropriés ou l'évaluation du potentiel de marché sont autant d'obstacles qui se dressent devant le chef d'entreprise⁵».

S'internationaliser vers des nouveaux marchés africains pour les PME Marocaines, est tributaire à une logique économique et à une stratégie mûrement bien réfléchie, cependant la dimension sécuritaire qui se manifeste principalement dans le risque pays et l'instabilité politique, pose des problèmes et des barrières pour les PME, d'où la nécessité de s'orienter vers la conquête des marchés africains plus attractive en termes de stabilité et de paix.

Bien que la dimension économique puisse être maîtrisée dans le cadre des stratégies d'internationalisations, par plusieurs indicateurs dont le principal se manifeste dans la détention de l'avantage concurrentiel et la possession de l'information stratégique du pays, la dimension sécuritaire dans ce sens peut entraîner un désistement auprès des PME-Marocaines visant de développer et de conquérir des marchés nouveaux dans l'Afrique de l'Ouest, dans la mesure où l'instabilité politique impact négativement l'esprit entrepreneurial à l'international

C'est dans ce cadre que l'objectif recherché d'après cet article est de rendre la stratégie de l'internationalisation pour les PME marocaines vers l'Afrique de l'ouest, une affaire aisée et non complexe, à travers un cheminement logique visant le traitement de la dimension sécuritaire et la dimension économique ou plutôt de la diplomatie économique.

Loin de la logique des hypothèses dans la recherche scientifique, il s'agit dans ce travail d'analyser un ensemble des variables et des dérivés relevant de la dimension sécuritaire, cette analyse aura pour objectif de démontrer aux PME-Marocaines désirant s'internationaliser, que le développement à l'international n'est plus une stratégie complexe, mais plutôt une affaire bien maîtrisée.

Le premier point de ce papier sera dédié à traiter les principales contributions des théoriciens en matière de l'internationalisation des entreprises, cependant le deuxième point vise à présenter un état des lieux sur l'ensemble des efforts déployés par le Maroc pour consolider les liens avec les pays africains voisins et à analyser les variables déterminants la fiabilité de la dimension sécuritaire des pays de l'Afrique de l'ouest.

⁵ Mercier, C., Bouvert, C. (2010). PME Conquérir des parts de marché à l'international Comment profiter des opportunités de développement, Dunod, Paris, P.3

1. Dimension économique dans les stratégies d'internationalisation

1.1 Le modèle de l'approche behavioriste :

Les deux auteurs Cyert et March (1963,1970) ont élaboré l'approche behavioriste de l'entreprise, cette théorie est considérée comme une base pour les stratégies liées à l'internationalisation des firmes. L'approche behavioriste considère l'internationalisation de l'entreprise comme étant le résultat de plusieurs décisions prises⁶.

C'est dans ce cadre que la vision de cette théorie influence les marchés à concurrence limitée dans une échéance proche, cette théorie démontre une aversion au risque prononcée et met davantage l'accent sur le principe de survie que sur le principe de maximiser le profit (Hsu et Pereira 2008)⁷.

Selon le courant behavioriste, l'acquisition des connaissances organisationnelles se considère comme un facteur principal dans l'amélioration des compétences ainsi comme un élément indispensable dans l'amélioration et le développement d'une firme, l'apprentissage organisationnel joue un rôle principal dans le partage de l'information, de sa compréhension et dans la mémoire collective de la firme⁸ (Huber 1991).

Les obstacles liés à l'acquisition d'information en termes de coût et les capacités décisionnelles limitées des managers influencent l'augmentation du savoir relatif au marché au sein d'une entreprise dans un axe de temps, cette théorie se base sur l'étude du comportement des sociétés comme étant un protocole d'opérations qui se constitue de plusieurs séries d'actions et flux de travail bien précis, les décisions prises au sein des entreprises sont le résultat d'un cumul du savoir et d'apprentissage.

1.2 Les thèses de la stratégie économique :

L'idée de base de l'internationalisation est d'arriver à conquérir des parts importantes sur des marchés extérieurs et ce via une extension efficace, capable de maîtriser les coûts, notamment les coûts de transaction, c'est dans ce cadre que l'internationalisation est qualifiée comme étant un choix entre le développement international des activités et de son externalisation.

⁶Salih « L'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest : L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires », P : 216 Revue DOREG 2021 ;

⁷ Hsu et Pereira « Internationalization and performance : The moderating effects of organizational learning », P : 190, Omega, 2008 ;

⁸ Huber « Organizational learning : the contributing processes and the literatures », P : 88-115, Organizational Science, vol. 2 1991 ;

La stratégie économique de l'expansion de la firme à l'international, se focalise sur trois principaux courants théoriques (Ruzzier et al 2006)⁹, dans l'approche économique l'analyse des coûts de transactions (Williamson 1975) et spécifiquement la théorie de la multinationalisation des entreprises, Lorsqu'il s'agit de l'internationalisation des entreprises, il est perçu comme une décision entre l'intégration interne ou l'externalisation des activités.

Selon Coviello et McAuley 1999, « La firme opte pour une approche organisationnelle afin de diminuer les charges relatives aux transactions », en plus, les auteurs de cette théorie soulignent qu'elle donne une perspective limitée en ce qui concerne le développement international à long terme, tout en basant sur l'analyse du comportement d'investissement.

Oviatt et McDougall (1994) ont focalisé sur les lacunes de cette théorie, et parmi ces lacunes, ce qui concerne l'expansion internationale des firmes nouvelles internationales, selon le modèle éclectique du Dunning (1988) la décision de pénétrer un marché étranger international ainsi que le choix du canal dépendent de 3 catégories d'avantages.

Ces avantages englobent des gains relatifs à possession des actifs matériels et immatériels de la firme, ceux qui sont liés à la position géographique et institutionnelle, et le dernier type sont les avantages qui sont associés à la capacité de l'entreprise de se coordonner en interne.

Selon Buckley et Casson la théorie d'internationalisation considère les étapes d'internationalisation comme étant une intégration verticale du travail dans une firme, alors que les études et les recherches empiriques élaborées par Coviello et McAuley¹⁰ ne considèrent pas les théories d'internationalisation des PME comme un facteur qui donne des résultats décisifs. L'approche économique ne donne pas une explication complète du phénomène de l'expansion internationale des entreprises. Les objectifs de base portent sur le fait que cette théorie se base sur l'utilisation des instruments d'analyses des entreprises multinationales, ce qui ne permet pas de prendre en compte les particularités des PME.

⁹ RUZZIER « SME internationalization research: past present and future ». Journal of Small Business Enterprise Development ; Vol.3, No.4 2006 ;

¹⁰ Coviello, N.E. and McAuley, A. « Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research » Management International Review, vol 39, 1999 ;

1.3 Le U-modèle d'Uppsala :

Le modèle Uppsala, appelé aussi U-modèle développé par l'école suédoise dans les années soixante-dix Johanson et Wiedersheim-Paul 1975 et par Johanson et Vahlne 1977¹¹ et il reste jusqu'aujourd'hui la référence dans les études qui traitent le phénomène d'internationalisation. Ce modèle se base principalement sur deux principes primordiaux qui sont l'apprentissage graduel et les obstacles mentaux, cette dernière se définit comme « les facteurs qui empêchent ou perturbent les flux d'informations entre l'entreprise et le marché » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308)¹², selon (Johanson et Vahlne 1977), cela est lié à l'apprentissage, à l'investissement, à la communication et à l'emplacement géographique de la firme.

Plusieurs facteurs peuvent l'influencer, tels que le développement des outils de communication, ainsi que les différents changements sociaux au sein de la société, la distance psychique¹³ agit sur la décision du choix du pays comme sur les ressources engagées pour la croissance internationale, elle peut également avoir une incidence sur la décision de la firme d'entrer sur un marché international.

Le deuxième élément constitutif de l'U-modèle est l'apprentissage progressif, qui est à l'origine de la nature graduelle¹⁴ de l'expansion à l'international, selon Johanson et Vahlne le système d'internationalisation se définit comme : « la conséquence d'un processus d'ajustements progressifs aux conditions changeantes de l'entreprise et de son environnement ».

Lorsqu'une entreprise opte pour une entrée sur un marché extérieur, elle est souvent confrontée à une forte indétermination et une importante instabilité ainsi qu'aux dangers associés à l'allocation de ressources, qui sont souvent définitives, ce qui oblige l'entreprise d'être de plus en plus attentive.

Ce processus d'acquisition progressive de connaissances offre une solution à ces obstacles à travers deux dimensions : le premier aspect permet de trouver une solution en présence des possibilités et des obstacles qui se produisent aux firmes opérantes dans des marchés internationaux, le deuxième aspect permettra aux entreprises de contourner les défis dû à

¹¹ Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik «The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments », Journal of International Business Studies, vol. 8, N°1, 1977 P : 25

¹²Johanson et Wiedersheim-Paul, « The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases »Journal of Management Studies Volume 12, 30 ct 1975, P : 308

¹³ Selon Johanson et Wiedersheim-Paul la distance est considéré comme : « Factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market » ;

¹⁴ Op. cit. Johanson et Vahlne « The consequence of an process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment » 1977, P : 26

l'acquisition du savoir, il est possible de distinguer deux types du savoir, selon la manière de son acquisition :

Le premier est le savoir factuel , qui peut être acquis, le deuxième est le savoir explicite « experiential knowledge », ce genre de connaissance ne peut être transmis que d'une personne à une autre (Penrose 1959)¹⁵, il est un peu difficile à acquérir par rapport au premier mais simultanément c'est le type qui offre le contexte afin de saisir les alternatives sur un marché étranger, ce savoir des marchés étrangers joue un rôle primordiale dans les différentes étapes relatives au processus d'internationalisation.

L'acquisition des connaissances d'une façon progressive aide à acquérir de l'apprentissage et spécialement les connaissances pratiques, qui sont conformes aux capacités des entreprises, le but principal du U-modèle est de donner une explication sur comment une organisation acquit du savoir et comment ce dernier influence de manière significative sa décision de déploiement de capitaux (Forsgren)¹⁶.

Ce modèle présente une description de l'aspect immobile d'une firme impliquée dans l'internationalisation, cet aspect se compose d'un côté, de la connaissance sur les secteurs économiques (market knowledge) et des activités et d'un autre côté des investissements sur les secteurs commerciaux non locaux (market commitment)¹⁷.

1.4 Les approches d'innovation et leur approche progressive de l'internationalisation :

Le modèle I, appelé aussi le modèle d'innovation qui englobe les résultats de quatre recherches des auteurs suivants : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota et Tesar (1982) et Reid (1981). Ce modèle se base sur le principe que les actions d'internationalisation sont similaires au processus de l'innovation, chaque étude précédente est représentée par un modèle différent à l'échelle des étapes ou dans le contexte de la description.

Le processus étudié par ces 4 modèles d'innovation cités ci-dessus est l'exportation dans les petites et les moyennes entreprises, le mécanisme d'étude se base sur l'historique de l'entreprise

¹⁵ Edith Penrose « The Theory of the Growth of the Firm », 1959

¹⁶ Forsgren « The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review » International Business Review Volume 11, juin 2002

¹⁷ (...the degree of commitment is higher the more the resources in question are integrated with other parts of the firm and their value is derived from these integrated activities) extrait de l'article déjà cité «The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments » p ;27

au niveau d'activité d'export ainsi que la compétence du dirigeant et sa vision envers l'évolution de la firme.

La base de ces modèles d'innovation est l'école suédoise, cette dernière stimule une vision progressive du processus d'internationalisation¹⁸, en plus de ça elle considère la distance psychologique comme un facteur d'évolution de la firme internationalisée.

Selon (Andersen 1993) les études d'innovation ont interprété les mécanismes liés aux activités d'export, d'après l'article de Bilkey et Tesar publié en 1977¹⁹ et le livre de Micheal Czinkota²⁰ (1982) la firme se désintéresse au processus d'internationalisation dans la première étape, elle montre son intérêt dès la deuxième étape, là où elle devient prête pour faire face aux besoins liés au marché extérieur.

1.5 L'approche liée aux réseaux d'affaires :

Ce modèle permet d'examiner comment l'entreprise se comporte en tant qu'acteur au sein de son réseau de liens inter- et intra-organisationnels, plutôt que de s'appuyer sur un avantage particulier, le succès de la stratégie d'internationalisation est lié à la capacité de l'entreprise à créer un réseau.

Selon Johanson et Mattsson (1988), l'internationalisation est un processus en trois étapes, la première étape vise la prolongation, c'est par laquelle les entreprises cherchent à construire un réseau stratégie cette étape repose sur des investissements dans des actifs incorporels.

La deuxième étape, appelée pénétration, consiste à renforcer le positionnement de la firme au sein de son réseau et à engager davantage de ressources en conséquence.

La dernière étape de ce processus, appelée intégration, est la plus avancée : l'entreprise rejoint plusieurs réseaux nationaux et les connecte, en établissant avec eux des relations sur des différents plans : technologique, financier et commercial, tout en élargissant progressivement ses connexions et ses réseaux à l'extérieur de son propre pays.

C'est dans cette logique de consolidation des réseaux, que nous avons essayé d'analyser la contribution des efforts déployés par le royaume du Maroc en termes, de consolidation des liens avec les pays africains voisins et d'instauration d'une diplomatie politique avec des objectifs économiques.

¹⁸ Benyetho,K, (2014). Rôle de l'innovation dans l'amélioration de la qualité du management et de l'organisation des PME internationales marocaines. *Revue DOREG*, P.489

¹⁹ BILKEY W.,TESAR G « The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*; N°9,1977

²⁰ Michael R. Czinkota « *Export Management: An International Context* », Ed. Praeger Publishers, 1982

2. Présentation des critères :

2.1 Sécurité et paix :

L'acceptation la plus commune dans le cadre du domaine entrepreneurial impose une sécurité auprès des entreprises, d'ailleurs la commission spéciale sur le modèle de développement marocain à préconiser dans le cadre de renforcement et de dynamisation d'esprit entrepreneurial une nouvelle conception qui se manifeste dans la sécurisation de l'initiative entrepreneuriale²¹. La logique derrière cette préconisation pour le cas des entreprises marocaines vise à renforcer la pratique des axiomes de marché de concurrence pure et parfaite, à protéger juridiquement les entreprises en situation précaire et de renforcer le recours et le traitement des litiges et des différends avec les acteurs des entreprises.

C'est dans ce cadre, que le premier souci qui cherche chaque entreprise désirant franchir le pas vers l'international réside dans la détention de la sécurité et de la paix, ce qui nécessite une instauration d'un climat de confiance auprès des pays accueillant les investisseurs pour attirer d'avantage les IDE.

Pour notre cas, et vu que nous chercherons en tant que des chercheurs marocains, de favoriser la présentation de notre arsenal des PME dans le monde entier, à ce niveau nous nous sommes basés sur le critère de la diplomatie économique pratiquée par le Maroc avec les pays de l'Afrique de l'ouest.

Tableau 1 : Données générales du continent africain sur la sécurité et la paix :

<i>RÉGION</i>	<i>CRIMINALITÉ</i>	<i>MARCHÉS CRIMINELS</i>	<i>ACTEURS DE LA CRIMINALITÉ</i>	<i>RÉSILIENCE</i>
<i>AFRIQUE DE L'EST</i>	5,66	5,19	6,13	3,54
<i>AFRIQUE DE L'OUEST</i>	5,47	5,39	5,55	4,06
<i>AFRIQUE CENTRALE</i>	5,11	4,80	5,43	3,21
<i>AFRIQUE DU NORD</i>	4,86	4,81	4,92	3,79
<i>AFRIQUE AUSTRALE</i>	4,67	4,43	4,91	4,18
<i>MOYENNE AFRIQUE</i>	5,17	4,94	5,40	3,80

Source : Global Organized Crime Index 2021

²¹ « Nouveau modèle de développement » avril 2021

Tableau 2 : Classement des pays de l’Afrique de l’ouest selon les niveaux de criminalité organisée

Pays	Classement	Score	Résilience
Nigeria	1	7,15	5.5
Côte d’Ivoire	2	6,15	4.42
Ghana	3	6,01	5.38
Niger	3	6,01	3.21
Mali	4	5,89	2.38
Burkina Faso	5	5,49	3.36
Guinée-Bissau	6	5,45	2.42
Sierra Leone	7	5,4	3.46
Togo	8	5,33	*22
Bénin	9	5,25	3.54
Guinée	10	5,2	2.83
Liberia	11	5,05	3.17
Gambie	12	4,83	5
Sénégal	13	4,81	5
Mauritanie	14	4,38	5.58
Cap-Vert	15	4,04	6.33

Source : Auteurs d’après les données de Global Organized Crime Index 2021

Les deux tableaux montrent que l’Afrique est confronté à un grand défis en ce qui concerne la lutte contre la criminalité et la préparation d’un climat solide de confiance et de consolidation des réseaux d’affaires, la moyenne de 5.17 dans la criminalité organisée peut entraîner un désistement et un recul, auprès des investisseurs étranges visant de placer leurs projets dans la zone africaine.

D’après le rapport « de Global Organized Crime Index, le marché criminel de continent africain comprend principalement La traite des personnes en premier lieu avec une moyenne

²² Données non disponibles

continentale de 5,93, deuxièmement on trouve le trafic d'armes avec un taux de 5,56, troisièmement c'est le marché criminel lié aux produits non renouvelables avec un degré de 5,44 et finalement ceux liés à la faune présentant une moyenne de 5,39²³.

L'Afrique de l'ouest en tant que objet de recherche de notre article, enregistre une moyenne supérieure à la moyenne de tout le continent, ce qui peut impacter négativement l'attractivité en termes des opportunités de faire les affaires dans cette zone africaine.

Cependant, l'analyse pertinente de ces scores, s'exprime par parfois par le nombre de population et le taux d'activité économique, autrement dit un pays développé et surpeuplé est confronté à un score très élevé de crimes organisés, d'ailleurs le cas des autres continents les plus développés enregistrent des taux élevés, à savoir le continent asien avec une moyenne de 5.30 et le continent américain avec un taux de 5.07.

C'est dans ce sens, que le critère de sécurité et gestion de la criminalité organisée est tributaire à l'effort consenti par chaque pays, autrement dit l'ensemble des politiques adopté par le pays et visant de renforcer la résilience du pays face à ces crimes.

Dans l'espace Cedeao, le Nigéria est le premier pays touché par le crime organisé, avec une moyenne 7,15, cependant, ce dernier enregistre un taux de 5.5 en termes des efforts consentis dans le cadre de renforcement de résilience et de lutte contre le crime organisé, ces efforts se manifestent principalement dans l'instauration des systèmes, de transparence, de responsabilité du gouvernement, de Prévention et du soutien aux victimes et aux témoins.

C'est dans ce cadre, que nous avons constaté que les PME-Marocaines désirant s'internationaliser vers l'Afrique de l'ouest peuvent hésiter de faire les affaires s'elles se focalisent juste sur les données portants sur le crime organisé, cependant cette hésitation n'est pas fondée, vu que le point attractif réside dans l'effort consenti par chaque pays pour renforcer la résilience vis-à-vis ces crimes.

Finalement, les pays de CEDEAO qui ont investi dans l'optique de renforcement de la résilience, sont « Nigéria, coté d'ivoire, Ghana et cap vert », ce renforcement aura un impact positif sur leurs réputations en termes d'attractivité des investisseurs étrangers désirant développer leurs affaires dans ces pays, c'est le cas des PME Marocaines qui veulent franchir leurs premiers pas vers l'Afrique de l'ouest.

Cependant une autre analyse peut être constatée, par le traitement des écarts existents entre le score de criminalité organisée et le degré de résilience entre ces crimes, qui porte sur les pays

²³ Données de Global Organized Crime Index 2021

les moins risqués pour les PME Marocaines, il s'agit principalement des pays de Ghana, Gambie et Sénégal, d'où la possibilité de cibler ces pays dans un premier lieu.

2.2 Risque pays :

Le risque politique, ou risque-pays, est le risque de la survenance dans un pays²⁴ de changements politiques ou économiques imprévisibles pouvant entraîner des conséquences dommageables pour les entreprises, en particulier étrangères, situées dans ce pays ainsi que sur le bon déroulement des opérations commerciales et financières effectuées avec ce pays ou ces entreprises²⁵.

Le risque pays est un indicateur clés et décisif pour la majorité des entreprises internationales, dans la mesure où il donne aux entreprises visant de conquérir des marchés à l'international des données sur les risques macroéconomique et microéconomique ainsi également des visions sur les risques d'ordres financier, social, juridique, sanitaire, industriel, technologique...etc.

L'objectif de risque pays est d'évaluer principalement le risque relatif à un prêt ou bien à un investissement, en analysant les indicateurs portants sur la performance des politiques économiques d'un pays cible, la maîtrise de ce risque est qualifié comme un grand défis pour chaque pays vu que la meilleure notation de ce risque permet de pousser les entreprises internationales, à développer leurs économies dans le pays le bien noté.

Tableau 3 : Notation du risque pays pour les pays de l'Afrique de l'ouest

Pays	Note Pays structurelle²⁶	Alertes à court terme (Niveau de risque pays)²⁷
Bénin	C	3 sensible
Burkina Faso	D	4 élevé
Cap-Vert	C	2 Moyen
Côte d'Ivoire	C	2 Moyen
Gambie	D	3 sensible
Ghana	C	4 élevé
Guinée	D	4 élevé

²⁴ Ou un groupe de pays

²⁵ Avenel, J., Peyrard, M. (2015). L'essentiel des risques de l'entreprise à l'international, Gualino, P. 77

²⁶ Il mesure plusieurs indicateurs : déséquilibres macroéconomiques, stabilité du système politique, l'efficacité du gouvernement et la situation des affaires²⁶, la note pays structurelles est notée sur une échelle de six niveaux allant de AA à D sur laquelle AA est le risque pays structurel le plus faible et D le risque pays structurel le plus élevé.

²⁷ Facteur mesurant le cycle économique et les risques de financement de l'économie et notés sur une échelle allant de 1 à 4. Ces indicateurs sont avec 1 pour le niveau de risque le plus faible et 4 pour le risque le plus élevé. Ces quatre niveaux de risque sont également qualifiés de «faible», «moyen», «sensible» et «élevé».

Guinée-Bissau	D	4 élevé
Liberia	D	4 élevé
Mali	D	4 élevé
Mauritanie	D	4 élevé
Niger	D	4 élevé
Nigeria	D	3 sensible
Sénégal	C	2 Moyen
Sierra Leone	D	4 élevé
Togo	C	3 sensible

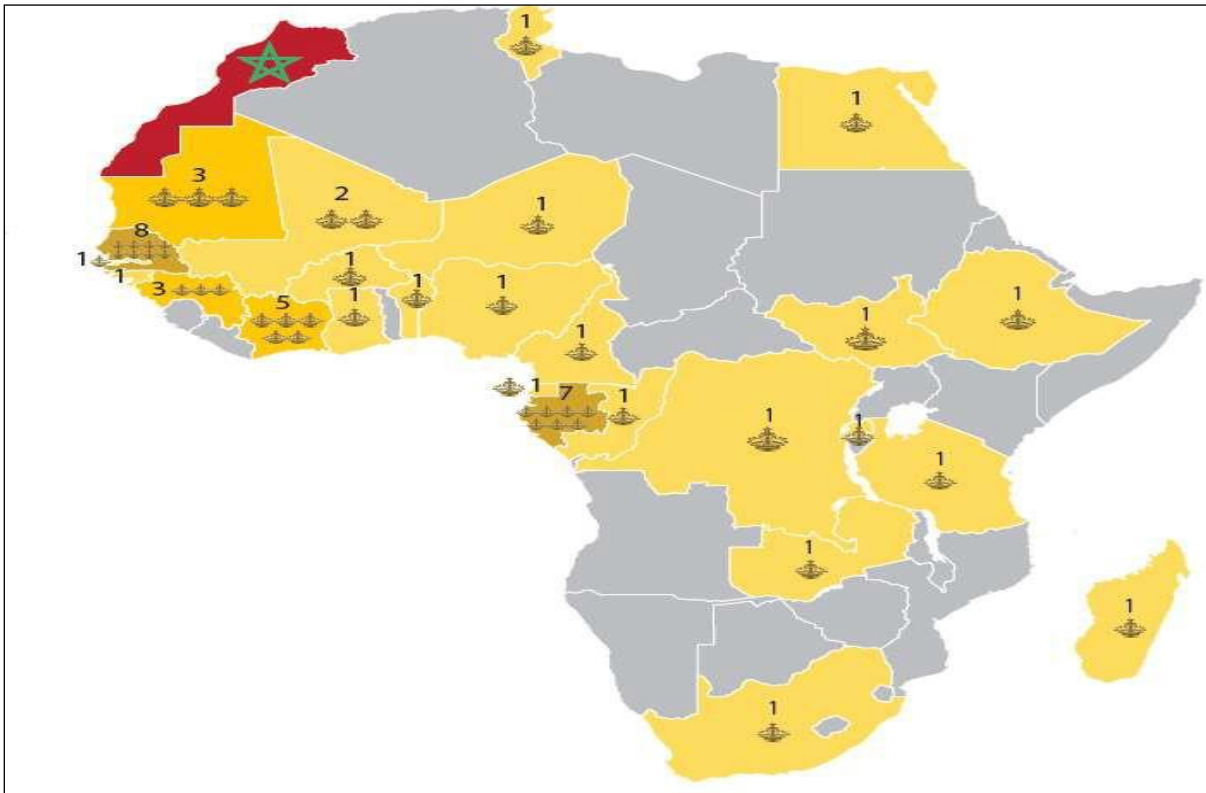
Source : Alliances Trade 2023

C'est dans cette ligne que les PME doivent dès la préparation d'une stratégie d'internationalisation intégrer la composante de risque pays, dans la mesure où ce risque donne une vision générale sur la stabilité de l'environnement économique du pays cible.

Le tableau ci-dessus, donne une vision sur la notation du risque pays pour les 16 pays de l'Afrique de l'ouest, d'après le traitement de tableau en question, les pays les plus opportunistes pour les PME-Marocaines désirant conquérir d'autres marchés sur la zone de l'Afrique de l'ouest, sont ceux qui représentent une notation attractive, à savoir la cote d'ivoire, le cap vert et le Sénégal qui ont une note de C avec un risque pays moyen autrement dit des alertes à court termes bien maitrisables.

2.3 Nombre de Visites Royales :

Carte 1 : Répartition des visites royales sur les pays du continent africain :



Source : IRES

Dans le cadre de la concrétisation des dispositions constitutionnelles, notamment au niveau de préambule visant la consolidation des relations avec nos voisins africains, chef d'Etat du Maroc imprégné par la sagesse, n'a épargné aucun effort dans ce sens, ces visites seront un véritable catalyseur pour le renforcement de la diplomatie économique.

Cette diplomatie s'articule autour des protocoles et des accords bilatéraux ou multilatéraux signés entre les pays voisins, ce qui va encourager la préparation d'un terrain et d'une zone attractive en faveur des PME-Marocaines qui veulent franchir le pas vers le continent africain. C'est dans ce cadre que nous avons constaté que la présentation des entreprises marocaines en Afrique via des stratégies d'internationalisation, n'aura pas lieu sans l'accompagner des acteurs institutionnelles et plus précisément les visites de son chef d'Etat.

Tableau 4 : récapitulative des visites royales pour les pays de l’Afrique de l’ouest « 1999-2023 »

Pays	Nombre de visites
Bénin	1
Burkina Faso	1
Cap-Vert	0
Côte d’Ivoire	5
Gambie	1
Ghana	1
Guinée	3
Guinée-Bissau	1
Liberia	0
Mali	2
Mauritanie	3
Niger	1
Nigeria	1
Sénégal	8
Sierra Leone	0
Togo	0

Source : Auteurs sur la base des données d’IRES avec actualisation jusqu’à l’année 2023

Ces visites se sont traduites par une armada des projets et des accords et des conventionnés de libre échange, visant de renforcer les échanges commerciaux entre le Maroc et les pays de l’Afrique de l’ouest, nous aurons l’occasion de présenter le détail des accords et des conventionnés dans la deuxième variable.

Le tableau susmentionné, présent une situation simple et générale sur l’ensemble des visites royales effectuées entre le Maroc et les pays de l’Afrique de l’ouest, en tête c’est le pays de Sénégal qui se manifeste en tant que premier accueillant de la délégation marocaine, en deuxième classement, nous constatons la présence de la cote d’ivoire en termes des visites royales.

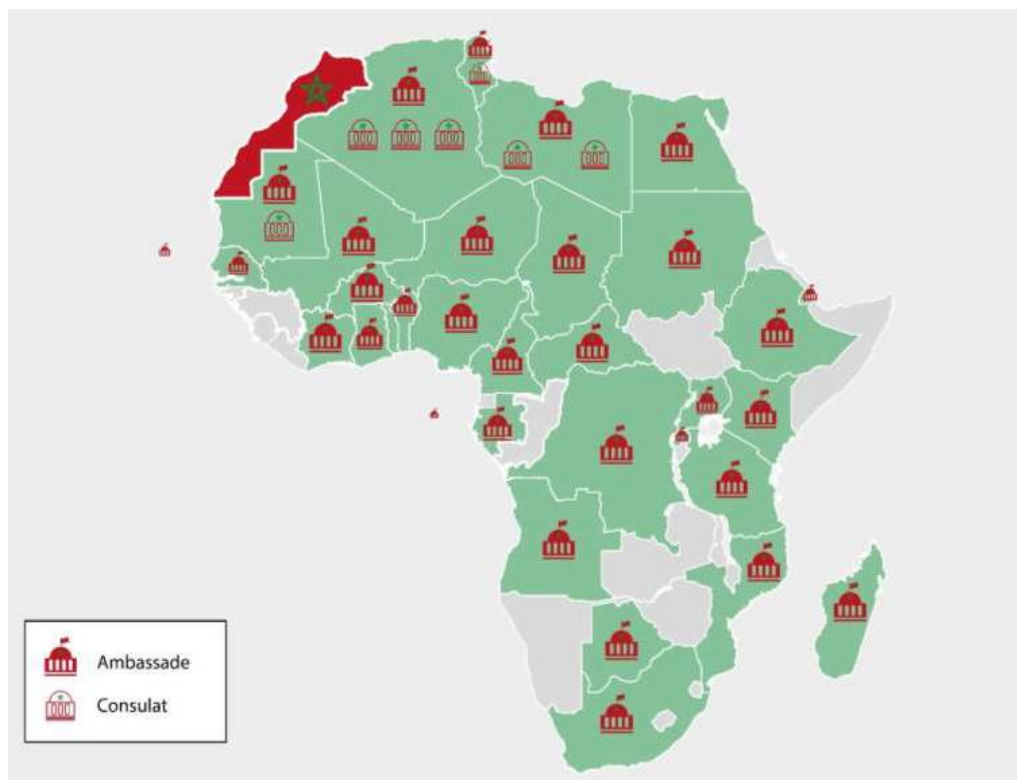
C'est dans ce cadre qu'il paraît que les PME vont s'orienter en premier lieu aux pays auxquels leurs chefs d'Etat ont instauré une diplomatie politique performante avec des objectifs économiques, pour notre cas, les deux pays qui repensent des opportunités pour une meilleure installation des PME en Afrique de l'ouest sont le Sénégal et la Côte d'Ivoire.

1.1 Nombre des Ambassades et consulats :

Cet indicateur s'inscrit dans la logique des risques psychologiques liés à la préparation des managers et les expatriés pour vivre et travailler dans un environnement culturel différent²⁸, dans ce sens la présence des ambassades et consulats ressortir une flexibilité et une capacité d'adaptation avec les nouvelles cultures de vie.

La consolidation des liens fraternelles et d'appartenance entre le Maroc et les Marocains du monde se trouve parmi les préoccupations de la feuille de route royale, cette préoccupation se manifeste principalement dans la politique des ambassades et des consulats, qui se traduit par une panoplie des chantiers initiés par le ministère marocain relatif aux affaires étrangères.

Carte 2 : Représentations marocaines en Afrique « Ambassade et Consulat »



Source : IRES

²⁸ Karsaklian, E(2009). *Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*, Dunod, Paris ;

La pratique de la diplomatie par le Maroc à travers la création des ambassades et des consulats, fait preuve de la proximité de l'administration marocaine, ce qui engendre un climat de confiance et de satisfaction auprès des marocains résidant en Afrique subsaharienne.

Le tableau sous-mentionné présente un état des lieux sur l'ensemble des efforts déployés par le Maroc dans le cadre de cette diplomatie, pour assurer une bonne présentation du chef d'Etat et du gouvernement marocain et ses administrations auprès des pays de l'Afrique de l'ouest.

Entre les 16 pays de l'Afrique de l'ouest, le Maroc a fait preuve d'un esprit de coopération régionale et de consolidation des liens fraternels, et ce dans une perspective de renforcer les relations et les échanges dans tous les domaines.

L'instauration de cette armature diplomatique vise à promouvoir l'esprit et le challenge entrepreneurial des PME-Marocaines désirent de franchir le pas vers les pays de l'Afrique de l'ouest, en plus l'instauration des consulats et des ambassades vise à renforcer la proximité à favoriser l'appartenance des chefs d'entreprises marocaines et leurs équipes en Afrique de l'ouest.

Tableau 5: Représentations marocaines en Afrique en 2023 « Ambassade et Consulat »

Pays	Ambassade	Consulat
Bénin	1	0
Burkina Faso	1	0
Cap-Vert	1	0
Côte d'Ivoire	1	0
Gambie	1	0
Ghana	1	0
Guinée	1	0
Guinée-Bissau	1	0
Liberia	0	0
Mali	1	0
Mauritanie	1	1
Niger	1	0
Nigeria	1	0
Sénégal	1	0
Sierra Leone	0	0
Togo	0	0

Source : Auteurs sur la base des données d'IRES avec actualisation jusqu'à l'année 2023

Ceci s'inscrit dans le cadre d'assurer une confiance et une crédibilité auprès de ces PME, dans la mesure où l'aspect psychique des profils des entrepreneurs a un impact négatif sur la décision de faire les affaires en dehors de son pays, notamment pour la dimension de paix et de sécurité.

1.2 Présence des groupes d'amitié parlementaire

La consolidation des liens entre deux pays ne se limite pas seulement à la signature des accords ou des conventions de coopération, mais la consolidation peut être acquérir par d'autres indicateurs à savoir, la création des groupe d'amitié parlementaire, une politique législative qui a été bien concrétisée par notre royaume à travers le renforcement de création de groupe d'amitiés.

Tableau 5 : Présence des groupes d'amitiés parlementaires Maroc-Afrique de l'ouest :

Pays	Existence des Groupes d'amitié parlementaire
Bénin	Oui
Burkina Faso	Oui
Cap-Vert	Oui
Côte d'Ivoire	Oui
Gambie	Oui
Ghana	Oui
Guinée	Oui
Guinée-Bissau	Oui
Liberia	Oui
Mali	Oui
Mauritanie	Oui
Niger	Oui
Nigeria	Oui
Sénégal	Oui
Sierra Leone	Oui
Togo	Oui

Source : Auteurs d'après le traitement des données d'IRES

Les groupes d'amitié se constitué des membres du parlement et parfois du membre du gouvernement visant de discuter les possibilités de coopération dans tous les domaines, et ce

dans une perspective de préparer des débats pour la conclusion des accords bilatéraux ou des conventions entre les deux pays concernés.

Dans la logique de tisser des liens solides et fraternels parlementaires avec l'Afrique de l'ouest, le Maroc à réussir à créer des groupes d'amitiés dans chaque pays relevant de la zone d'ouest, un effort qui se traduit par la volonté du Maroc de conclure des conventions de coopération et de développement.

Cet indicateur même qu'il est considéré, comme une donnée négligeable et non significative, il peut influencer positivement le choix des chefs des PME désirant partir en l'Afrique de l'ouest pour développer les affaires, vu que les groupes d'amitié visent de contribuer d'améliorer le climat des affaires, à travers l'adoption des règlements favorisant une meilleure coopération entre les pays objet de création des groupes d'amitiés.

Conclusion :

Dans la dimension sécuritaire, le niveau de criminalité organisée en Afrique de l'ouest, montre que les pays les plus opportunistes pour une meilleure internationalisation des PME, sont Gambie, Ghana et le Sénégal, ainsi également dans le risque pays nous avons constaté que les pays les mieux classés sont, Cap vert, Sénégal et côte d'ivoire, d'où la présence du pays de Sénégal dans les deux indicateurs.

Dans le même sillage, la voie royale a consenti des visites importantes pour l'Afrique de l'ouest, en premier classement le pays de Sénégal qui a accueilli la délégation marocaine présidée par son chef d'Etat à raison des 8 occasions, le pays de côte d'ivoire est le deuxième pays dans les visites royales officielles, pour la présence des groupes d'amitiés parlementaires et la présence des ambassades et consulats, aucune préférence n'a pas lieu.

Les deux pays les plus attractifs en termes de dimension sécuritaire, pour développer une stratégie d'internationalisation en Afrique de l'ouest, sont les pays de Sénégal et la cote d'ivoire, d'ailleurs en ce qui concerne la dimension économique qui se manifeste principalement dans l'indice de la facilité de faire les affaires²⁹, nous trouvons que les deux pays sont dans les 4 premiers classés dans l'amélioration du climat d'affaires après le pays de Togo et le pays de Ghana.

En guise de conclusion et loin des dimensions externes qui peuvent influencer la réussite des stratégies d'internationalisation pour les PME-Marocaines vers l'Afrique de l'ouest, à savoir les indicateurs portant sur la pertinence de la consolidation des réseaux³⁰, sur l'amélioration du climat des affaires et sur la préférence commerciale issue des conventions bilatérales ou multilatérales avec les pays cible, la dimension sécuritaire est une contrainte influençant sur les profils des chefs d'entreprises, en particulier l'aspect psychique qui se manifeste dans la crainte de perdre leurs investissements dans les pays cible par l'instabilité politique, sécuritaire et la montée des guerres civiles.

Fabriquer une marque reconnue à l'échelle planétaire, créer un réseau mondial de ventes et mettre en place une structure administrative internationale constituent des challenges si compliqués, et si incertains³¹, dans cette logique et selon Olivier (2019), « Être dirigeant

²⁹ Rapport de BM « Doing Business » Juin 2020 ;

³⁰ SABIRI, S « L'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest : L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires », P : 216 Revue DOREG 2021 ;

³¹ Rauscher, J. (2008). *PME Réussir à l'international Toutes les clés pour développer sa croissance à l'export*, L'entreprise, P. 95

aujourd'hui, c'est avoir la capacité et la volonté d'agir au niveau mondial, régional et national, en développant des capacités d'adaptation et de remise en cause fréquente »³².

Dans ce sens, le développement des PME à l'international, n'est plus une mission unique pour les PME, mais nécessite en plus de l'effort consenti par les PME pour détenir un avantage concurrentiel, une intervention de l'Etat pour consolider les réseaux et la signature d'une armada des protocoles visant de renforcer une meilleure implémentation des PME marocaines dans l'Afrique de l'ouest.

A cet égard comme nous l'avons analysé, le royaume du Maroc, n'a épargné aucun effort pour motiver et encourager les PME-Marocaines à franchir le pas vers l'international, via une armada des initiatives et des efforts, se manifestant principalement dans la consolidation des liens de fraternité avec les pays de l'Afrique de l'ouest, à travers une volonté royale imprégnée par un ensemble des visites visant la signature de plusieurs accords.

Finalement l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique de l'ouest n'est plus une problématique complexe en termes des barrières sécuritaires et économiques, vu l'analyse et le traitement suivi par notre article, d'ailleurs l'internationalisation, ne doit pas ce fait d'une manière généralisée, sur tout le continent africain, mais pas à pas, jusqu'à l'installation de la marque Maroc dans tout le continent et non seulement l'Afrique de l'ouest.

Dans une perspective de partager nos acquis avec la communauté scientifique, d'autres articles seront publiés par nos soins visant de traiter d'autres dimensions au plutôt d'autres variables qui peuvent influencer positivement les stratégies d'internationalisations des PME-Marocaines vers l'Afrique subsaharienne et non seulement l'Afrique de l'ouest.

³² Olivier, M. (2019). *Le management interculturel*, Dunod, P. 141

Bibliographie :

- Avenel, J., Peyrard, M. (2015). *L'essentiel des risques de l'entreprise à l'international*, Gualino ;
- Benyetho, K. (2014). Rôle de l'innovation dans l'amélioration de la qualité du management et de l'organisation des PME internationales marocaines. *Revue DOREG*, P.487-494 ;
- Bilkey, W. ; Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, N°9, P.93-98 ;
- Carles, J. (2014). *Délocaliser ou relocaliser : Quels enjeux pour les entreprises*, Eyrolles Paris ;
- Coviello, N., McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm : a review of contemporary empirical research. *Management International Review*; Vol. 39, No.3, P. 233-256
- Czinkota, M., Tesar, G. (1982). *Export Management*, Praeger ;
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model : a critical review, *International Business Review*. Vol. 11, P. 257-277
- Huber, G. (1991). Organizational learning : the contributing process and the literature. *Organization Science*; Vol.2., No.1; P.88-115 ;
- Johanson, J., Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, N°1, P. 23-32
- Johanson, J., Wiedersheim, P.(1975). The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*; Vol.12, P. 305-322
- Karsaklian, E.(2009). *Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*, Dunod, Paris ;
- Lemaire, J. (2013). *Stratégies d'internationalisation*, Dunod, Paris ;
- Mercier, C., Bouvert, C. (2007). *L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises*, Gualino ;
- Mercier, C., Bouvert, C. (2010). *PME Conquérir des parts de marché à l'international Comment profiter des opportunités de développement*, Dunod, Paris ;
- Olivier, M. (2019). *Le management interculturel*, Dunod, paris ;
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Fourth ;
- Rauscher, J. (2008). *PME Réussir à l'international Toutes les clés pour développer sa croissance à l'export*, L'entreprise ;

-
- HSU, C., PEREIRA, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. *Omega The International Journal of Management Science*; Vol.36. P.188-205
- Ruzzier, M., Hisrich, R., Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, Vol.3, No.4, P.476-497
- SABIRI, S. (2021). L'internationalisation des PME-Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest : L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires. *Revue DOREG* P. 209-232 ;
- Trepanier, M. (2013). *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée : Etudes de cas réels d'entreprises*, Presses de l'Université du Québec.