



**HAL**  
open science

## Quand les PME du Sud s'internationalisent : faut-il revisiter le modèle d'Uppsala ?

Martine Boutary, Mohamed Nabil El Mabrouki, Caroline Minialai,  
Marie-Christine Longe Monnoyer

### ► To cite this version:

Martine Boutary, Mohamed Nabil El Mabrouki, Caroline Minialai, Marie-Christine Longe Monnoyer. Quand les PME du Sud s'internationalisent : faut-il revisiter le modèle d'Uppsala ?. Diversité des cultures en entrepreneuriat et PME, Oct 2014, Agadir, Maroc. hal-02548770

**HAL Id: hal-02548770**

**<https://hal.science/hal-02548770>**

Submitted on 20 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Communication pour le 12ème Congrès International francophone en  
entrepreneuriat et PME  
Diversité des cultures en entrepreneuriat et PME**

**Quand les PME du Sud s'internationalisent : faut-il revisiter le modèle  
d'Uppsala ?<sup>1</sup>**

**Martine BOUTARY**

Université de Toulouse, Toulouse Business School  
20 Bd Lascrosses 31000 Toulouse France  
Tel : 33 561 294 984  
m.boutary@toulouse-education.fr

**Mohamed Nabil EL MABROUKI**

Université Cadi Ayyad de Marrakech, Cesem-HEM  
Tel : +212 678438389  
nabil.elmabrouki@gmail.com

**Caroline MINIALAI**

CESEM – HEM  
2, rue Jaâfar Essadik, Quartier Agdal  
10800 Rabat – Morocco  
Tél : + 212 537 67 37 46 or + 90 541 961 31 49  
[caro.minialai@gmail.com](mailto:caro.minialai@gmail.com)

**Marie-Christine MONNOYER**

Université de Toulouse, IAE, CEM  
Tel 33 610291600  
Marie-christine.monnoyer@univ-tlse1.fr

**Résumé :**

Malgré la multiplication des échanges et l'internationalisation des marchés d'une part, et les nombreux travaux développés ces dernières années sur l'internationalisation des PME d'autre part, nous observons un fort déficit de développements et de connaissances sur les PME non situées dans la Triade. Ces entreprises sont pourtant nombreuses dans tous les pays du monde, et participent dans les pays émergents au développement des économies.

Ces constats conduisent à considérer le processus d'internationalisation des PME de pays en développement comme devant être évalué de façon contextualisée. En nous appuyant sur les spécificités de gestion des PME, sur le modèle d'Uppsala (2009) et celui de Ghemawat (2001), nous avons étudié le cas d'une PME marocaine se développant vers l'Europe et d'autres pays d'Afrique et du Moyen Orient.

Nous montrons que le modèle d'Uppsala, s'il reste pertinent, mérite d'être enrichi quant à son approche des réseaux comme appui et fer de lance de l'internationalisation pour mieux appréhender la réalité d'entreprises optant pour des échanges Sud Sud, dans le cadre d'une mondialisation très ouverte. Tant sur le plan théorique que sur le plan managérial, ces travaux ouvrent des pistes de recherche sur des terrains trop peu cernés.

**Mots Clés : Pays Emergents – International – PME**

---

<sup>1</sup> Nos remerciements vont aux deux évaluateurs pour leurs remarques et conseils

## Introduction

Les recherches portant sur l'internationalisation des PME ont fait l'objet de nombreux travaux au cours des vingt dernières années (Julien et al, 1996 ; Schindehutte et Morris, 2001; Ageron, 2001 ; Autio, 2005 ; Laghzaoui, 2009 ; Johanson et Valhne, 2009 ; Bacq S.et Cœurderoy R. 2010 ; Gallego, 2011 ; Mayrhofer et al., 2011 ; Bueno Merino et al., 2012....). Ils ont permis d'identifier la PME comme objet de recherche légitime et original quant à la question de l'internationalisation. Si l'attention de certains auteurs s'est portée sur les relations causales existant entre le comportement exportateur d'une PME et ses caractéristiques internes et externes, la présentation, dès 1977, par Johanson et Valhne, d'un modèle, connu sous le nom de modèle d'Uppsala, décrivant le processus d'internationalisation des entreprises, adaptable aux PME a donné lieu à un courant de recherches d'une grande richesse qui a conduit ses deux auteurs à proposer en 2009 un modèle révisé tenant compte, non seulement des évolutions techno économiques des trente dernières années, mais aussi de nombreuses observations émises par la communauté scientifique.

Nous notons, toutefois, un déficit de connaissances sur les PME non situées dans la Triade (Angué et Mayrhofer, 2010) et ce malgré la multiplication des échanges et l'internationalisation des marchés (Lemaire, 2013 ; Fahssis, 2012). Pourtant, les aspects culturels, l'évaluation du risque, l'appartenance à un collectif et la notion de réseau par exemple, sont des variables qui n'ont ni la même définition ni la même mesure dans les pays développés et dans les pays en développement (Hofstede et Bollinger, 1987 ; Ghemawat et Hout, 2008). Ces pays sont en effet, principalement observés comme source d'approvisionnement ou comme destination des exportations et des investissements directs à l'étranger, en revanche on connaît peu la nature micro-économique du processus d'internationalisation de leurs entreprises locales, en particulier des PME. Il est donc probablement pertinent de les intégrer dans l'analyse des processus d'internationalisation. Deux autres remarques tendent à justifier de nouvelles recherches en la matière. L'une porte sur l'importance du nombre de PME dans ces pays, le levier de développement et la source potentielle d'internationalisation<sup>2</sup> qu'elles représentent. L'autre remarque porte sur la présence dans ces pays de nombreux PME sous-traitantes ou de filiales délocalisées d'entreprises « occidentales ». Ces deux constats nous conduisent à considérer le processus d'internationalisation des PME de pays en développement comme devant être évalué au regard de caractéristiques entrepreneuriales et géopolitiques, qui peuvent enrichir des cadres d'analyse existants.

Dans quelle mesure alors peut-on mobiliser le modèle d'Uppsala **et l'enrichir** pour qu'il réponde plus précisément aux problématiques de développement des PME situées hors d'Europe, sur des terrains très différents sur le plan culturel, politique et administratif, voire relationnel ?

Pour répondre à cette ambitieuse problématique, et dans le cadre d'une réflexion exploratoire, nous interpellons la version 2009 du modèle d'Uppsala à partir d'une analyse des

---

<sup>2</sup> Au Maroc par exemple, pour lequel nous retiendrons la classification de pays émergents (Lemaire, 2010), les PME représentent ainsi un peu plus de 95 % de l'ensemble des entreprises privées. Définies en 2000, lors de la préparation du Plan de Développement Economique et social, par un seuil de 200 salariés, elles emploient 50 % des salariés du secteur privé, fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production et 40% de l'investissement. La plupart sont familiales et faiblement diversifiées.

spécificités de la gestion des PME et du regard sur la distance développé par Ghemawat (2001). Nous confronterons ensuite cette analyse théorique avec un terrain choisi au Maroc. Nous avons utilisé les données issues d'une recherche, effectuée en 2012 sur les pratiques des entreprises marocaines développant leurs échanges internationaux avec les pays du Sud. Nous avons alors réalisé 25 entretiens en face à face avec des dirigeants de PME marocaines. Bien que limitée cette confrontation nous paraît intéressante eu égard aux liens traditionnels existant entre les PME du Maghreb et les pays francophones.

## **1. L'analyse des modalités d'internationalisation des PME : les modèles et leurs apports**

Les PME sont peu internationalisées (BPI, 2014 ; OCDE 2007), en nombre comme en pourcentage d'exportation, elles importent plus qu'elles n'exportent, et de façon souvent sporadique (Julien et al., 1996). Les chiffres globaux semblent cacher des différences importantes de comportements, entre les PME qui exportent d'une façon opportuniste et celles qui s'engagent dans l'exportation de façon plus régulière (Pacitto, 2006), pour développer leur chiffre d'affaires. Elles utilisent alors ce potentiel d'exportation pour recomposer leur chaîne de valeur et renouveler ainsi les bases de leur avantage concurrentiel (Porter, 1993 ; Boutary et al, 2014) pour affronter un environnement incertain, que l'ouverture de nouveaux espaces économiques et de nouveaux marchés a rendu très concurrentiel pour des entreprises jusqu'alors protégées sur leurs marchés locaux (Lemaire, 2013). Comme le relèvent les différents travaux théoriques que nous avons recensés, l'intérêt marqué des PME pour une gestion de proximité les conduit à conserver ou créer des liens forts avec leurs clients ou partenaires de façons multiformes qui constituent autant d'orientations possibles pour leur internationalisation.

### **1.1 PME, une préférence pour la gestion de proximité**

L'une des difficultés rencontrées pour expliquer les différences de comportement entre les PME, porte sur l'identification de leurs critères de définition. Julien (1994) dépasse les questions de taille et de secteur d'activité, en définissant les PME sur un continuum. Torres (2003) caractérise leur originalité par la pratique d'une gestion de proximité. Comme le conçoivent aussi Torre et Rallet (2005), la proximité peut s'envisager sous une forme géographique ou sous une forme « organisée ». La proximité géographique est une préférence spatiale donnée aux clients et aux fournisseurs de zones proches. Elle est sur le marché international largement pondérée par des questions économiques de coûts de transport et de passages de douanes (Carrincazeaux *et al.*, 2010). La proximité organisée s'enracine dans la bonne connaissance des tâches effectuées par les différents acteurs de l'entreprise. La faible taille des entreprises favorise une grande proximité fonctionnelle, s'appuyant sur « des relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées » (Planque 1991). Il y a polyvalence des dirigeants et des salariés, et la coordination se fait par ajustement mutuel et supervision directe plutôt que par standardisation des procédés. Enfin, Torres qualifie de proximité temporelle, les effets d'un cycle de décision plus porté sur la réaction que l'anticipation, adossé à des exigences de flexibilité et de réactivité fortes de la part des clients ou donneurs d'ordre des PME qui travaillent ainsi sur un horizon temporel assez court.

La gestion de proximité ne peut être évoquée sans un regard sur la question institutionnelle. Selon Pecqueur (2012), « l'espace territoire », au-delà de sa géographie, peut être analysé

d'une façon plus institutionnelle, plus culturelle et plus historique pour prendre en compte des dimensions qui interfèrent dans la gestion des entreprises. Au Maroc par exemple, « le management de proximité n'est pas toujours facile à pratiquer. Pour un responsable de terrain il n'est pas aisé de trouver la bonne distance relationnelle avec les subordonnés. La proximité est très facilement interprétée comme une sorte de recherche de "complicité" et la relation peut basculer dans une formalité qui n'est pas compatible avec l'exercice normal de la responsabilité hiérarchique » (Perretti et al., 2007). La proximité institutionnelle, définie par Carincazeaux *et al* (2010) comme « l'adhésion d'agents à un même espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée », est marquée par la nature même du terrain d'ancrage des entreprises, terrain qu'il est donc nécessaire de qualifier pour comprendre à quel point les modèles établis à partir de données localisées ne sont pas applicables partout, et à quel point les acteurs ne décident pas en dehors de leur contexte, des pressions qui leur sont faites et des légitimités qu'ils recherchent (Di Maggio et Powell, 1983). Au Maghreb par exemple, la culture managériale veille avant tout, de manière directe ou indirecte, à maintenir une cohésion sociale et sociétale. Les entreprises n'adoptent pas nécessairement les pratiques de gestion ou de management les plus appropriées aux exigences économiques, mais plutôt celles qui semblent les mieux acceptées socialement (Labari, 2002).

La proximité, telle que nous venons de la décrire, est le support fréquent d'un mode de gestion très réactif, à l'écoute directe des clients, des salariés, des institutions ce qui permet la co-construction d'offres voire d'innovations issues de la demande. C'est ce mode de gestion, bien maîtrisé par les PME qui fait leur force dans un contexte hautement concurrentiel, mais c'est ce même mode de gestion qui peut rendre plus difficile la perspective de la mise à distance que provoque l'internationalisation, et orienter le développement international vers certains marchés, déclarés plus faciles d'accès car situés dans une proximité géographique ou culturelle voire parfois linguistique.

Ce substrat théorique nous conduit à approfondir le concept de distance en nous appuyant sur les travaux de Ghemawatt (2001) et plus récemment Moalla (2011)-

## **1.2. Proximité et internationalisation**

Si les évolutions technologiques permettent de franchir rapidement les distances kilométriques et réduisent les conséquences de l'éloignement dans certaines dimensions de l'activité économique et du management des entreprises, les distances continuent à influencer le développement international des firmes. Il est sans doute dangereux de les réduire à une vision plutôt unidimensionnelle très liée à la distance culturelle (Kogut et Singh, 1988 ; Drogendjik et Slangen, 2006 ; Chapman et al. 2008).

Le modèle de Ghemawat (2001) « CAGE » identifie quatre dimensions : culturelle, administrative, géographique, économique. Ces dimensions sont désormais largement mobilisées en management international pour comprendre les processus d'internationalisation et de localisation des investissements étrangers ou les choix de modes d'entrée.

- Si on définit la culture comme « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale ethnique ou autre et orientent leurs conduites » (Faure et Rubin, 1993 cités par Moalla, 2013), la distance culturelle est l'écart qui existe entre les cultures de deux pays différents. Même s'ils font l'objet de fortes critiques, portant notamment sur la sur-utilisation du vocable culturel dans les conditions que nous venons d'évoquer et la représentation d'une "culture nationale" homogène, statique, existant en soi, érigée en facteur

explicatif principal ou unique (Livian, 2011), les travaux d'Hofstede (1987) ont permis de qualifier la culture de façon multidimensionnelle.

- La distance administrative est une résultante de l'histoire des institutions et de la politique gouvernementale (Mayrhofer et Roth, 2007). Même si l'impact du contexte institutionnel a fait l'objet de peu de recherches, certains travaux montrent que l'environnement institutionnel (lois, régulations, procédures et politiques administratives) peut être source d'incertitudes (Delios et Henisz, 2003) et influencer les décisions des entreprises. Il peut aussi accroître l'ensemble des coûts de transaction. Eden et Miller (2004) montrent que la distance institutionnelle réduit le degré d'engagement capitalistique des firmes. Pour mesurer la distance administrative, Angué et Mayrhofer (2010) ont retenu six indicateurs, à savoir : écart en termes de droits de propriété, de structures légales et institutionnelles, de régulation, de gestion monétaire et de risque politique.

- La distance géographique est la distance kilométrique existant entre deux points, que l'on utilise pour définir couramment le « loin et le près ». Au-delà de sa simplicité, cette distance doit être relativisée d'abord par l'existence ou non de moyens de transport entre les deux points à relier ( leurs fréquences ainsi que leurs coûts) (Angue et Mayrhofer, 2010) ainsi que la perception qu'en ont les acteurs (Torre et Rallet, 2005). Cette barrière géographique reste un frein important au développement des activités internationales, notamment en cas d'absence ou d'insuffisance de liaisons, ou encore à cause de coûts de coordination trop importants. La nécessité de recréer la proximité par de nouveaux points de contact a un coût plus difficile à absorber par les PME que par les grandes entreprises.

- La distance économique reflète la différence de richesse économique entre deux pays ou les différences de qualité et de coût des ressources naturelles, financières et humaines (Ghemawat, 2001). Alors que de nombreux travaux s'appuient sur le PNB / habitant, Angué et Mayrhofer (2008) ont mesuré la distance économique par quatre variables outre le PNB par habitant, degré d'ouverture de l'économie, niveau d'exportation en pourcentage du PIB, niveau de développement et enfin risque économique. D'autres recherches commencent à s'intéresser à l'aspect subjectif de la distance (Dow et Karunaratna, 2006 ; Prime *et al.*, 2009). Ces travaux rajoutent à ce concept la prise en compte des processus cognitifs des individus, la prise de décision en management international étant soumise à la rationalité limitée des dirigeants (en particulier dans les PME).

Cet élargissement du concept de distance nous paraît particulièrement intéressant dans le cadre de l'internationalisation des PME implantées hors de la triade. Ces pays sont en effet caractérisés par un pouvoir politique très centralisé, par une organisation administrative marquée par la faiblesse de la démocratie, par un réseau de transport lacunaire. Les dirigeants d'entreprises doivent alors, appuyer la construction de leurs réseaux sur des relations de longue durée protégées (famille, maison mère), développer des stratégies opportunistes liées par exemple aux accords politiques développés par leur gouvernement ou aux infrastructures de transport mises en place lors des périodes de colonisation.

### **1.3 Internationalisation et sous-traitance**

Comme nous le rappelions précédemment, les PME entament fréquemment leur internationalisation par des démarches d'importation qui depuis quelques années évoluent vers une sous-traitance internationale. Celle-ci permet aux entreprises de profiter des avantages comparatifs dont bénéficient certains pays ou régions – comme par exemple une main-d'œuvre moins chère ou une expertise reconnue dans des domaines particuliers – ou de ressources spécifiques, aboutissant à des processus de production plus en plus régionalisés

(Stark, 2005). Cette sous-traitance qui fut souvent Nord Sud s'élargit désormais à des relations Sud Sud.

Si les PME des pays développés, de par la structure de leurs coûts, s'internationalisent essentiellement pour suivre leurs clients ou pour réduire leurs coûts de production (Boutary *et al.*, 2009), les PME des pays en développement s'inscrivent plutôt dans une internationalisation centrée sur la relation au donneur d'ordres. La situation de sous-traitance crée un lien de subordination vis-à-vis du donneur d'ordres, avec un degré d'autonomie plus ou moins fort quant au cahier des charges technique ou fonctionnel préétabli (Barbat, 2007). Mais si le donneur d'ordres est en demande de sous-traitance (ou d'externalisation) de spécialisation, la PME qui répond développe des compétences spécifiques qui, doublées d'un avantage prix, peuvent lui donner un avantage concurrentiel.

Pour la PME sous-traitante, l'engagement dans le réseau du donneur d'ordres enrichit sa connaissance des marchés étrangers. Mais il peut aussi lui permettre de reconfigurer sa chaîne de valeur et de s'introduire sur de nouveaux marchés internationaux (N'Diaye, 2010). C'est par exemple le cas d'entreprises de pays en développement qui fabriquant des éléments d'articles de haut de gamme, élargissent la gamme initiale de leurs produits et diversifient leurs marchés.

Qu'elles soient donneurs d'ordres ou sous traitantes, les PME pratiquent une gestion de proximité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, cherchant à réduire toutes les formes de distance, telles que les explicite le modèle CAGE, parce que c'est un moyen pour réduire les risques et mieux maîtriser les aléas.

#### **1.4 Modèle Uppsala et internationalisation des PME**

En 1977, Johanson et Vahlne mettaient en avant le rôle de l'apprentissage et de l'expérience, pour dépasser les effets sur l'internationalisation de l'entreprise, de la distance psychique définie comme « la somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers » qui entrave la décision d'internationalisation, dans les petites entreprises<sup>3</sup>. La littérature montre en effet que les dirigeants vont prioritairement vers des pratiques managériales identiques aux leurs, ce qui met en jeu leur profil psychographique (attitudes perceptions et attentes à l'international) et socio-démographique (origine, fait d'avoir vécu à l'étranger, formation, langues parlées). Face à l'inconnu et à l'incertitude, les qualités évoquées ci dessus sont mobilisées pour la prise de décision voire la prise de risque nécessaire au développement sur les marchés internationaux, car plus grande est la distance psychique, plus difficile est l'internationalisation.

Dans la version 2009 de leur modèle, Johanson et Vahlne reprennent, pour les PME, ce qui avait été écrit précédemment par Holmlund et Kock (1998) : « L'internationalisation est un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision ». L'entreprise qui ne fait pas partie d'un réseau efficient est un « outsider ». Le réseau n'est pas seulement un carnet d'adresses, c'est en ensemble d'hommes ( et de femmes...) susceptibles de prendre des engagements les uns envers les autres, de partager des savoirs et de construire de la connaissance. Johanson et Vahlne « découvrent » que l'on n'exporte pas « dans » un pays, mais « avec » les acteurs de ce pays. En utilisant, dans le titre de leur article, les deux concepts « foreignness » et « outsidersness », ces auteurs mettent en avant le rôle du réseau comme co-constructeur du

---

<sup>3</sup> Une revue de la littérature révèle une réelle confusion entre le concept de distance psychique et de distance culturelle. Certaines études ramènent la distance psychique à la seule distance culturelle, tandis que d'autres ajoutent la langue, le système politique, les pratiques managériales, la distance économique et bien d'autres. (Moalla, 2013)

savoir faire de l'exportateur. Les membres du réseau vont interagir et développer un savoir expérientiel à dimension cumulative.

Les deux auteurs ajoutent à cette réflexion très rationnelle, une variable nouvelle qui n'était pas du tout prise en compte en 1977, la confiance. Bien plus, ils évoquent le fait que la confiance peut être un substitut du savoir. Elle génère l'engagement, et combinée avec ce dernier, elle produit efficience, efficacité et productivité. En mettant l'accent sur le rôle central du réseau et des relations qui s'y nouent, les deux auteurs diminuent le rôle de la distance psychique, car quelles que soient les spécificités du pays, c'est la qualité du réseau qui compte. Une bonne introduction qui s'enrichit de relations personnelles profondes permet de dépasser toutes les ignorances, alors qu'un savoir livresque ne permettra pas toujours de débloquent des situations qui peuvent être au demeurant peu complexes.

Cette importance donnée aux réseaux n'a pas été contredite par les auteurs postérieurs (Gallego, 2011), elle permet d'expliquer nombre de « success stories » vécues par des PME (Rutashobya et Jaensson, 2004 ; Julien, 2005 ; Boutary et al, 2014), en particulier celles qui ont réussi à développer, très rapidement après leur naissance, des marchés à l'étranger (Baldegger et al, 2012 ; Catanzaro et al, 2012). Mais elle permet aussi d'expliquer la fragilité de certaines internationalisations, lors de l'affaiblissement du réseau d'appui de la PME (Barbat, 2007).

Ceci nous conduit à réutiliser avec un regard très concret le modèle d'Uppsala dans sa version revisitée 2009. Puisque les auteurs réfutent le caractère déterministe des étapes du processus d'internationalisation en arguant que seule l'expérience, qui construit le savoir faire, constitue la base des étapes du développement à l'international, le modèle nous paraît compatible avec les différentes formes choisies par les PME pour s'internationaliser : importation (BPI France, 2014 ; Pacitto, 2006 ; St Pierre *et al*, 2011), implantation (Boutary *et al.*, 2009). En revanche, l'accent mis dans cette version sur le rôle des réseaux mérite une attention fine, dans le contexte d'une économie très mondialisée et de l'accès des pays en voie de développement aux marchés étrangers.

## **2. Présentation d'une étude de cas**

### **2.1 Méthodologie**

Notre démarche s'appuie sur une approche qualitative destinée à comprendre le processus d'internationalisation de PME marocaines. Nous avons utilisé les données issues d'une étude menée il y a une année dans le cadre d'une recherche sur les pratiques des entreprises marocaines à l'international avec les pays du Sud. .

Nous analysons ici le processus d'internationalisation d'une PME marocaine faisant partie d'un groupe français. Le choix d'une étude de cas unique est ici motivé par l'objectif de donner une description approfondie et complète du phénomène étudié (Hlady Rispal, 2002) et de comprendre le processus dans son ensemble. L'entreprise choisie est une PME de 130 personnes, impliquée dans des activités internationales de différentes natures avec une orientation forte sur les pays d'Afrique et du Moyen orient. Le choix de cette entreprise en particulier s'est imposé. Les données collectées étaient très nombreuses et de bonne qualité d'une part, et d'autre part cette PME présente une longue historicité. En effet, cette PME, est comme nous le détaillerons plus loin tournée vers des échanges entre pays émergents depuis près de 30 ans. Il nous a donc semblé que ce cas pourrait être un révélateur intéressant.



## 2.2 Le cas de SBS Maroc

La société Sanitaire Benchekroun Slaoui Porcher, appelée SBS Porcher, est créée au Maroc en 1986 par des investisseurs marocains accompagnés par une participation très minoritaire de Porcher France, maintenant devenue une filiale du groupe Idéal Standards, au capital de l'entreprise marocaine. Les fondateurs de SBS Porcher étaient dans les années 70 les distributeurs de Porcher France au Maroc. C'est l'identification d'une demande marocaine qui les a poussés, à la fin des années 80, à créer au Maroc une unité de production de produits en céramique pour la cuisine et la salle de bains. Aujourd'hui l'entreprise fabrique entre 400 et 500.000 produits par an pour une production marocaine totale estimée à 2,5 millions de pièces<sup>5</sup>. Il s'agit donc d'un « acteur solide » du marché mais qui ne cherche pas à se battre sur le terrain « *des plus gros acteurs marocains qui produisent plus de 1 million de pièces par an* ». Elle réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 70 millions de dirhams<sup>6</sup>.

La stratégie poursuivie par l'entreprise n'est pas une stratégie de production de masse, construite sur le principe des économies d'échelle. Le principe est bien de définir les besoins spécifiques du marché visé et d'étudier la possibilité d'y répondre en s'appuyant sur une large gamme de produits diversifiés.

SBS Porcher fabrique dans son unité marocaine des produits répondant à des exigences des marchés haut et moyenne gamme (notamment produits de niche comme les cuves et les dalles de laboratoires), mais aussi des produits économiques principalement vendus sur le marché local à des promoteurs d'ensembles immobiliers de type économique, ou à des collectivités (hôpitaux, écoles, maisons de retraite...) Dès le démarrage de son activité, à la fin des années 80, SBS Porcher sert plusieurs clients, en France, au Maroc et à l'export. La relation avec Porcher France ne s'inscrit pas dans un accord de sous-traitance ou de partenariat contractualisé. Les commandes sont reçues, comme celles de n'importe quel autre client, seules les conditions commerciales sont plus favorables pour ce gros client historique. SBS Porcher vend à son partenaire européen uniquement des produits destinés aux collectivités. « *Nous leur vendons des pièces qu'ils savent faire techniquement, mais qu'ils ne savent plus faire au prix qu'il faut ou dans le temps qu'il faut* ».

Pourtant, « *quand on sous-traite, c'est pour quelqu'un de plus grand que nous, en terme de savoir faire et de techniques* ». Cette relation de long-terme conduit SBS Porcher à collaborer étroitement avec les services techniques de leur « client » européen. Ainsi, « *lorsque l'on cherche à développer un nouveau process ou un nouvel outillage, on se tourne d'abord vers les techniciens de Porcher en France car le courant passe plus facilement. Mais si au niveau des coûts, ils ne sont pas compétitifs, alors on cherche d'autres solutions, en Turquie ou en Egypte par exemple* ».

En ce qui concerne l'export, SBS a visé en priorité les pays francophones voisins. La marque PORCHER, créée en France à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, « *représente un savoir-faire français de qualité, connu et reconnu dans le monde francophone. De ce fait, SBS Porcher passe plus facilement par les pays francophones que par les pays anglophones* ». Au départ, à la fin des années 80, ce sont donc les marchés algérien et tunisien qui sont les premiers visés par la stratégie internationale, en complément de ce qui se fait vers les clients européens. La proximité géographique et culturelle de ces marchés, ainsi que bien sûr les débouchés

---

<sup>5</sup> Etude d'analyse du potentiel de la branche industrielle CERAMIQUE (2003), rapport de synthèse, projet soutenu par le programme MEDA de l'Union Européenne.

<sup>6</sup> 1€ = 11DH environ

commerciaux, en font des partenaires privilégiés. « *C'est plus facile de faire des containers pour la Tunisie que pour l'Afrique du Sud, c'est moins loin, le coût du fret est moindre et entre un marocain et un tunisien cela passe mieux* ».

Peu à peu, les marchés à l'export se diversifient pour atteindre la Lybie, l'Afrique Subsaharienne (principalement le Sénégal et la Côte d'Ivoire) et enfin plus récemment le Moyen-Orient, les Emirats Arabes Unis, l'Arabie Saoudite, la Syrie, le Liban ou le Qatar. Mais dans cette dernière région du monde, il s'agit surtout « *de petites opérations non régulières* ».

De la même manière, et en poursuivant « *une politique assez ambitieuse et volontariste à l'export* », SBS Porcher réalise des opérations ponctuelles avec des destinations plus lointaines telles que Madagascar, Chypre, Porto Rico ou la Chine, alors que quelques marchés de niche persistent en Europe (laboratoires en France, et client en Espagne).

Ces cinq dernières années, le chiffre d'affaires export de SBS Porcher est en hausse, mais son poids reste stable et il représente entre 20 et 25% de l'activité de l'entreprise. Sa répartition par zone est stable : 40% est à destination de Porcher France, 40% se fait en direction du Maghreb Arabe (Algérie, Tunisie, Lybie) et le reste du monde compte pour environ 20%.

L'organisation des ventes export, et ce quelque soient les zones visées, passe par des distributeurs locaux. La démarche est toujours la même : « *on commence par se demander quelle est la demande, quels genres de produits sont attendus et en quelle quantité, et ensuite on regarde si nous avons une offre adaptée à ces besoins.* » Ensuite, SBS Porcher se met en quête pour trouver des distributeurs locaux « *qui ont l'assiette financière, le sérieux et le professionnalisme qui sont nécessaires* ». Depuis le départ, la stratégie à l'international est la même, « *en construisant des partenariats très solides, on n'a pas besoin de s'implanter et on a un retour d'informations en continu sur les besoins des pays ciblés* ».

Une des forces de SBS Porcher à l'international est d'avoir su construire des relations de très long terme avec ses partenaires, comme au Sénégal ou en Côte d'Ivoire par exemple où l'entreprise travaille avec les mêmes distributeurs depuis 20 ans. « *Nous avons travaillé au départ avec les pères, et maintenant ce sont les fils qui prennent la relève. C'est encore mieux qu'une succursale* ».

Pourtant ces relations de longue haleine, quasi familiales, ne sont pas de « *longs fleuves tranquilles* ». Les changements politiques en particulier, fréquents dans ces régions du monde, nécessitent de la part de l'entreprise une adaptation permanente de ses réseaux. Ainsi en Lybie par exemple, les changements politiques de ces deux ou trois dernières années ont poussé l'entreprise à opérer un certain nombre d'ajustements. Les anciens distributeurs sont en perte de vitesse, donc les relations sont conservées mais les volumes ne sont plus les mêmes. En parallèle, SBS Porcher fait des démarches pour se rapprocher de ceux qui ont un « *business florissant* » aujourd'hui. « *Dans ces pays, la politique, le commerce et le business sont mélangés !* »

Au-delà des problèmes politiques qui comme en Lybie ou en Syrie aujourd'hui, affectent la stratégie internationale de l'entreprise en particulier au travers des relations qu'elle entretient avec ses distributeurs, les questions logistiques sont, elles aussi, significatives. En prenant l'exemple du Burkina-Faso, pays dans lequel SBS Porcher a identifié une demande à laquelle elle pouvait répondre, les prix du produit arrivé sur place sont tels que seules quelques opérations ponctuelles pour faire connaître le nom ou la marque vont être réalisées. En effet, « *le Burkina est un pays enclavé sans bordure maritime. La plupart de notre transport est*

*maritime, les coûts de transport pour atteindre ce marché sont donc très élevés* ». De plus, pour certains trajets, il est nécessaire de passer par l'Europe, d'un point de vue transport, pour atteindre certains états africains.

Enfin, les objectifs de l'entreprise n'étant pas de se battre sur les prix avec une production de masse, la sécurisation des paiements est un élément clé de la stratégie à l'international, l'objectif étant « un risque zéro en solvabilité ». Les facilités de paiement se mettent donc en place au fur et à mesure, le nombre de commandes augmentant, la confiance entre les partenaires est renforcée. Les premières commandes ne sont livrées que si le règlement a été effectué, puis des lettres de crédit sont acceptées sur des échéances relativement courtes, et enfin du crédit client à 60 ou 90 jours peut être octroyé, « *surtout quand on commence à bien se connaître* ».

### 3. Discussion et conclusion<sup>7</sup>

#### 3.1 Proximité géographique et distance politique

La relecture de la littérature à laquelle nous nous sommes livrés a mis en évidence la complexité et la richesse du critère de distance. Le cas SBS nous semble l'illustrer de façon originale sur un pays, bien sur, spécifique, le Maroc.

*« Le Maroc est un arbre dont les racines plongent en Afrique mais dont les branches bruissent à l'air de l'Europe. »* disait feu le Roi Hassan II.

Bien que le directeur export « *ne pense pas que les relations commerciales à l'export soient influencées par les relations politiques du Maroc* », il est intéressant de confronter l'expansion internationale de SBS Porcher à la politique extérieure marocaine, puisque « *Dans ces pays (il évoque les pays du sud avec lesquels il travaille), la politique, le commerce et le business sont mélangés !* » Cette apparente contradiction dans les propos de ce dirigeant, fait écho à la manière dont les gestionnaires des PME perçoivent l'action politique. L'importance des enjeux macro-économiques des relations internationales ne semble effectivement pas perçue alors que le caractère opérationnel de ces politiques est au cœur même de la stratégie internationale de SBS Porcher : la société a par exemple participé à plusieurs reprises aux « Caravanes de l'Export en Afrique » organisées par Maroc Export, établissement public de promotion des exportations marocaines, et s'est à chaque fois « *sentie épaulée et soutenue dans le cadre de cette prospection commerciale* ».

De même, lorsque SBS Porcher, importateur dans les années 70, crée son unité de production pour répondre d'abord aux besoins de la demande locale (encore 80% du chiffre d'affaires aujourd'hui) et internationale, et qu'il oriente les ventes vers la France puis vers les pays voisins du Maghreb arabe, Tunisie et Algérie, il n'a pas conscience d'être dans le sillage

---

<sup>7</sup> Le rappel du contexte historique permet de mieux comprendre la situation actuelle. Au Maroc, les PME et les PMI sont des entreprises relativement jeunes. Le capitalisme marchand, tel qu'il existait dans les puissances occidentales, pénètre lentement le Maroc au cours du 19<sup>ème</sup> siècle (Vermeren, 2006). La présence de l'administration française pendant la période du protectorat a limité l'apparition d'une « bourgeoisie capitaliste » créatrice d'entreprises formalisées (Perrin, 2002) et ce n'est qu'à la fin des années 60 que le cadre institutionnel favorisant l'initiative privée voit le jour (Ben Ali, 2001). Pourtant, ce n'est qu'à partir de 1973, et le lancement de la politique de « marocanisation » par Hassan II, que les PME marocaines ont pris leur essor (Ben Ali, 2001) et qu'une « nouvelle génération d'entrepreneurs issus non plus de couches sociales traditionnelles aisées, mais de classes plus modestes est apparue » (Belghazi, 1999).

d'une histoire économique internationale, qui lie le Maroc à la France et à l'Espagne. Ses décisions lui paraissent simplement rationnelles. Traditionnellement, le Maroc est un pays tourné vers ses voisins au nord de la Méditerranée, qu'il s'agisse des conquêtes de l'Andalousie ou de la négociation du statut avancé avec l'Union Européenne (signé en 2008) et mis en œuvre.

De la même façon, on peut observer le mouvement économique vers le sud : depuis le début des années 2000, le Roi Mohammed VI a multiplié les initiatives en annulant tout d'abord la dette des pays africains, en participant à de nombreuses visites d'Etat (Mali, Gabon, Sénégal, Guinée Conakry et Côte d'Ivoire pour ne citer que les derniers), en encourageant ensuite les entreprises publiques marocaines, puis celles du secteur privé, à investir au sud du pays. Le secteur du bâtiment et des travaux publics a été un fer de lance de cette expansion marocaine en Afrique<sup>8</sup>. De ce fait, SBS Porcher, peut aujourd'hui livrer dans ces pays directement des produits de la gamme économique (les mêmes que ceux qui sont commercialisés au Maroc) à des chantiers de construction de logements économiques.

L'internationalisation de SBS Porcher, PME marocaine, vers l'Afrique sub-saharienne d'abord puis le continent africain dans son ensemble, ne s'est véritablement accélérée qu'en parallèle de la réduction de la distance politique. C'est parce que la décision est prise de rapprochements politiques que les entreprises peuvent travailler sur de nouveaux terrains. Ces décisions politiques, accords, coopérations sont à l'origine de nouvelles infrastructures et moyens de transport qui permettent d'exploiter une proximité géographique qui sans cela n'est que virtuelle. Par exemple, la distance géographique entre le Sénégal et le Maroc est similaire à celle existant entre la France et le Maroc. Pourtant cette proximité géographique, ne peut réellement être exploitée par les acteurs économiques que lorsque les liaisons aériennes existent (Royal Air Maroc est une entreprise publique), ainsi que les liaisons routières et les transactions financières entre les pays (au travers de l'implantation des banques marocaines en Afrique soutenue par le pouvoir politique). Sinon, « *il vaut mieux passer par la France, ça coûte moins cher mais c'est quand même pas facile* ». Ceci rejoint le concept de proximité géographique développé par Angué (2006) qui tient compte de la distance objective en km entre les deux pays, mais qui relativise cette distance en tenant compte des facilités de transport entre les deux points.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, et compte tenu de la dimension exploratoire de ce travail, il nous semble donc que la réduction active de la distance politique entre deux nations, renforce de manière significative la proximité géographique et facilite grandement l'internationalisation des PME en créant des milieux favorables (Fourcade et Torres, 2003). A l'inverse, si la distance politique reste trop importante, alors les opportunités liées à la proximité géographique ne peuvent pas nécessairement être pleinement exploitées.

### **3.2. Distance et gestion des réseaux**

En faisant évoluer leur réflexion, Johanson et Vahlne (2009), mettent l'accent sur le caractère partenarial du processus d'internationalisation et non plus seulement sur son caractère séquentiel. Si la construction d'un réseau prend du temps, sa force et son efficacité sont la résultante de la forme et de la qualité des relations humaines mises en place. Le cas SBS permet d'observer les modalités de la construction de réseaux dans un pays de communication tacite (pour reprendre l'expression d'Hofstede) et de tradition orale.

---

<sup>8</sup> Maghriti M., « Le Roi Mohammed VI : le Madiba de l'Afrique », Les Echos, 10 mars 2014.

Dans la phase 1 (prolongation au sens de Johanson et Mattson, 1988), la PME développe deux types de réseaux sur une base de solvabilité financière mais aussi et surtout sur une base de confiance : un réseau d'informateurs et un réseau de distributeurs en grande majorité des PME. Les grandes entreprises et les organismes publics n'en font pas partie. Le premier réseau apporte des connaissances sur les marchés, le second permet de saisir les opportunités d'affaires. Dans la phase 2 (pénétration), l'entreprise développe sa relation avec son partenaire, souvent unique, et augmente son engagement vis-à-vis de lui. Le réseau de distributeurs devient lui-même un réseau d'informateurs. L'intégration, sensée être la troisième étape, où l'entreprise arrive à développer plusieurs réseaux nationaux et à les coordonner, n'a pas été observée ici. La durée du processus ne semble pas en cause puisque dans l'une des relations étudiées, le réseau a plus de vingt ans. Cela s'explique peut-être par la difficulté de la PME à gérer plusieurs réseaux nationaux et par sa capacité économique limitée, notamment en termes de production et de commercialisation.

Dans le cas étudié, le caractère familial du réseau apparaît prépondérant. Les liens tissés avec le partenaire semblent dépasser une seule génération. *« Nous avons travaillé au départ avec les pères, et maintenant ce sont les fils qui prennent la relève. C'est encore mieux qu'une succursale »* souligne un de nos répondants. La préférence marquée ici pour cette dimension humaine, voire familiale, positionne le réseau dans une logique de sociabilité non calculatoire. L'histoire, les mouvements humains, la religion, mais aussi des relations de classe sont à la base d'une culture régionale qui ne favorise pas les relations avec des « outsiders ». Les réseaux développés dans le cadre des relations nord-sud semblent davantage fondés sur une logique d'affaires (Huggins, 2010) et un attrait pour l'ouverture et l'échange direct. Une autre dimension du réseau apparaît nettement dans le cas étudié : la proximité du partenaire avec la sphère politique, perçue comme une garantie de plus pour le succès des affaires. Si cela se vérifie en temps de paix, il en va différemment en temps de perturbation et de changements politiques. Cette proximité devient alors un frein pour les activités et pousse la PME à de nouvelles recherches de partenaires : *« La Lybie, il y a eu beaucoup de changements politiques depuis deux trois ans et donc ceux qui étaient de bons partenaires avant ne le sont plus. On continue avec eux avec des volumes moins importants mais on est en train d'en démarcher d'autres »*. Cette proximité peut même être à l'origine de l'arrêt de l'activité sur le marché fragilisé. *« On faisait la Syrie, le Liban. Là, malheureusement, avec tout ce qui s'y passe, on est à l'arrêt carrément »* souligne un responsable export.

Si dans tous les pays, les hommes d'affaires cherchent à se rapprocher des hommes de pouvoir, la préférence pour la logique de sociabilité endogène dans la construction des réseaux, qui transparait dans ce cas et dans la culture des pays du Sud constituée, à nos yeux, un élément de fragilité supplémentaire dans le processus d'internationalisation des PME trop dépendantes des aléas de la vie politique et institutionnelle.

### **3.3 Relations de sous-traitance et internationalisation**

Les modèles d'internationalisation décrivent des situations centrées sur une « unité entreprise » d'une part, et sur la question de l'exportation d'autre part. Le modèle d'Uppsala décline les étapes du processus d'internationalisation, à partir de la non-exportation, puis de l'exportation occasionnelle et enfin d'une plus grande régularité des opérations.

Au vu des contraintes de gestion des coûts des entreprises des pays développés, nous avons constaté que des externalisations ou des sous-traitances se mettent en place avec des partenaires de pays du Sud, pour profiter de niveaux de coûts de main d'œuvre moins élevés. Ceci implique une mobilisation des entreprises du Sud pour répondre à cette demande. Le cas de SBS illustre bien ce point : son chiffre d'affaires s'est développé à l'exportation, et atteint

aujourd'hui 40% du total avec son partenaire « historique », la société Porcher. Mais avant d'être exportateur vers Porcher France (PF), SBS (qui n'existait pas alors sous ce nom et cette forme juridique) était le distributeur de Porcher au Maroc. C'est la taille et la structure de la demande locale qui ont suscité la création d'une co-entreprise pour la production de produits en céramique. Comme le marché n'était pas important, Porcher a investi de façon très minoritaire dans la co-entreprise et a accepté ce partenariat avec SBS. Parce que le segment initial –les collectivités- n'était pas assez important pour s'en contenter, SBS a développé une activité vers les particuliers et notamment le secteur du bâtiment qui est devenu son plus gros client.

Comme le souligne Barbat (2007), les PME les moins soutenues par leur donneur d'ordres développent plus que les autres leur activité exportatrice. En l'occurrence, SBS, en tant qu'importateur, a acquis une connaissance des pratiques managériales de Porcher et de son propre marché marocain. Lorsque la décision est prise de produire sur place, il y a une forme de délocalisation/externalisation de Porcher France pour une petite partie de son activité qui sera dominée et managée par SBS. Le lien de subordination est très faible, SBS est rapidement autonome sur le développement commercial de son activité et diversifie sa clientèle, Porcher France ne représentant que moins de 10% du chiffre d'affaires de la société. Pour autant, il reste une attache importante mais pas exclusive sur la question du conseil et d'un appui technique : lorsque SBS a ce type de besoin, son premier interlocuteur reste PF, même si les coûts trop élevés de PF peuvent conduire SBS à trouver d'autres interlocuteurs. La gestion de proximité et l'intégration au réseau historique restent visible et efficiente.

Il semble donc que le processus de développement d'une PME du Sud, sous-traitante ou travaillant pour une activité externalisée par une entreprise du Nord (ce qui différencie les deux est l'existence ou non d'un cahier des charges formalisé par le donneur d'ordres), ne soit pas aussi linéaire que supposé par le modèle d'Uppsala. La première étape peut être une étape de production ou d'importation, puis, en fonction notamment de l'attractivité du marché, des apprentissages effectués et de la force des liens qui relient le donneur d'ordre/acheteur du Nord à l'entreprise du Sud, celle-ci peut rester productrice de produits à bas coût, ou entamer un processus de diversification, tant du point de vue des produits que des zones de commercialisation. Ceci rejoint les conclusions de St Pierre et al., (2011) sur le fait que le processus d'internationalisation est complexe et intègre l'exportation, l'importation et l'implantation physique sur les marchés internationaux, et les conclusions de Boutary et Monnoyer (2014) sur l'ordre des étapes dans le développement de PME internationalisées. Il semble par ailleurs difficile d'observer et de comprendre ce processus en focalisant l'approche sur une seule entreprise –SBS en l'occurrence-, alors même que celle-ci travaille avec des interactions étroites avec d'autres acteurs très influents et dans une histoire longue qui marque ce processus (Suzanne Berger, 2006).

## Conclusion

Face aux axes de la mondialisation, analyser le processus d'internationalisation des PME de pays en développement est nécessaire, pour des raisons tenant à leur implication croissante comme au manque de connaissances spécifiques à leur fonctionnement. Notre revue de littérature confirme l'existence de nombreux papiers sur le processus d'internationalisation des PME, mais aussi la quasi absence de travaux portant sur des terrains de PME issues de ces zones « du Sud ».

Les modèles d'Uppsala (1977 et 2009) ont constitué notre ancrage théorique, pour comprendre les déterminants d'une trajectoire d'internationalisation qui semble intégrer des paramètres peu discutés dans les recherches existantes. Nous avons donc mobilisé les

concepts de ce modèle, notamment le processus par étapes, la distance psychique, le réseau. Nous avons aussi repris la notion de proximité, d'une part parce qu'elle qualifie le mode de gestion des PME, d'autre part parce qu'elle peut s'opposer à la notion de distance. En arrière plan, nous avons aussi les concepts liés au management international, notamment les questions inter-culturelles (communication, organisation, coopération).

Nous montrons dans cette recherche que le cheminement d'une entreprise d'un pays en développement est soumis à des conditions environnementales qui ne sont pas strictement les mêmes que celles des pays européens dans le contexte desquels a été dessiné le modèle d'Uppsala. Les notions de proximité et de distance existent en Europe, mais elles sont à prendre en compte, dans les pays du Sud dans un contexte de communication tacite, orale, privilégiant l'appui sur des réseaux familiaux, dans les réseaux de classe et dans les réseaux politiques, qui sont autant de forces pour la permanence des relations lorsqu'elles sont établies et de fragilités lorsque les situations sont instables. De même, la recherche de légitimité semble orientée plus vers la cohésion socio-familiale que vers des critères seulement financiers et de court terme, ce qui conduit à réinterroger la notion de performance de façon contextualisée. Par ailleurs, ces PME, souvent en situation de sous-traitance –formalisée ou non- vis-à-vis d'entreprises étrangères, font de ce fait des apprentissages internationaux non fondés en premier lieu sur des exportations, mais qui leur permettent d'affaiblir la perception de certains obstacles à l'internationalisation. Elles cherchent alors, après avoir été sous-traitantes ou importatrices de savoir-faire ou de produits, à exploiter leurs avantages concurrentiels de coûts et de savoir-faire spécifiques dans une démarche d'internationalisation qui leur est propre, et qui se tourne vers leurs pays voisins.

Le modèle d'Uppsala reste donc pertinent pour ce type de développement. Il mérite, comme le montre notre étude de cas focalisée sur un seul exemple marocain, que soit creusé le concept de réseau que la version 2009 du modèle intègre, sans le décentrer d'une approche ethnocentrique européenne. Si nous ne sous-estimons pas les évolutions sociales que font naître la mondialisation des échanges et l'approfondissement des relations interpersonnelles entre les habitants vivant sur des continents différents, les générations en responsabilité ne transforment pas leurs modes relationnels aussi vite que leur usage des technologies

Sur le plan managérial, nos travaux montrent que les dirigeants des PME des pays en développement doivent intégrer le rôle des réseaux en termes de construction et de partage de savoirs (marchés bien sûr, mais aussi technologies, évolutions sociales...). La dépendance vis-à-vis à des donneurs d'ordre historiques n'a plus lieu d'être, elle se dissout dans une construction réticulaire qui peut faciliter une véritable internationalisation dont les étapes peuvent être différentes selon le secteur d'activité et les caractéristiques culturelles des pays cibles.

Nous sommes cependant conscients des limites de notre travail, qui n'étudie qu'un seul cas de PME. Par ailleurs, les concepts de culture et de risque n'ont pas été à ce stade suffisamment approfondis alors qu'il serait pertinent d'ouvrir de nouveaux travaux, pour affiner la façon dont les réseaux se construisent, et dont la performance est évaluée. La mondialisation a ouvert les échanges, elle permet aujourd'hui l'intégration de nouveaux pays et sur le plan de la gestion de nouvelles entreprises dans ces flux. Les chercheurs doivent apporter leur contribution à cette connaissance pour que les conditions de mondialisation soient favorables à tous et que les entreprises du Sud ne soient pas considérées comme de seconde zone à cause d'un regard trop ethnocentrique et hiérarchisant le Nord par rapport au Sud. Enfin, la réflexion à partir de cette étude de cas pourrait être ouverte et prolongée. En effet, en partant des PME des pays émergents, c'est l'ensemble de la chaîne de valeur et son partage qui

peuvent être repensés dans une vision moins traditionnelle des rapports Nord-Sud. Là résident aussi probablement de nouvelles opportunités pour les PME du Sud.

## Bibliographie

Ageron B et Huault I (2002), « Complexité du processus d'internationalisation de la PME : vers un enrichissement de l'analyse behavioriste », *Management International*, vol. 6, n°2, pp. 43-53.

Ageron B, « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », N° 2, vol. 14, 2001 *Revue internationale PME*.

Angué K., 2006, *Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les sciences du vivant*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Nice - Université de Nice Sophia Antipolis.

Angué K., Mayrhofer U., 2010, « Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, vol. 13, n° 1, p. 1-37.

Autio E, 2005, « Creative tension : the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article, « Toward a theory of international new ventures ». *Journal of international business studies*, 36(1) p 9-19

Bacq S., Cœurderoy R. (2010), « La théorie de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce » à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche », *RIPME*, vol. 23, n° 1, p. 91-124.

Baldegger R, Schueffel P, 2012, « Dynamique de l'entrepreneuriat international », Actes du CIFEPME Brest

Barbat V., 2007, Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises, *Décisions Marketing* No 47 Juillet-Septembre 2007 – p 61 à 77

Belghazi S. (1999), « L'expérience des privatisations au Maroc » in *Les Privatisations, Actes de colloque*, Centre d'Etudes des droits du Monde Arabe, Université Saint Joseph, Beyrouth.

Ben Ali D. (2001), "La petite et moyenne entreprise au Maroc", Research Report de Frederico Caffè Centre, 6/2001, Université de Roskilde, Danemark.

Berger S., 2007, *Made in Monde, Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Éditions du Seuil, Points.

Boutary H., Havette D., 2009, « PME : peut-on choisir de ne pas délocaliser ? », *Gérer et comprendre*, n° 95, p. 56-66.

Boutary M. et Monnoyer MC., 2014, « Quand les PME envisagent la délocalisation, aspects théoriques », *Revue Economie et sociétés, Economie Gestion et Société*, n°4, p 603-630

BPI France, 2014, *Rapport sur l'évolution des PME*, Documentation française

Bueno Merino P., Soparnot R. (2012), "Internationalization of innovative SMEs", (Editorial Note), *International Business Research*, vol. 5, n° 6, June.

Carrincazeaux C., Coris M., Piveteau A., 2010, « Délocalisations : de quoi parle-t-on ? De la quantification des opérations à la qualification des processus », *Revue de la régulation [en ligne]*, vol. 8, 2<sup>e</sup> semestre, mis en ligne le 15 décembre 2010, consulté le 19 mars 2014. URL : <http://regulation.revues.org/9002>

Catanzaro A, Messeghem K, Sammut S, 2012, "Les programmes d'accompagnement à l'international et l'impact sur la performance : un modèle conceptuel pour les jeunes firmes entrepreneuriales" Actes CIFEPME Brest

Chapman, M.; Gajewska-De Mattos, H.; Clegg, J.; Buckley, P. J. (2008). « Close neighbours and distant friends-perceptions of cultural distance », *International Business Review*, Vol. 17,



n° 3, p. 217-234.

Delios, A. & Henisz, W. J. 2003. Political hazards, experience, and sequential entry strategies: The international expansion of Japanese firms, 1980-1998. *Strategic Management Journal*, 24: 1153-1164.

Di Maggio P.J., Powell W.W., 1983, « The iron cage revisited: Institutionnal isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160.

Dow D., Karunaratna A., 2006, « Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli », *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, p. 578–602.

Drogendijk, R.; Slangen, A. (2006). « Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises », *International Business Review*, Vol. 15, n° 4, p. 361-380.

Eden L. et Miller SR (2004), Distance matters : Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy , in Hitt and Cheng eds, *Advances in International Management*, Elsevier, New York, p. 187-221

Etemad H. (2005), « SME.internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages », *Management International Review*, vol. 45, n° 3, p. 145-186.

Fahssis L., 2012, « Cultures et management des ressources humaines : cas du Maroc », *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, n° 4, p. 281-297.

Faure G. O., Rubin J., 1993, *Culture and Negotiation*, Newbury Park, California, Sage.

Fourcade C. et Torrès O. 2003, « Les PME entre région et mondialisation : processus de « glocalisation » et dynamique de proximité », *Les cahiers de l'ERFI*, 10.

Gallego V., 2011, « L'influence des réseaux de PME dans les choix de délocalisation », *Cahiers de recherche du CERAG*, n° 2011-05 E1.

Ghemawat P., 2001, « Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion » *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 8, p. 137-147.

Ghemawat P., Hout T., 2008, « Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 11, p. 80-88.

Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.

Hofstede G. et Bollinger D., 1987, *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Hofstede G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London: Sage Publications.

Holmlund, M. and S. Kock., 1998, "Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies." *International Small Business Journal* 16, (4): 46-63.

Huggins, R. , 2010, 'Forms of network resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks', *International Journal of Management Review*, Vol. 12, No. 3, 335-352

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. 1988. « Internationalisation in industrial systems: A network approach », in Hood N & J.-E. Vahlne (Eds), *Strategies in global competition*: 468–486. London: Croom Helm.

Johanson J. et Wiedersheim-Paul F., 1975, The internationalization of the firm – Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, Vol 12, Issue 3, p 305-323

Johanson J., Vahlne J.E., 2009, « The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n°9, p. 1411-1431.

Johanson J., Vahlne J.E., 1977, « The internationalisation 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.

- Julien PA., 1994, *Les PME, Bilan et Perspectives*, Paris, Economica.
- Julien PA., Joyal A., Deshaies L., C. Ramangalahy, 1996, « Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices », *Revue Gestion*, Vol. 21, n° 1, p. 29-37.
- Pierre-André Julien, 2005, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance - une métaphore des romans policiers*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, Entrepreneuriat & PME, 2005, 395 p.
- Kogut, B., Singh, H. , 1988, « The effect of national culture on the choice of entry mode », *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n° 3, p. 411-432.
- Labari B., 2002, « Mondialisation et "cultures locales" au regard des délocalisations industrielles françaises au Maroc : éléments d'une approche sociologique », *Esprit Critique*, Vol. 4, n° 10, consulté sur Internet: <http://www.espritcritique.fr>.
- Laghzaoui S., 2006, « L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences », Congrès *international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Fribourg, octobre.
- Lemaire J-P., 2013, *Stratégies d'internationalisation : Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Management sup, Paris, Éd. Dunod (3<sup>e</sup> éd.).
- Lemaire J-P., 2010, « Pays Emergents : les investisseurs au pied du mur », *Expansion Management Review*, N° 137.
- Livian Y., 2011, « Pour en finir avec Hofstede », *Conférence francophone sur le management international*, ATLAS AFMI, Paris
- Mayrhofer, U., Roth, F. ,2007, « Culture nationale, distance culturelle et stratégies de rapprochement : une analyse du secteur financier », *Management International*, Vol. 11, n° 2, p. 29-40.
- Mayrhofer U., Urban S., 2011, *Management international, des pratiques en mutation*, Pearson Paris.
- Moalla E., 2013, La distance et le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers : une analyse des entreprises françaises, Thèse de doctorat de l'Université de Lyon 3.
- Moalla E., 2011, « La distance et le développement international des entreprises », *Management et Avenir*, Tome 6 No 46,
- N'Diaye A, 2010, "Influence des stratégies locales dans les chaînes de valeurs globales", *Revue française de gestion*, n° 201, p 141-159.
- OECD, 2007, « Trends and recent developments in Foreign Direct Investments », in *International Investment Perspectives*. p. 1-37.
- Pacitto JC., 2006, « L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux », *CIFEPME, Fribourg Suisse*
- Pequeur B., 2012, *La ressource territoriale : construit social et gouvernance spécifique*, <http://www.uqar.ca/files/grideq/bernard-pecqueur-2012.pdf>.
- Perrin S. (2002), "Les entrepreneurs marocains. Un nouveau rôle social et politique face au Makhzen", *Publications de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement*, Itinéraires, Etudes du développement n°15, Genève, Suisse.
- Planque B., 1991, « Note sur les réseaux d'innovation : réseaux contractuels et réseaux conventionnels », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3/4, p. 276-303.
- Porter M., 1993, *L'Avantage concurrentiel des nations*, Paris, Dunod.
- Prime N., Obadia C., Vida I., 2009, « Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach », *International Business Review*, Vol.18, n° 2, p. 184-198.
- Rutashobya, L. et Jaensson, J.-E. , 2004, « Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon ». *International Journal of Social Economics*, 31, 1/2, 159-173
- Schindehutte M., Morris MH., 2001, « Understanding strategic adoption in small firms », *International Journal of Entrepreneurial Behavior and research*, Vol. 7, n° 3, p. 84-107

St-Pierre J et Boutary M , 2011, "L'importation d'équipements industriels : quel impact sur le processus d'internationalisation des PME?", in Lecointre G, Le Grand Livre de l'Economie PME - 2ème édition

Torre, A.et Rallet, A. , 2005, « Proximity and localization », *Regional studies*, Vol. 39, n° 1, p. 47-59.

Torres O., 2003, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.

Vermeren, 2006