

Le modèle marocain d'internationalisation contextuelle face aux contraintes institutionnelles : L'Afrique francophone de l'ouest comme terre d'ancrage

The Moroccan Model of Contextual Internationalization in the Face of Institutional Constraints: Francophone West Africa as a Strategic Anchor

Abdellatif ZRIOULI, (Doctorant en sciences de gestion).

Laboratoire de Recherches en Management (LAREM)
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE),
Casablanca, Maroc

Salma ECHCHARQY, (Professeur-Chercheur Habilité à l'ISCAE)

Laboratoire de Recherches en Management (LAREM)
Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE),
Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	ISCAE-CASABLANCA Km 9,5 Route de Nouasseur BP. 8114 Casablanca / Maroc Tél : +212 5 22 33 54 82 à 85 Fax: +212 5 22-33 54 96 E-mail: giscaee@groupeiscaee.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZRIOULI, A., & ECHCHARQY, S. (2025). Le modèle marocain d'internationalisation contextuelle face aux contraintes institutionnelles : L'Afrique francophone de l'ouest comme terre d'ancrage. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(8), 135–162.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 26/05/2025

Accepted: 30/07/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 08 (2025)

Le modèle marocain d'internationalisation contextuelle face aux contraintes institutionnelles : L'Afrique francophone de l'ouest comme terre d'ancrage.

Résumé

Ce travail explore les déterminants spécifiques de la réussite des entreprises marocaines dans leur stratégie d'internationalisation en Afrique de l'Ouest. À travers une approche qualitative fondée sur l'analyse de discours d'experts recueillis lors d'un workshop académique, l'étude met en évidence cinq leviers clés. D'abord, le soutien institutionnel structuré du Maroc, via des programmes publics (comme Maroc Export), une diplomatie économique active et des infrastructures stratégiques telles que le port Tanger Med, joue un rôle fondamental. Ce cadre institutionnel renforce la légitimité des entreprises sur les marchés africains. Ensuite, la proximité culturelle et linguistique, notamment la francophonie partagée, facilite l'implantation dans des contextes culturellement compatibles. Troisièmement, les réseaux informels, fondés sur des relations interpersonnelles, diasporiques et sociales, apparaissent comme des mécanismes efficaces de pénétration des marchés africains, en contournant des rigidités institutionnelles.

Par ailleurs, les capacités dynamiques et ressources immatérielles – comme la maîtrise interculturelle, la connaissance des codes locaux et la flexibilité organisationnelle – permettent aux entreprises de s'adapter à des environnements incertains et instables. Enfin, la diversification sectorielle offre une résilience stratégique face aux chocs exogènes, en dispersant les risques à travers plusieurs secteurs (pharmacie, BTP, agriculture). L'analyse met également en lumière les défis logistiques et infrastructurels persistants, que le Maroc tente de surmonter via des hubs logistiques comme Dakhla. Si le modèle marocain présente un potentiel transposable, ses performances restent liées à un écosystème national structuré. L'étude conclut en appelant à des recherches quantitatives élargies pour généraliser les résultats et affiner les politiques publiques africaines en matière d'internationalisation des entreprises. Cette contribution s'inscrit dans une logique de consolidation théorique et d'opérationnalisation stratégique.

Mots-clés : Internationalisation, Soutien institutionnel, Proximité culturelle, Diversification sectorielle, Défis logistiques.

Classification JEL : F23, M16, O55

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

This paper explores the specific determinants behind the success of Moroccan companies in their internationalization strategies in West Africa. Through a qualitative approach based on discourse analysis of expert insights gathered during an academic workshop, the study identifies five key strategic levers. First, Morocco's structured institutional support—through public programs (such as Maroc Export), active economic diplomacy, and strategic infrastructure like the Tanger Med port—plays a fundamental role. This institutional framework strengthens the legitimacy of Moroccan firms in African markets. Second, cultural and linguistic proximity, especially shared Francophonie, facilitates entry into culturally compatible environments. Third, informal networks—built on interpersonal, diasporic, and social relationships—emerge as effective mechanisms for accessing African markets, bypassing institutional rigidities.

Furthermore, dynamic capabilities and intangible resources—such as intercultural competence, familiarity with local norms, and organizational flexibility—enable companies to adapt to uncertain and unstable environments. Finally, sectoral diversification provides strategic resilience against external shocks by spreading risks across multiple industries (pharmaceuticals, construction, agriculture). The analysis also highlights ongoing logistical and infrastructural challenges, which Morocco seeks to address through emerging logistics hubs such as Dakhla. While the Moroccan model demonstrates transferable potential, its performance remains closely tied to a structured national ecosystem. The study concludes by calling for broader quantitative research to generalize findings and refine African public policies on enterprise internationalization. This contribution aims to reinforce theoretical foundations while offering concrete strategic insights for implementation.

Keywords : Internationalization, Institutional Support, Cultural Proximity, Sectoral Diversification, Logistical Challenges.

JEL Classification : F23, M16, O55

Paper type : Empirical research

1. Introduction

Dans un monde marqué par l'accélération des échanges économiques, la montée en puissance de la régionalisation des marchés et la transformation des chaînes de valeur mondiales, l'internationalisation apparaît comme une voie stratégique incontournable pour les entreprises, y compris dans les pays en développement. Selon l'OCDE (2020), les entreprises intégrées dans les chaînes de valeur mondiales enregistrent une croissance plus rapide de leur productivité et de leurs exportations. Au-delà d'un simple mouvement géographique, l'expansion transfrontalière reflète un changement profond dans les logiques entrepreneuriales, impliquant la reconfiguration des ressources, l'adaptation des modèles économiques et l'intégration dans des écosystèmes externes parfois instables ou asymétriques (Johanson & Vahlne, 2009; Meyer & Peng, 2016).

Pour les entreprises africaines, cette dynamique constitue à la fois une opportunité et un défi. Opportunité d'accéder à de nouveaux marchés, de diversifier leurs sources de revenus, de renforcer leur compétitivité face à la pression des entreprises transnationales ; mais également défi face aux réalités structurelles souvent contraignantes du continent. Ces contraintes incluent notamment les défis logistiques et infrastructurels, l'insuffisance des capacités numériques (Amoah et al., 2021; World Bank Group, 2023), l'instabilité institutionnelle, la complexité des réglementations, les barrières culturelles et un accès limité au financement (Gelb et al., 2011). Dans ce contexte, les PME, qui représentent plus de 90 % du tissu entrepreneurial africain et emploient près de 60 % de la population active (AfDB, 2022; The International Trade Centre, 2018), rencontrent des difficultés spécifiques : leur taille modeste, leurs moyens limités et leur exposition aux risques freinent leur internationalisation durable. Ignorer cette voie exposerait ces entreprises à la stagnation ou à une marginalisation accrue dans une économie mondialisée (UNCTAD, 2021).

Le cas du Maroc constitue à cet égard une exception remarquable. Grâce à une combinaison de politiques publiques ambitieuses, d'investissements stratégiques ciblés et d'une diplomatie économique proactive, le pays s'est imposé comme un acteur économique influent en Afrique subsaharienne. Depuis les années 2000, dans une logique de diversification sectorielle, les entreprises marocaines ont renforcé leur présence en Afrique de l'Ouest en investissant dans des secteurs clés tels que la finance, les télécommunications, l'agro-industrie, les BTP¹ et la logistique, notamment en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Mali. Le commerce du Maroc avec l'Afrique a connu une hausse de 20 % ces dernières années, soit une augmentation de 1,5 milliard de dollars, avec une accélération notable de 13 % des échanges avec l'Afrique subsaharienne en 2014. Par ailleurs, le Maroc est devenu le deuxième investisseur africain en Afrique, après l'Afrique du Sud. Entre 2000 et 2013, les investissements marocains dans la région subsaharienne – portés par de grandes entreprises publiques et privées – ont progressé de 200%. Environ 85% des IDE² marocains en Afrique ciblent des secteurs stratégiques tels que : télécommunications, infrastructures, banque, finance, logement, tourisme, transport, énergie, agriculture et agroalimentaire (AfDB, 2016). Ce « modèle marocain d'internationalisation contextuelle » repose sur une approche pragmatique, articulant proximités culturelles, réseaux régionaux et soutien institutionnel du pays d'origine pour surmonter l'incertitude dans les pays hôtes (Owusu-Yirenkyi et al., 2024).

Dans le cadre plus large de la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf), cette expérience prend une portée stratégique supplémentaire. En effet, la ZLECAf ambitionne de créer un marché commun pour les biens, services, capitaux et personnes à l'échelle du continent, couvrant une population de plus de 1,3 milliard d'habitants et un PIB combiné de 3

¹ Bâtiment et Travaux Publics

² Investissement Direct à l'Étranger

400 milliards USD (AfCFTA Secretariat, 2022). Toutefois, la réussite de cette intégration dépendra largement de la capacité des acteurs économiques – publics et privés – à surmonter les asymétries structurelles, à construire des mécanismes de gouvernance efficaces, et à encourager des champions économiques régionaux (Ismail, 2020). Dans ce contexte, le Maroc offre un modèle opérationnel pertinent, susceptible d'inspirer d'autres pays africains dans leur quête d'intégration régionale et de développement économique endogène (Noujoud et al., 2023).

Cet article vise ainsi à analyser les ressorts du succès marocain à l'international en contexte africain. Cela, à partir d'un cadre d'analyse combinant la théorie institutionnelle (North, 1990), qui met en évidence le rôle des institutions formelles et informelles dans la structuration des comportements économiques, et le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), qui insiste sur l'apprentissage progressif, l'accumulation de connaissances et l'importance des réseaux dans les trajectoires d'expansion transfrontalière. En croisant ces deux approches, il s'agit de comprendre comment les entreprises marocaines, soutenues par l'État, ont su naviguer dans des environnements complexes, contourner les défaillances institutionnelles locales, et bâtir des stratégies viables sur le long terme.

L'objectif est donc double. D'une part, cette étude cherche à dégager les facteurs explicatifs clés du succès marocain en Afrique francophone de l'Ouest, qu'ils soient institutionnels (présence d'accords bilatéraux, soutien diplomatique), culturels (affinités linguistiques et religieuses), ou stratégiques (alliances locales, logique de réseau, financement structuré). Cette analyse est d'autant plus pertinente que les dynamiques institutionnelles – notamment, les politiques publiques et les réseaux de soutien – jouent un rôle déterminant dans le développement des capacités d'adaptation des entreprises (Sumengkar et al., 2023). D'autre part, elle entend contribuer à la littérature académique sur l'internationalisation des PME en contexte émergent, en rompant avec les approches universalistes dominantes fondées sur les trajectoires des firmes des pays développés (Child et al., 2022; Cuervo-Cazurra, 2012; Mathews, 2006).

Enfin, cette réflexion s'inscrit dans une perspective d'utilité opérationnelle, en éclairant les voies d'action stratégique pour les décideurs africains. En mettant en lumière la manière dont les contraintes peuvent devenir des leviers, l'analyse enrichit la compréhension des politiques d'exportation, d'investissement et de renforcement organisationnel. Le cas marocain, dans cette optique, est mobilisé non comme un modèle figé, mais comme une expérience à forte valeur heuristique pour penser l'expansion transfrontalière en Afrique.

Afin de répondre à cette problématique, cet article adopte une démarche en trois temps. Il débute par une revue critique de la littérature académique sur l'internationalisation des entreprises en contexte émergent, en insistant sur les apports croisés de la théorie institutionnelle et du modèle d'Uppsala. Cette revue permet d'identifier les principales tensions conceptuelles et de formuler un cadre analytique contextualisé. Ensuite, l'analyse empirique s'appuie sur l'étude approfondie du cas marocain, à travers une grille d'analyse articulant les dimensions institutionnelles, culturelles et stratégiques de l'expansion transfrontalière. Enfin, la discussion met en perspective les résultats en proposant à la fois des contributions théoriques, en matière de contextualisation des modèles dominants, et des recommandations pratiques à l'intention des décideurs africains et des dirigeants d'entreprises.

2. Revue de littérature

Bien que l'internationalisation des entreprises ait été un sujet de prédilection des chercheurs en gestion (Dunning, 1988; Johanson & Vahlne, 1977; Knight & Cavusgil, 2004; Rugman & Verbeke, 2004) (Dunning, 1988, 1988 ; Johanson & Vahlne, 1977 ; Knight & Cavusgil, 2004 ; Rugman & Verbeke, 2004), les contextes africains sont demeurés à la marge puisqu'ils exigent des cadres d'analyse déferents. Si les entreprises des pays développés évoluent dans un

environnement avec des infrastructures et des institutions bien établies, celui des entreprises africaines demeure caractérisé par des contraintes structurelles et institutionnelles majeures (González-Pernía et al., 2015; Zoogah et al., 2015). En fait, l'instabilité politique, la faible qualité des infrastructures, et la prédominance de l'économie informelle sont autant de facteurs influençant fortement l'entrepreneuriat africain (Cheriet et al., 2020). Aussi, les stratégies de projection externe des entreprises africaines se retrouvent façonnées par ces facteurs qui les forcent à rechercher des approches innovantes pour pouvoir accéder à de nouveaux marchés (Hoskisson et al., 2000; Khanna & Palepu, 2011).

Les institutions jouent un rôle crucial dans l'expansion transfrontalière des entreprises et particulièrement pour les petites et moyennes entreprises (PME), vue leur capacité à réduire les incertitudes et à structurer les opportunités économiques. La théorie institutionnelle (North, 1990), distingue entre les institutions formelles (lois, règlements) et informelles (normes sociales, réseaux culturels), toutes deux déterminantes dans la structuration du comportement économique. En Afrique, où les institutions formelles sont souvent fragiles ou défailtantes, les entreprises marocaines s'appuient sur les institutions informelles — notamment les réseaux culturels et diasporiques — pour sécuriser leurs échanges. Scott (1995) ajoute que les dimensions cognitive, normative et régulatrice des institutions doivent être intégrées pour comprendre les mécanismes d'adaptation des firmes à leur environnement. Cela met en lumière le rôle des politiques publiques dans le soutien à la projection externe, soutien qui varie considérablement entre les pays, influencé par des facteurs économiques, politiques, culturels et technologiques (Kshetri, 2014). Au Maroc, les institutions étatiques et financières (État, banques) ont activement soutenu cette dynamique via des programmes ciblés tels que "Go-To-Market"³, offrant des subventions, des formations et un accès facilité aux marchés africains. Ce soutien s'inscrit plus largement dans une stratégie de diplomatie économique offensive, structurée autour des visites royales menées dans plusieurs pays subsahariens depuis les années 2000 (Dkhissi et al., 2012; Echikoundi & Hafid, 2019). Ces visites officielles ont permis la conclusion de centaines d'accords bilatéraux et multilatéraux dans des secteurs stratégiques (banque, assurance, agriculture, infrastructures, énergies, formation), consolidant ainsi un cadre institutionnel favorable à la projection externe des entreprises marocaines. Elles ont aussi contribué à positionner le Maroc comme un acteur pivot du co-développement Sud-Sud, en favorisant une légitimation politique et symbolique de sa présence économique en Afrique. Ces mécanismes ont permis de diminuer les risques perçus par les entreprises, en particulier dans des secteurs stratégiques comme l'agriculture et le BTP, où les exportations du Maroc en 2022 vers les pays africains ont progressé de 49% par rapport à 2021 et de 81% par rapport à 2020 (AMDIE, 2024). Selon Buckley et Casson (1976), les firmes choisissent d'internaliser certaines transactions plutôt que de passer par le marché afin de réduire les coûts de transaction et les incertitudes environnementales. Dans le contexte africain, cette logique prend tout son sens : les entreprises marocaines créent des filiales ou forment des joint ventures avec des acteurs locaux afin de sécuriser leurs opérations dans un environnement institutionnel incertain (Root, 1994). Ce choix stratégique permet de mieux contrôler les flux d'information, d'assurer la continuité des approvisionnements, et d'adapter l'offre au marché local. Contrairement à d'autres pays africains où le soutien institutionnel est fragmenté (Zoogah et al., 2015), le modèle marocain démontre de politiques publiques cohérentes, alignées sur les réalités culturelles et technologiques locales, pouvant combler les défaillances de marché (Dunning, 1988).

Cependant, dans les contextes marqués par une faiblesse des institutions formelles, les dynamiques informelles – notamment les liens diasporiques, culturels ou communautaires – émergent comme des mécanismes de régulation essentiels des échanges économiques (Chen &

³ *Déploiement du programme d'appui des entreprises à l'international « Go to Market » | Ministère de l'Industrie et du Commerce, consulté le 28/03/2025.*

Liu, 2023). En plus, comme l'ont démontré Nafukho et Helen Muyia (2010), les réseaux sociaux, profondément ancrés dans les réalités africaines, structurent efficacement les chaînes d'approvisionnement en palliant les défaillances institutionnelles. Leur analyse souligne que, face à l'absence d'infrastructures juridiques ou financières robustes, les entrepreneurs africains s'appuient sur des logiques communautaires pour sécuriser les transactions, mutualiser les risques et établir des relations commerciales durables. Cette dépendance aux réseaux informels s'inscrit dans la théorie de l'encastrement "Embeddedness", selon laquelle les interactions économiques sont indissociables des structures sociales. Comme l'a théorisé Granovetter (1985) avec le concept d'encastrement social, les relations économiques ne sont pas autonomes, mais profondément ancrées dans les structures sociales. Ce principe est central pour comprendre la stratégie marocaine fondée sur les réseaux diasporiques, les affinités culturelles et la proximité religieuse. Ces relations sociales offrent un substitut fonctionnel aux garanties institutionnelles formelles, en permettant aux entreprises d'accéder à la confiance, à l'information et à la stabilité relationnelle. Au Maroc, cette réalité se manifeste notamment dans les échanges avec l'Afrique de l'Ouest, où les affinités culturelles (langue, héritage religieux) et les connexions historiques (routes commerciales transsahariennes) servent de leviers pour contourner les obstacles logistiques ou bureaucratiques (Abitbol, 2018; Dkhissi et al., 2012). Par exemple, les réseaux commerciaux marocains en Côte d'Ivoire ou au Sénégal s'appuient souvent sur des alliances tribales ou des associations de diaspora pour faciliter l'accès aux marchés locaux, créant ainsi une « gouvernance parallèle » fondée sur la confiance et la réciprocité (Berriane, 2017). Ces mécanismes, bien que fragiles face aux chocs externes, illustrent une adaptation pragmatique aux réalités institutionnelles africaines, où le formel et l'informel coexistent pour compenser les lacunes des États.

Par ailleurs, au-delà des dimensions institutionnelles et structurelles, la littérature souligne l'importance des facteurs internes propres à l'entreprise. L'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View, RBV) de Barney (1991) soutient que l'avantage concurrentiel durable repose sur la détention de ressources stratégiques : rares, inimitables, précieuses et non substituables. Dans le cas marocain, ces ressources se matérialisent souvent par un capital social dense, des compétences interculturelles forgées par l'expérience régionale, ou encore une connaissance approfondie des marchés ouest-africains. Ces ressources immatérielles permettent aux entreprises marocaines d'outrepasser les contraintes liées à la taille ou au capital financier. En complément, la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) propose un regard évolutif sur la compétitivité. Elle met l'accent sur la capacité d'une firme à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources en réponse à des environnements incertains. Dans les contextes africains, caractérisés par des ruptures institutionnelles fréquentes, des chocs exogènes et des marchés en recomposition, ces capacités dynamiques deviennent critiques. Les entreprises marocaines les plus performantes semblent justement capables de détecter rapidement les opportunités régionales, d'ajuster leur stratégie et de tisser des partenariats locaux en fonction des évolutions du contexte.

Le modèle comportemental d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009) postule que l'internationalisation est un processus incrémental basé sur l'apprentissage expérientiel et le développement progressif de relations avec les marchés étrangers, en privilégiant les pays présentant une proximité psychique élevée (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Privilégié en Afrique comparativement à l'expansion rapide en Amérique Latine (Ribau et al., 2024), ce modèle demeure pertinent pour les entreprises marocaines, qui privilégient souvent des marchés à proximité psychiques comme les pays francophones d'Afrique de l'Ouest. L'accumulation graduelle de connaissances permet de surmonter l'incertitude et de réduire les erreurs stratégiques, en renforçant les liens avec les partenaires locaux. Dans le cas marocain, cette proximité se nourrit d'un héritage linguistique partagé : la francophonie, qui agit comme un catalyseur stratégique. Comme l'ont démontré Severino et Hajdenberg (2016), la langue

française, parlée par plus de 60 % des populations ouest-africaines, réduit les asymétries d'information et facilite l'établissement de relations de confiance, éléments critiques pour des entreprises aux ressources limitées. Cette observation trouve un écho empirique dans les travaux de Carrère et Masood (2016), qui démontrent, via une analyse comparative des flux commerciaux, que le partage de la langue française génère un surcroît d'échanges de 22 % en moyenne entre deux pays francophones, par rapport à des partenaires aux caractéristiques similaires, mais ne partageant pas cet héritage linguistique. Cet effet, mesuré après neutralisation des variables économiques et géographiques (PIB, distance), souligne le rôle structurant de la francophonie comme réducteur de coûts transactionnels et catalyseur de confiance dans les négociations commerciales.

Cependant, la littérature met également en évidence des défis persistants (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2008; Ibeh et al., 2012; Mutalemwa, 2015). La diversité des devises et la volatilité des taux de change en Afrique (Gyasi et al., 2024), les coûts logistiques parmi les plus élevés au monde (Plane, 2019; Saidi, 2019; World Bank, 2008), et les disparités économiques entre les pays membres de la ZLECAf (Asche, 2021) sont, cependant, autant d'obstacles à l'expansion transfrontalière des entreprises africaines. Malgré ces contraintes, la ZLECAf demeure une opportunité unique pour stimuler le commerce intra-africain, en créant un marché unifié (World Bank, 2020b). Toutefois, pour maximiser ces opportunités, il est crucial de développer des infrastructures transnationales, d'harmoniser les politiques commerciales, et de renforcer la coopération régionale.

En synthèse, la littérature fait apparaître des tensions fortes entre, d'une part, les cadres universels de l'internationalisation fondés sur des environnements institutionnels stables, et, d'autre part, les réalités complexes des pays émergents, notamment africains. Le cas marocain illustre une dynamique hybride mêlant soutien institutionnel structuré, ancrages culturels régionaux, et recours stratégique aux réseaux informels. Ces éléments appellent à une relecture critique des modèles traditionnels d'expansion transfrontalière à la lumière des spécificités Sud-Sud, et justifient la construction d'un cadre analytique contextualisé articulant institutions, culture et stratégies d'entreprise.

Conformément à notre démarche inductive fondée sur une analyse qualitative, cette étude ne formule pas des hypothèses au sens statistique du terme, mais propose plutôt un ensemble de propositions théoriques émergentes issues de la confrontation entre les cadres conceptuels (théorie institutionnelle, modèle d'Uppsala, RBV, Dynamic Capabilities) et les données empiriques recueillies. Ces propositions serviront de base à une future validation quantitative dans des recherches ultérieures.

3. Approche et Méthodologie

Notre étude adopte une démarche qualitative, fondée sur l'analyse du discours d'une table ronde d'experts, afin de dégager des propositions théoriques ancrées dans les réalités contextuelles de l'internationalisation des entreprises marocaines. Cette approche repose sur une exploitation rigoureuse de données primaires (verbatim de la table ronde) et secondaires (rapports sectoriels, littérature académique). La méthode mobilisée relève de l'analyse thématique, permettant d'identifier des régularités de sens et de formuler des propositions inductives à partir des discours recueillis.

Sur le plan épistémologique, cette démarche s'inscrit dans une posture constructiviste et abductive, considérant que la réalité sociale est construite à travers les représentations, les pratiques et les interactions des acteurs (Charmaz, 2006). L'objectif n'est donc pas de tester des hypothèses préétablies, mais de faire émerger des insights conceptuels à partir de la signification que les acteurs attribuent à leurs expériences. À ce titre, notre démarche est proche de la logique de la Grounded Theory (Gioia et al., 2013; Glaser & Strauss, 1967), dans la mesure

où elle vise une théorisation enracinée dans le terrain, par allers-retours constants entre les données empiriques et les cadres d'analyse.

Cette approche permet ainsi de répondre à la complexité des contextes africains, en intégrant la pluralité des logiques institutionnelles, culturelles et stratégiques qui traversent l'expansion transfrontalière des entreprises marocaines.

3.1. Sources de données

Les données primaires mobilisées dans cette étude proviennent d'une table ronde organisée dans le cadre du colloque académique « Internationalisation de l'entreprise africaine », tenu à l'Université Al Akhawayn d'Ifrane en décembre 2023. Les interventions ont été enregistrées, retranscrites puis codées selon une méthode d'analyse thématique (cf. Section 4. Résultats et Annexe 1 pour des extraits illustratifs).

Cet événement a réuni un panel d'experts pluridisciplinaires comprenant :

- un directeur d'un pôle international au sein d'un groupe pharmaceutique marocain actif en Afrique subsaharienne ;
- un ingénieur-architecte spécialisé dans les projets d'infrastructures urbaines en contexte africain ;
- un consultant senior en stratégie d'implantation transnationale, exerçant dans un cabinet de conseil international.

La table ronde a été animée par une professeure universitaire en management stratégique, également consultante auprès d'organisations publiques et privées. Cette session a permis de recueillir des retours d'expérience de terrain, offrant un éclairage direct sur les défis logistiques, réglementaires et culturels rencontrés par les entreprises marocaines dans leur processus de projection en Afrique. Les échanges, nourris par des benchmarks sectoriels, ont mis en évidence notamment le rôle structurant des réseaux diasporiques, des partenariats institutionnels et de l'agilité organisationnelle dans la réduction des risques liés à cette expansion transfrontalière.

Ces données qualitatives ont été triangulées avec une revue de littérature académique et des rapports institutionnels (OCDE, Banque Mondiale, HCP, AMDIE, UNCTAD, BAD), identifiés à partir de bases de données scientifiques (Web of Science, Scopus) à l'aide des mots-clés "*internationalization AND Africa*". Ce croisement entre sources empiriques et théoriques permet de consolider la validité analytique de l'étude.

Cette méthode présente certaines limites inhérentes à la configuration d'un workshop collectif. Le nombre restreint de participants (n=3), leur statut d'experts reconnus et la dynamique de groupe peuvent introduire des biais de représentativité ou de désirabilité sociale. Ces limites, assumées dans le cadre d'une approche exploratoire, appellent à des investigations complémentaires pour renforcer la robustesse des résultats.

3.2. Analyse thématique

L'analyse thématique constitue le pilier méthodologique de cette recherche qualitative, en cohérence avec l'objectif exploratoire de l'étude. Elle vise à faire émerger, de manière inductive, des régularités de sens à partir des discours recueillis. L'approche mobilisée s'inscrit à la croisée de la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967) et du protocole structuré de Braun & Clarke (2006), qui distingue six étapes successives : (1) familiarisation avec les verbatims, (2) codage initial, (3) élaboration des thèmes, (4) révision, (5) définition, (6) structuration du récit analytique.

La transcription intégrale de la table ronde, ainsi que le codage initial, ont été effectués par les participants de la promotion de l'Executive MBA du Groupe ISCAE-Casablanca, dans le cadre d'un exercice pédagogique encadré par la modératrice du workshop. Cette contribution collective a permis d'enrichir la phase exploratoire à travers une diversité d'interprétations.

Cette séquence méthodologique répond aux standards de validité analytique décrits par Miles, Huberman et Saldaña (2014), ainsi que Yin (2017). Elle s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste et abductive (Charmaz, 2006), où les données empiriques sont mobilisées comme leviers de théorisation enracinée dans le contexte africain.

Avant d'opérer un codage thématique approfondi, une première lecture exploratoire des transcriptions a été complétée par une analyse lexicométrique simple à l'aide d'un nuage de mots généré via WordArt.com. Cet outil permet d'objectiver les termes les plus fréquemment mobilisés dans les discours des participants, en identifiant les concepts-clés autour desquels s'articulent leurs représentations de l'internationalisation. Il offre une entrée empirique inductive, fidèle à l'approche qualitative retenue.

[illegible]

Le nuage généré (cf. Figure 1 ci-dessus) met en évidence la prégnance de termes tels que «Soutien Institutionnel», «Volonté Royale», «Maroc», «Proximité culturelle et linguistique», «Francophonie», «Diversification sectorielle», «Entreprises», «PME», «Défis logistique et infrastructurels», «Afrique», «Internationalisation», «Marché», ou encore «Stratégie». Ces occurrences récurrentes confirment l'importance accordée aux dimensions structurelles, relationnelles et organisationnelles du processus d'expansion. Elles ont orienté la structuration initiale des codes, tout en légitimant les grands axes analytiques retenus : soutien institutionnel, proximité culturelle, diversification sectorielle, et contraintes logistiques.

Ce cadrage lexical préliminaire contribue ainsi à asseoir la robustesse analytique de l'étude, en assurant la cohérence entre les données empiriques brutes et le système de codification thématique.

3.2.2. Axes du codage thématique

L'analyse manuelle des transcriptions issues de la table ronde a permis d'identifier quatre axes thématiques majeurs. Ces axes ont été retenus sur la base de la récurrence des motifs discursifs, de leur centralité dans les échanges, et de leur pertinence par rapport à la problématique d'expansion transfrontalière des entreprises marocaines en Afrique de l'Ouest.

- ***Le soutien institutionnel***

Les interventions ont souligné le rôle structurant des politiques publiques marocaines dans l'accompagnement des entreprises à l'international. Les dispositifs évoqués incluent des programmes d'aide à l'export, les accords bilatéraux facilitant la mobilité commerciale, ainsi que l'existence de zones franches telles que Tanger Med. Ces instruments sont perçus comme des leviers de réduction de l'incertitude dans des environnements à faible institutionnalisation, illustrant ainsi la puissance d'un cadre étatique coordonné dans la structuration des trajectoires internationales. Comme l'a souligné un participant, *« le réel essor a débuté en 2009, avec des missions d'audit initiées par les organismes étatiques et un soutien substantiel de l'État, manifesté par des budgets conséquents pour des initiatives telles que Maroc Export et des programmes de participation BtoB »*. Cette dynamique traduit une volonté politique affirmée, soutenue par des moyens financiers, logistiques et diplomatiques cohérents, confirmant que *« la volonté royale et l'implication soutenue de l'État ont été clairement reflétées dans des initiatives stratégiques, matérialisées par des budgets substantiels dédiés à la promotion de l'exportation et de la participation des entreprises marocaines sur la scène internationale »*.

- ***La proximité culturelle et linguistique***

La francophonie, les affinités religieuses et les références historiques partagées entre le Maroc et plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest ont émergé comme un vecteur de légitimité relationnelle et de facilitation des affaires. Les participants ont insisté sur le rôle de cette proximité dans l'établissement de la confiance, la réduction des coûts d'apprentissage culturel, et la fluidification des échanges commerciaux, en particulier dans des secteurs où les interactions humaines sont déterminantes (éducation, santé, services). Comme le souligne un intervenant, *« la langue française offre un avantage considérable aux champions africains, leur permettant d'établir des liens plus étroits avec les marchés francophones internationaux. C'est un atout essentiel pour la communication et la négociation dans ces régions »*. Cette dimension linguistique se double d'un ancrage culturel plus profond, puisque *« la compréhension approfondie de la culture locale et la proximité avec les marchés cibles sont des éléments importants pour le succès de l'internationalisation »*, soulignant ainsi que les relations humaines constituent des leviers aussi cruciaux que les considérations économiques. Le cas du Maroc est souvent cité comme exemple emblématique de cette dynamique : *« Profitant de son histoire et de sa proximité culturelle avec les pays africains, le Maroc a réussi à s'implanter solidement en Afrique après des années de colonisation et de dominance française »*, témoignant de la capacité d'un capital culturel partagé à favoriser l'ancrage des entreprises dans des environnements institutionnellement contrastés.

- ***La diversification sectorielle***

La capacité des entreprises marocaines à se positionner sur plusieurs segments d'activité (pharmaceutique, logistique, agro-industrie, services éducatifs) a été interprétée comme un mécanisme de résilience face à la volatilité des marchés africains. Cette approche multisectorielle permet aux entreprises de mutualiser les risques, de saisir des opportunités

transversales, et de s'adapter aux ruptures systémiques. Elle témoigne également d'une dynamique d'apprentissage et d'une logique d'ancrage durable sur le continent. Comme l'a relevé un participant, « *le Maroc a su multiplier ses domaines d'activité, ce qui permet aux groupes marocains d'intervenir à la fois dans les secteurs de la banque, de la santé, de l'éducation, de l'agriculture ou du BTP* ». Cette pluralité d'implantations est perçue comme un avantage stratégique : « *Le fait de ne pas dépendre d'un seul secteur ou d'un seul pays rend ces groupes plus solides face aux aléas. C'est une logique de couverture par diversification géographique et sectorielle* ». De plus, cette capacité à évoluer simultanément sur plusieurs terrains d'activité stimule les synergies internes et favorise une capitalisation sur l'expérience intersectorielle accumulée, contribuant à la construction d'une présence africaine intégrée et pérenne.

- **Les défis logistiques et infrastructurels**

Enfin, les contraintes liées au transport, à la connectivité aérienne et maritime, ainsi qu'à la fragmentation des infrastructures commerciales ont été unanimement reconnues comme des freins persistants. Toutefois, certains intervenants y ont vu une opportunité de différenciation stratégique pour les firmes capables de contourner ou d'anticiper ces obstacles. Un participant a ainsi souligné que « *les problématiques de logistique, notamment les délais d'acheminement, le coût du fret et la faible couverture aérienne, pénalisent fortement l'export vers certains pays de la région* ». Un autre intervenant a ajouté : « *les coûts élevés des billets d'avion de la RAM et les vols souvent programmés la nuit ont également été identifiés comme des obstacles pratiques* ».

Cette situation, bien que contraignante, incite les entreprises les plus agiles à innover dans leurs schémas d'implantation : « *C'est justement parce que les chaînes logistiques sont peu structurées que les entreprises marocaines peuvent créer de la valeur en construisant des relais ou des hubs régionaux* », a fait remarquer un autre expert. Des exemples tels que le hub logistique de Dakhla ou la mise en œuvre progressive de la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf) ont été cités pour illustrer le potentiel de transformation logistique à moyen terme, et la possibilité pour certains acteurs d'y ancrer un avantage compétitif différenciant.

3.2.3. Structuration analytique et articulation des relations thématiques

L'analyse thématique s'est appuyée sur une catégorisation systématique, articulant les données primaires autour de trois niveaux d'abstraction : l'attribution de codes analytiques, l'identification des relations entre thèmes et sous-thèmes, puis l'articulation entre constats empiriques et recommandations managériales. Ce processus vise à assurer une traçabilité rigoureuse entre les discours des intervenants, les abstractions conceptuelles, et les implications pratiques.

- **Attribution des codes analytiques**

Chaque thème principal a été décliné en sous-codes permettant d'en affiner la portée analytique. Le *soutien institutionnel* s'est vu associé à des dimensions telles que l'harmonisation normative — traduisant la convergence réglementaire entre le Maroc et ses partenaires africains — et les subsides publics comme les budgets alloués à Maroc Export. La *proximité culturelle* a été codée via les notions de soft power francophone et de capital relationnel historique, soulignant la résonance des affinités symboliques dans la construction de la légitimité. La *diversification sectorielle* a donné lieu à un codage centré sur la répartition du risque, illustrée par les stratégies multisectorielles déployées par les firmes marocaines. Enfin, les *défis logistiques* ont été saisis à travers le prisme du goulot infrastructurel, notamment les problèmes récurrents de connectivité aérienne ou maritime.

- **Relations entre thèmes et sous-thèmes**

Cette structuration a permis d'établir des relations hiérarchiques claires entre les thématiques générales et leurs manifestations empiriques. Ainsi, le *soutien institutionnel* s'articule autour de deux leviers principaux : la réglementation, perçue comme un facteur d'harmonisation des cadres d'affaires, et le financement public, mobilisé pour soutenir l'expansion à l'international. La *proximité culturelle* se décline quant à elle entre la francophonie comme vecteur de communication fluide, et les affinités historiques jouant un rôle dans la construction de la confiance. Les *défis logistiques* renvoient à une double problématique : la connectivité déficiente et les limites de l'intégration régionale, en lien avec les retards de mise en œuvre de la ZLECAf.

- **Articulation entre constats empiriques et recommandations stratégiques**

L'analyse s'est enfin appuyée sur une mise en relation systématique des constats issus du terrain avec des recommandations pratiques. Ainsi, le constat de goulots infrastructurels a donné lieu à une recommandation d'investissement géostratégique, notamment par la valorisation de hubs logistiques comme Dakhla. De même, le constat de répartition du risque lié à la diversification sectorielle a conduit à une recommandation de *scaling* stratégique, incitant les entreprises à adopter des logiques de structuration en groupes régionaux ou multinationaux.

- **Validation empirique par l'Annexe 1**

Cette structuration thématique systématique a permis d'organiser rigoureusement l'analyse tout en maintenant les liens entre données brutes, catégories analytiques et implications stratégiques. Les extraits codés présentés en Annexe 1 jouent un rôle de validation empirique : ils illustrent la profondeur des contributions recueillies lors de la table ronde et attestent de la robustesse de l'ancrage inductif des axes identifiés. En offrant une traçabilité directe entre les discours des participants et les propositions formulées, l'Annexe 1 constitue un appui empirique essentiel pour garantir la crédibilité analytique de l'étude.

3.2.4. Positionnement théorique des propositions

Dans le prolongement de l'analyse thématique, cette étude formule un ensemble de propositions théoriques exploratoires issues de l'interaction entre les apports empiriques du terrain et les cadres conceptuels mobilisés dans la revue de littérature. Ces propositions visent à structurer l'interprétation des données et à construire un modèle explicatif ancré dans les réalités africaines de la projection externe.

Dans une approche qualitative à visée théorisante, ces propositions n'ont pas vocation à être testées statistiquement, mais à structurer l'analyse interprétative des données. Elles servent d'ancrage pour articuler les dimensions institutionnelles, culturelles et stratégiques issues du terrain. Leur formulation permet ainsi de dépasser la simple description des observations pour initier une formalisation théorique contextualisée, appelée à être validée ou enrichie dans des recherches futures, y compris quantitatives.

3.3. Approche comparative

Dans le prolongement de notre analyse des facteurs de réussite de l'expansion transfrontalière des entreprises marocaines en Afrique de l'Ouest, une comparaison exploratoire est introduite avec deux économies ouest-africaines aux profils différenciés : le Sénégal, pays francophone culturellement proche du Maroc, et le Nigéria, puissance anglophone intégrée à la CEDEAO. L'objectif est de situer le modèle marocain dans un contexte régional, en identifiant à la fois les points d'ancrage transférables et les limites structurelles selon les environnements nationaux.

Le Sénégal a été retenu pour sa proximité linguistique et historique avec le Maroc, favorisant des logiques d'ancrage comparables dans la zone UEMOA⁴. Il s'agit également d'un pays en transition économique, combinant ressources naturelles (pêche, phosphate) et développement des services financiers et logistiques (BAD, 2024; Bah et al., 2020). Cette configuration permet de mettre en parallèle les stratégies multisectorielles marocaines, notamment dans les domaines du BTP, de la santé, ou de l'enseignement (Dafir, 2021). Par ailleurs, l'usage du français comme langue commune constitue un avantage comparatif reconnu dans les transactions internationales, en réduisant les coûts informationnels et en fluidifiant les interactions commerciales (Melitz, 2008).

En contraste, le Nigéria se distingue par une stratégie fondée sur un leadership économique régional, une forte population domestique, et une spécialisation marquée dans l'exploitation pétrolière. Malgré son poids économique, son tissu manufacturier reste peu développé, représentant moins de 3 % des exportations (Adelegan, 2020; Adesina, 2023). La dynamique d'intégration régionale y est davantage institutionnelle, via la CEDEAO, que fondée sur des proximités culturelles. Omokaro-Romanus et al. (2019) soulignent d'ailleurs comment le Nigéria privilégie des partenariats régionaux à dominante anglophone, illustrant une autre voie de projection externe fondée sur des logiques d'influence géopolitique plus que culturelle. Le Nigeria privilégie des partenariats régionaux dans l'espace anglophone non pas au nom d'une affinité culturelle au sens symbolique ou identitaire, mais comme levier d'alignement institutionnel et de projection géoéconomique. La langue y est envisagée comme facilitateur de coordination, non comme marqueur d'appartenance culturelle partagée, à la différence de la francophonie marocaine mobilisée comme vecteur de soft power.

En synthèse, cette double comparaison permet de tester la généricité du modèle marocain dans des contextes linguistiques, institutionnels et sectoriels distincts. Elle met en relief les atouts spécifiques du Maroc (diversification, diplomatie économique, capital symbolique), mais souligne aussi les limites de l'universalisation de ces pratiques dans des environnements non francophones ou moins institutionnalisés. Ce cadrage comparatif, non généralisant mais contextualisé, renforce ainsi la portée analytique de notre recherche.

Dans cette perspective, la discussion finale s'attachera à formuler un ensemble de propositions théoriques issues de l'analyse empirique, en cohérence avec notre logique inductive. Ces propositions, construites à partir des régularités observées, visent à nourrir le débat théorique sur les trajectoires d'internationalisation en contexte africain, tout en ouvrant la voie à une validation future dans des cadres plus larges.

4. Résultats

L'internationalisation réussie des entreprises marocaines a été favorisée par plusieurs facteurs clés qui ont été identifiés suite à l'analyse des données issues de la table ronde et de la littérature. Le soutien institutionnel, l'adaptation culturelle, la diversification sectorielle et la mitigation des défis logistiques et infrastructurels sont autant de facteurs ayant permis de surmonter les obstacles propres aux contextes africains qui entravent la réussite de l'expansion transfrontalière des entreprises marocaines.

4.1. Mise en évidence des notions saillantes : un éclairage lexical

Avant d'aborder l'analyse thématique détaillée des discours, il convient de souligner les notions les plus récurrentes exprimées par les intervenants lors de la table ronde. À cet effet, un traitement lexical exploratoire a été réalisé à partir des transcriptions intégrales, donnant lieu à un nuage de mots (voir Figure 1 ci-dessus). Ce nuage met en lumière la centralité des termes

⁴ Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine

«Soutien Institutionnel», «Volonté Royale», «Maroc», «Proximité culturelle et linguistique», «Francophonie», «Diversification sectorielle», «Entreprises», «PME», «Défis logistique et infrastructures», «Afrique», «Internationalisation», etc., confirmant la prégnance de ces thématiques dans les préoccupations stratégiques des acteurs interrogés.

La fréquence élevée de ces mots-clés témoigne d'un double ancrage des représentations : d'une part, la reconnaissance d'un contexte africain spécifique, avec ses opportunités et ses contraintes ; d'autre part, une insistance sur les leviers stratégiques mobilisés par les entreprises marocaines pour réussir leur expansion. Ce cadrage lexical offre une entrée synthétique et structurante à l'analyse qualitative, en permettant d'identifier les zones de convergence terminologique autour desquelles s'articulent les différentes dimensions du modèle marocain de projection externe.

4.2. Soutien institutionnel et cadre politique

Au Maroc, l'État a joué un rôle déterminant dans la structuration de l'expansion transfrontalière des entreprises à travers des politiques publiques proactives et cohérentes. Des dispositifs tels que le programme « Go-To-Market », les subventions aux missions commerciales, les mécanismes de soutien de Maroc Export ou encore la mise en place de zones franches comme Tanger Med ont permis de renforcer la compétitivité des entreprises marocaines sur les marchés africains. Cette orientation stratégique, fondée sur la continuité budgétaire et l'alignement institutionnel, contraste avec la situation observée au Sénégal, où, bien que des programmes d'appui à l'exportation existent, ils pâtiennent souvent d'un déficit de cohérence stratégique et de fragilités institutionnelles persistantes (Niang, 2016). Cette asymétrie de gouvernance commerciale contribue à expliquer l'avantage compétitif plus marqué du Maroc dans la conquête des marchés régionaux.

Ce constat est également étayé par les témoignages recueillis lors de la table ronde, qui mettent en évidence le rôle structurant de l'État marocain dans l'internationalisation des entreprises depuis la fin des années 2000. Plusieurs intervenants ont souligné l'importance de l'engagement étatique à travers des budgets conséquents, des missions BtoB, des actions coordonnées des organismes publics, ainsi qu'un alignement stratégique porté au plus haut niveau de l'État. Ces propos confirment l'ancrage institutionnel fort de la stratégie d'expansion transfrontalière, associant volonté politique, ressources mobilisées et dispositifs opérationnels.

4.3. Proximité culturelle et linguistique

Les liens historiques entre le Maroc et l'Afrique de l'Ouest, associés à la francophonie, ont constitué des vecteurs facilitateurs pour l'insertion des entreprises marocaines dans cet espace régional (Wippel, 2003). La maîtrise de la langue française représente un levier stratégique dans l'établissement de relations commerciales durables, tandis que la proximité culturelle renforce l'alignement avec les attentes locales. Cette complémentarité linguistico-culturelle se traduit concrètement par la présence active d'acteurs marocains, notamment dans le secteur bancaire, à travers des groupes comme Attijariwafa Bank et BMCE Bank, solidement implantés dans plusieurs pays francophones.

Si cette proximité francophone constitue un socle partagé avec le Sénégal, le Maroc en tire un avantage compétitif supérieur, en l'intégrant dans une diplomatie économique structurée, appuyée par un réseau bancaire panafricain institutionnalisé (Faridi & Karim, 2024). À l'inverse, le Sénégal valorise cette ressource dans une logique plus bilatérale, notamment dans les secteurs traditionnels, à travers des trajectoires de projection externe souvent opportunistes, moins planifiées, mais adaptatives, portées par des dynamiques entrepreneuriales locales (Bah et al., 2020).

Les témoignages recueillis lors de la table ronde confirment cette lecture. Plusieurs intervenants ont insisté sur le rôle structurant de la langue française dans la communication et la négociation commerciale, notamment dans les pays africains francophones. Ils ont également souligné que

cette dimension linguistique s'articule à une proximité culturelle plus large, marquée par des références partagées et une capacité d'adaptation relationnelle accrue. Le cas du Maroc a été présenté comme emblématique d'un capital symbolique et humain valorisé dans les interactions économiques, porté par une combinaison de traits comportementaux, d'histoire commune et de réseaux informels intégrés localement.

4.4. Diversification sectorielle

Le Maroc a mis en œuvre une stratégie de diversification sectorielle visant à atténuer les risques inhérents à la projection externe (World Bank, 2006a). Le secteur agricole, porté par des acteurs comme l'OCP, a joué un rôle moteur à travers la fourniture d'intrants adaptés aux spécificités africaines. Parallèlement, le BTP s'est déployé via des projets d'infrastructure d'envergure en Afrique de l'Ouest, tandis que d'autres secteurs à forte valeur ajoutée, tels que la pharmacie et les services logistiques, ont renforcé la base économique marocaine à l'étranger.

À l'inverse, l'économie sénégalaise demeure concentrée autour de quelques secteurs dominants, notamment l'arachide, les services financiers et les industries extractives. Cette relative spécialisation limite ses capacités de projection économique, comparativement à la structuration multisectorielle du Maroc. Ce différentiel de diversification contribue à réduire le risque pays dans les investissements transfrontaliers marocains (BAD, 2024; Dafir, 2021).

Les témoignages recueillis lors de la table ronde confirment cette orientation stratégique. Plusieurs participants ont souligné la capacité des entreprises marocaines à intervenir simultanément dans des domaines aussi variés que l'agriculture, le BTP, l'éducation, la banque ou encore la pharmacie, en soulignant que cette approche multi-sectorielle renforce leur résilience face aux chocs conjoncturels. L'émergence progressive de cette diversification depuis la fin des années 2000 a été présentée comme un levier de stabilité structurelle, fondé sur une logique de mutualisation des risques, d'expérimentation intersectorielle et de consolidation des savoir-faire. Elle permet aux groupes marocains de bâtir une présence durable, flexible et stratégiquement agencée sur le continent.

4.5. Gestion des défis logistiques

L'évolution des infrastructures logistiques marocaines s'inscrit dans une stratégie étatique de long terme, amorcée dès les années 2000, visant à faire du pays une plateforme régionale du commerce interafricain (Debie & Mareï, 2019). Cette ambition s'est matérialisée par des investissements majeurs dans des corridors maritimes comme Agadir-Dakar, des plateformes intégrées comme Tanger Med, et des projets structurants comme le hub de Dakhla-Atlantic.

Cette approche systémique contraste avec la situation au Sénégal, où la centralisation logistique autour du seul port de Dakar engendre des limitations structurelles : congestion, absence de corridors multimodaux, retards d'exécution. Le lancement du port de Ndayane⁵ constitue une tentative de correction, mais reste limité dans sa capacité à repositionner le Sénégal sur la carte logistique régionale (IFC, 2020).

Cependant, malgré ces avancées, les opérateurs marocains continuent de faire face à des obstacles majeurs : manque de liaisons aériennes directes, coûts de fret élevés, complexité des chaînes d'acheminement Sud-Sud. Ces contraintes, relevées de façon récurrente lors du workshop, apparaissent comme des freins à la fluidité des échanges régionaux. Pour les firmes les plus agiles, elles constituent paradoxalement un levier de différenciation stratégique : la faiblesse des chaînes existantes crée un espace d'innovation pour bâtir des relais logistiques propres ou s'appuyer sur des hubs émergents comme Dakhla.

Le consensus des experts converge ainsi vers la nécessité d'ancrer une vision logistique proactive, articulée autour de hubs régionaux, d'alliances stratégiques, et de corridors

⁵ [Vanquard handles wind blade offloadings at Port of Richards Bay, Coega](#), consulté le 29/06/2025.

optimisés. Dakhla apparaît ici non seulement comme un projet d'infrastructure, mais comme un instrument géoéconomique, destiné à repositionner le Maroc au cœur des chaînes de valeur africaines.

4.6. Résilience face aux crises

Les entreprises marocaines ont démontré une capacité notable de résilience face aux chocs exogènes, en particulier durant la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19. Cette résilience s'est traduite par l'adoption de stratégies adaptatives telles que la digitalisation des services, la réorganisation des processus logistiques et la diversification des chaînes d'approvisionnement. Ces ajustements ont permis de préserver la compétitivité sur les marchés internationaux, notamment dans des secteurs sensibles comme l'éducation, la santé ou encore le commerce (HCP, 2022)..

Des groupes marocains tels que l'OCP ou Dislog ont mis en œuvre des solutions numériques avancées, visant à améliorer le suivi opérationnel, à renforcer la traçabilité des flux et à optimiser la gestion documentaire, contribuant ainsi à une gestion plus robuste de la chaîne de valeur. En parallèle, la réorganisation des chaînes logistiques a favorisé l'émergence de relais régionaux et le développement de partenariats locaux adaptés aux contextes institutionnels de chaque pays d'accueil.

En contraste, le tissu entrepreneurial sénégalais demeure fragmenté et largement dominé par des secteurs informels ou faiblement numérisés. Cette configuration structurelle limite fortement la capacité de réaction face aux crises systémiques, comme celle de la COVID-19, en restreignant l'accès aux outils numériques et aux mécanismes de coordination institutionnelle (ANNE et al., 2020).

Par ailleurs, à l'échelle régionale, l'intégration continentale est perçue comme un levier stratégique permettant de renforcer la résilience collective. Un participant à la table ronde a ainsi souligné que « *la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf) représente une opportunité majeure... mais sa réussite dépendra de la résolution des défis liés aux infrastructures et à la coordination des politiques commerciales* ». Cette observation met en lumière la nécessité de renforcer les fondations logistiques et institutionnelles pour que les initiatives d'intégration puissent générer des effets d'entraînement tangibles dans le cadre des stratégies de projection externe élargie.

5. Discussion

Les résultats offrent une perspective approfondie sur les stratégies d'expansion transfrontalière des entreprises marocaines et leur applicabilité à d'autres contextes africains. Ils mettent en lumière les facteurs de succès, tout en identifiant les défis persistants. Cette section propose une réflexion critique sur ces résultats, en discutant leurs implications pour les entreprises et les décideurs politiques.

Cette discussion est structurée autour de cinq propositions théoriques issues de l'analyse du cas marocain. Elles visent à systématiser les enseignements empiriques en les confrontant aux cadres conceptuels mobilisés, apportant ainsi une contribution à la compréhension contextualisée des trajectoires d'internationalisation dans les économies émergentes.

5.1. Le rôle structurant du soutien institutionnel

Les propos des experts lors de la table ronde ont mis en évidence le rôle actif des politiques publiques marocaines dans la facilitation de la projection externe, notamment à travers des programmes tels que *Go-To-Market*, les zones franches (comme Tanger Med) et les accords bilatéraux issus de la diplomatie économique. **Proposition 1** : *Le soutien institutionnel structuré du Maroc (programmes publics, diplomatie économique) facilite l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique de l'Ouest.* Ce constat empiriquement récurrent illustre la

pertinence de la théorie néo-institutionnelle (North, 1990), selon laquelle les institutions formelles structurent les opportunités économiques et réduisent l'incertitude, en particulier dans les environnements caractérisés par des asymétries d'information et des risques élevés.

Dans le cas marocain, cette structuration passe par une coordination cohérente entre vision stratégique étatique, outils d'accompagnement à l'export, diplomatie économique et dispositifs incitatifs. Ce cadre institutionnel offre aux entreprises un environnement prévisible et des relais opérationnels dans les pays d'accueil, renforçant leur légitimité et leur compétitivité. Il constitue un levier différenciateur que peu d'économies africaines ont su institutionnaliser avec autant de constance. Ce modèle pourrait néanmoins être partiellement transférable à d'autres pays africains, à condition de disposer d'une gouvernance consolidée et d'une capacité à déployer des politiques industrielles stables et ciblées (González-Pernía et al., 2015; Zoogah et al., 2015).

En perspective, la participation active du Maroc à la Zone de Libre-Échange Continentale Africaine (ZLECAf), constitue un levier supplémentaire d'institutionnalisation régionale. Cette adhésion s'inscrit dans la continuité de sa diplomatie économique proactive et de sa stratégie d'expansion continentale. Toutefois, pour que le plein potentiel de la ZLECAf se matérialise, il reste nécessaire de surmonter les défis liés à l'harmonisation douanière, à la mobilité intra-africaine et à la gouvernance logistique (World Bank, 2020a). Dans ce contexte, le Maroc, fort de son expérience en matière de coordination institutionnelle et de projection stratégique, pourrait servir de modèle régional.

5.2. Les proximités culturelles et linguistiques comme levier d'ancrage

Les données issues de la table ronde révèlent que les affinités culturelles, linguistiques et religieuses facilitent grandement l'implantation des entreprises marocaines dans les pays d'Afrique de l'Ouest francophone. Ces proximités symboliques permettent non seulement de fluidifier les relations commerciales, mais aussi de construire une forme de légitimité implicite auprès des parties prenantes locales. **Proposition 2 :** *Les proximités culturelles et linguistiques (langue, religion, valeurs, histoire) renforcent la légitimité et la capacité d'ancrage des entreprises marocaines.*

Ce résultat trouve un ancrage conceptuel dans la notion de distance psychique (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), selon laquelle la similitude culturelle perçue réduit les coûts d'information et les incertitudes transactionnelles, et accélère le processus d'expansion transfrontalière. Dans les contextes institutionnels fragiles, où les dispositifs juridiques et contractuels ne peuvent garantir la confiance, ces proximités opèrent comme substituts aux mécanismes formels de gouvernance.

Dans le cas marocain, la francophonie, les liens historiques (religieux, diplomatiques, commerciaux) et un soft power régional croissant permettent aux entreprises de s'insérer plus facilement dans les tissus économiques locaux. Ce capital symbolique agit comme un facteur de différenciation et de crédibilité, tout en réduisant les coûts d'apprentissage culturel. En d'autres termes, cette proximité structure un avantage relationnel durable, particulièrement visible dans les secteurs de services (banque, éducation, santé), où la confiance et la compréhension interculturelle sont déterminantes.

5.3. Les réseaux informels comme mécanismes d'expansion transfrontalière

Les discussions menées lors de la table ronde ont mis en évidence le rôle décisif des réseaux informels — qu'ils soient diasporiques, communautaires ou interpersonnels — dans les processus de projection externe. Ces réseaux, souvent invisibles, mais puissamment ancrés, agissent comme des relais d'accès au marché, de diffusion d'information, et de régulation implicite des relations commerciales. **Proposition 3 :** *Les réseaux informels (diaspora, réseaux*

sociaux et communautaires) constituent des leviers d'internationalisation efficaces dans les contextes à faible institutionnalisation.

Cette observation trouve un appui théorique dans la théorie de l'encastrement social développée par Granovetter (1985), selon laquelle les relations économiques ne sont pas abstraites, mais enchâssées dans des structures sociales préexistantes. Dans les contextes africains où les dispositifs juridiques formels sont souvent instables ou absents, ces réseaux assurent une fonction de substitution institutionnelle. Ils facilitent la gestion de l'incertitude, la résolution des conflits, et la fluidification des échanges commerciaux par le biais de la confiance, de la réputation et de l'interconnaissance.

Dans le cas marocain, la mobilisation de ces réseaux s'opère de manière proactive, notamment via les communautés marocaines installées en Afrique de l'Ouest, les anciens cadres détachés, ou encore les relais religieux et culturels. Ces acteurs constituent des interfaces critiques entre les environnements institutionnels marocains et ceux des pays d'accueil, en permettant aux entreprises marocaines de contourner certaines barrières réglementaires ou informelles. Ils incarnent une logique d'expansion transfrontalière par ancrage relationnel, qui complète utilement les dispositifs institutionnels et les proximités culturelles précédemment évoqués.

5.5. Ressources immatérielles et capacités dynamiques : levier d'agilité organisationnelle

Les résultats issus de la table ronde ont souligné l'importance déterminante de certaines compétences organisationnelles non tangibles dans le succès international des entreprises marocaines. Face à des environnements africains caractérisés par une instabilité réglementaire, des infrastructures déficientes et des risques exogènes récurrents, les entreprises performantes se distinguent moins par leurs ressources matérielles que par leur capacité à s'adapter rapidement.

Les contraintes logistiques et infrastructurelles identifiées — manque de connectivité directe, hubs logistiques émergents, coûts de transport élevés — agissent comme une force de pression constante sur les entreprises marocaines en Afrique (UNCTAD, 2021; World Bank, 2006b). Ces obstacles exigent une capacité d'adaptation en continu, mobilisant à la fois des ressources immatérielles (comme le capital social local) et des compétences dynamiques (telles que la réallocation des ressources et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement). Ainsi, les défis logistiques ne constituent pas uniquement des barrières opérationnelles, mais deviennent des catalyseurs de l'agilité organisationnelle.

Cette agilité s'est traduite, dans plusieurs cas, par la reconfiguration de chaînes de valeur, la numérisation rapide des services, ou encore par l'ajustement souple des modèles de coopération locale. Ces dynamiques organisationnelles reposent sur un socle souvent invisible, mais hautement stratégique : l'expérience interculturelle accumulée dans les contextes africains, la maîtrise des codes sociaux locaux, et des réseaux de confiance mobilisables rapidement.

Proposition 4 : *Les ressources immatérielles (capital relationnel, expérience interculturelle) et les capacités dynamiques (réactivité, réallocation des ressources) sont des facteurs différenciateurs dans le succès des entreprises marocaines à l'étranger.*

Ce constat rejoint deux ancrages théoriques majeurs : la Resource-Based View (Barney, 1991), qui valorise les ressources rares, spécifiques et difficilement imitables comme source d'avantage compétitif ; et la théorie des Dynamic Capabilities (Teece et al., 1997), qui met l'accent sur la capacité des entreprises à transformer et réallouer leurs ressources en fonction des évolutions du marché. Dans des écosystèmes africains en mutation constante, cette capacité d'adaptation devient une source critique de légitimité et de performance durable.

5.6. Diversification sectorielle comme stratégie de résilience

Les résultats de la sous-section 4.6 ont révélé que plusieurs entreprises marocaines actives en Afrique de l'Ouest ont fait preuve d'une remarquable résilience, notamment face aux effets de la pandémie de COVID-19, grâce à une diversification sectorielle proactive. Des groupes

opérant dans les secteurs de la santé, de l'éducation, du commerce ou de l'agro-industrie ont multiplié les initiatives d'adaptation (digitalisation des services, réorganisation logistique, codistribution régionale), garantissant ainsi la continuité de leurs opérations sur des marchés fragmentés et instables.

Cette dynamique vient étayer la **Proposition 5** : *La stratégie de diversification sectorielle permet une meilleure résilience face aux incertitudes des marchés africains*. Interprétée à la lumière de la Resource-Based View (Barney, 1991), cette orientation stratégique permet aux entreprises de mobiliser un portefeuille élargi de ressources et de compétences sectorielles, difficilement imitables, renforçant ainsi leur flexibilité et leur robustesse organisationnelle. Dans des environnements africains caractérisés par une volatilité institutionnelle, économique et logistique, la diversification agit comme un mécanisme d'absorption des chocs. Elle renvoie également aux Dynamic Capabilities (Teece et al., 1997), en ce qu'elle illustre la capacité des firmes marocaines à reconfigurer leurs chaînes de valeur, à intégrer des solutions innovantes (telles que la numérisation des services éducatifs ou logistiques), et à saisir rapidement des opportunités émergentes. Ce faisant, la diversification sectorielle se positionne non seulement comme levier de croissance, mais aussi comme instrument central de mitigation des risques dans des contextes incertains.

En contexte africain, où les marchés sont souvent fragmentés, institutionnellement faibles et soumis à des chocs récurrents (sanitaires, politiques, monétaires), la capacité d'une entreprise à mutualiser les risques à travers plusieurs secteurs représente un avantage compétitif clé. La diversification sectorielle ne répond donc pas uniquement à une logique de croissance, mais constitue un instrument central de gestion de l'incertitude.

Ces propositions émergent d'un croisement entre les apports conceptuels de la littérature et les données issues de notre analyse thématique, et visent à orienter la compréhension théorique du processus de projection externe contextuelle dans des environnements institutionnels incertains.

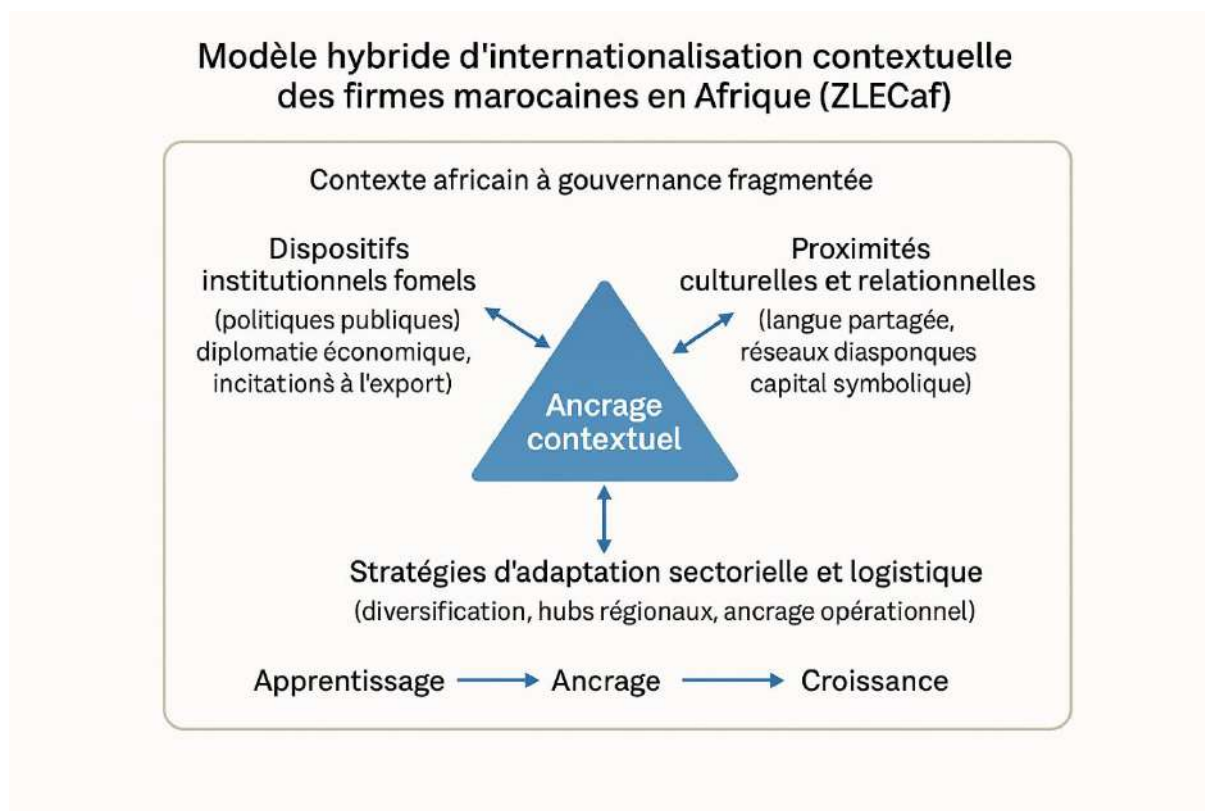
5.7. Une modélisation hybride d'internationalisation contextuelle

Les résultats présentés conduisent à la formalisation d'un modèle conceptuel intégré (cf. Figure 2 ci-dessous) illustrant les dynamiques propres à l'internationalisation des firmes marocaines sur les marchés africains. Ce modèle repose sur une logique d'hybridation stratégique, combinant des ressources formelles et informelles, et répond à la nécessité d'agir dans des contextes institutionnels hétérogènes, caractérisés par des dispositifs publics insuffisants ou peu opérationnels.

Inspiré et enrichi du cadre d'analyse de l'Uppsala Model (Johanson & Vahlne, 1977), le modèle proposé contextualise la progression de l'engagement international selon une séquence dynamique fondée sur l'apprentissage, l'ancrage contextuel, puis la croissance durable. L'ancrage constitue ici une phase stratégique clé, marquant le passage de la conquête commerciale opportuniste à une consolidation territoriale et relationnelle plus pérenne.

Ce modèle hybride, que nous qualifions d'internationalisation par ancrage contextuel, s'inscrit dans une logique de réduction de la vulnérabilité institutionnelle, de mitigation du risque commercial, et de construction de la légitimité relationnelle. Il fait apparaître l'ancrage comme une phase-clé du processus, marquant le passage de la conquête commerciale à l'enracinement stratégique durable sur les marchés africains.

Figure 2 : Modèle conceptuel illustrant l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique.



Source : Auteurs

Ce modèle propose une lecture systémique du processus d'expansion transfrontalière tel qu'il s'observe dans le cas marocain. Trois catégories de leviers interdépendants structurent ce modèle :

1. **Les dispositifs institutionnels formels**, incluant la diplomatie économique, les politiques publiques de soutien à la projection externe, les zones franches et les accords commerciaux (notamment dans le cadre de la ZLECAf).
2. **Les proximités culturelles et relationnelles**, telles que la langue, les réseaux diasporiques, ou encore le capital symbolique (Bourdieu, 1979) – c'est-à-dire l'ensemble des ressources immatérielles légitimantes (image du Maroc comme hub régional, reconnaissance diplomatique, soft power religieux ou historique) permettant de renforcer la crédibilité des firmes auprès des parties prenantes africaines.
3. **Les stratégies d'adaptation sectorielle et logistique**, traduites d'une part, par l'ajustement des offres, des processus ou des modèles d'affaires aux spécificités locales d'un secteur donné et d'autre part, par des stratégies d'adaptation logistique, qui visent à aligner les chaînes d'approvisionnement, les infrastructures et les capacités opérationnelles sur les contraintes du terrain. Ces logiques s'inscrivent dans une dynamique plus large de diversification géographique, se traduisant par l'implantation de hubs régionaux dans des zones stratégiques, permettant de consolider la présence territoriale, d'optimiser les coûts et de répondre aux spécificités différenciées des marchés locaux.

L'interaction entre ces trois sphères permet aux entreprises marocaines de recomposer leurs trajectoires internationales dans une logique non linéaire, fondée sur l'ancrage territorial, la réduction des risques institutionnels, et la construction de légitimités croisées (institutionnelle, commerciale et symbolique).

Ce modèle offre ainsi une lecture systémique, ancrée empiriquement, des logiques d'expansion des firmes marocaines dans le cadre de la ZLECAf, en intégrant les apports du modèle d'Uppsala, les théories du capital relationnel (Granovetter, 1985), et la dimension stratégique du capital symbolique (Bourdieu, 1979) dans les environnements émergents.

6. Implications et limites

Cette étude met en exergue les leviers capables de mitiger les obstacles propres aux marchés africains tout en identifiant les domaines où des efforts supplémentaires sont nécessaires. Elle porte en son sein des implications majeures pour les décideurs politiques, les entrepreneurs et les chercheurs qui s'intéressent à l'internationalisation des entreprises africaines.

6.1. Implications pour les décideurs politiques

Les résultats mettent en lumière l'importance des politiques publiques dans la création d'un environnement propice à la projection externe. Elles se prononcent pour la nécessité d'un investissement dans des programmes de soutien à l'exportation, de développement d'infrastructures modernes, et de création de zones franches pour promouvoir les échanges. Elles proposent, aussi, de simplifier les procédures administratives et de lutter contre la corruption pour attirer les investissements étrangers et soutenir les entreprises locales. Dans ce sens, la ZLECAf demeure une opportunité unique pour l'harmonisation des politiques commerciales et la réduction des coûts liés aux échanges transfrontaliers.

6.2. Implications pour les entreprises

La diversification sectorielle, l'investissement dans des technologies innovantes, et la formation des ressources humaines sont autant de stratégies à poursuivre pour les entreprises africaines qui veulent réussir une expansion transfrontalière adaptée à leurs contextes. Pour mieux répondre aux besoins des marchés cibles et établir des relations de confiance avec les partenaires, il demeure essentiel de s'appuyer sur la proximité culturelle et linguistique. Par ailleurs, les réseaux d'incubation et de financement sont des opportunités à explorer pour les entreprises pour surmonter les contraintes liées à leur taille.

6.3. Implications scientifiques et méthodologiques

Cette recherche s'inscrit dans une démarche inductive et analytique, fondée sur l'exploitation qualitative de discours d'experts recueillis lors d'une table ronde ciblée. Si cette approche présente un intérêt heuristique indéniable pour explorer les logiques contextuelles de la projection externe marocaine en Afrique de l'Ouest, elle comporte également plusieurs limites méthodologiques qu'il convient de poser avec rigueur.

6.3.1. Limites de l'étude

Premièrement, l'ancrage empirique exclusivement marocain limite la portée généralisable des conclusions à l'ensemble du continent africain. Deuxièmement, la taille restreinte de l'échantillon — trois experts sélectionnés pour la complémentarité de leurs profils (institutionnel, entrepreneurial, académique) — introduit un biais potentiel de représentativité. Troisièmement, la dynamique même de la table ronde expose les résultats à des biais de désirabilité sociale, d'influence mutuelle ou d'ajustement discursif aux attentes perçues (Edwards, 1957). Enfin, l'absence de données quantitatives empêche une mesure objectivable de l'impact des politiques publiques sur la performance internationale des entreprises. L'analyse des verbatims, bien que conduite selon une méthode thématique inductive rigoureuse, repose sur une interprétation manuelle exposée à la subjectivité de l'analyste. L'absence de

recours à des logiciels d'analyse qualitative (type NVivo) limite la traçabilité des codages et l'objectivation des patterns émergents.

6.3.2. Enjeux pour la communauté scientifique

Ces limites méthodologiques ne remettent pas en cause la robustesse analytique de l'étude, mais elles appellent à une prudence dans l'extrapolation des résultats. Conformément au principe de validité analytique (Lincoln & Guba, 1985), cette recherche vise à éclairer des configurations contextuelles spécifiques, plutôt qu'à produire des généralisations universelles.

Elle invite dès lors les chercheurs à approfondir l'analyse par :

- La triangulation des données (entretiens individuels, études de cas complémentaires) ;
- L'utilisation d'outils d'analyse assistée par ordinateur pour renforcer la transparence interprétative ;
- L'élargissement du cadre empirique à d'autres pays africains pour tester la transférabilité du modèle marocain ;
- Et l'intégration d'approches quantitatives permettant d'évaluer la validité externe des propositions théoriques.

6.3.3. Pistes pour des recherches futures

Plusieurs voies de consolidation scientifique peuvent être envisagées :

- L'élaboration d'un protocole quantitatif basé sur un échantillon représentatif d'entreprises marocaines internationalisées ;
- La mise en place d'un design longitudinal pour observer les trajectoires de projection externe dans le contexte évolutif de la ZLECAf ;
- L'étude comparée entre espaces francophones et anglophones, afin d'évaluer le rôle différentiel des proximités culturelles et institutionnelles ;
- Enfin, des approfondissements sectoriels permettraient d'identifier des logiques d'expansion transfrontalière différenciées selon les filières.

En résumé, cette étude assume pleinement son positionnement exploratoire. Elle constitue un point de départ analytique pour la construction progressive d'un modèle contextualisé de l'internationalisation des entreprises africaines, fondé sur une articulation rigoureuse entre analyse qualitative, validation empirique élargie et sensibilité aux spécificités institutionnelles.

7. Conclusion

Cette étude s'est attachée à décrypter les ressorts contextuels et stratégiques de l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique de l'Ouest, à travers une approche qualitative fondée sur l'analyse de discours d'experts et une mobilisation articulée de cadres théoriques (théories institutionnelle, des ressources, des capacités dynamiques et des réseaux). Le modèle marocain qui émerge de cette recherche révèle une configuration spécifique, marquée par une synergie entre soutien institutionnel proactif, affinités culturelles et linguistiques, agilité organisationnelle et diversification sectorielle.

Les cinq propositions avancées offrent une lecture analytique structurée de ces dynamiques. Elles mettent en évidence des facteurs différenciateurs : l'implication stratégique de l'État dans les dispositifs de soutien à l'expansion transfrontalière (P1), l'effet catalyseur des proximités culturelles et linguistiques (P2), la mobilisation de réseaux informels dans des environnements institutionnels incertains (P3), la valeur stratégique des ressources immatérielles et des capacités dynamiques (P4), et enfin, la diversification sectorielle comme mécanisme de résilience (P5). Ensemble, ces éléments constituent les piliers d'un modèle de projection externe hybride, à mi-chemin entre logiques volontaristes top-down et dynamiques entrepreneuriales bottom-up.

Toutefois, ce modèle demeure confronté à des contraintes structurelles, notamment logistiques, réglementaires et financières, qui limitent encore l'intégration effective aux marchés ouest-africains. Si des initiatives comme le développement de hubs logistiques (ex. : Dakhla Atlantic) ou l'adhésion à la ZLECAf offrent des perspectives d'atténuation, elles nécessitent des efforts continus de coordination institutionnelle et d'investissement ciblé.

Les limites de cette recherche, principalement liées à la taille réduite de l'échantillon et au caractère non généralisable des données qualitatives issues d'un workshop, appellent à des approfondissements méthodologiques futurs. Une approche comparative élargie, intégrant des données secondaires et des études de cas dans d'autres pays africains, serait à même de consolider la robustesse empirique des propositions avancées.

En définitive, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des logiques d'internationalisation des entreprises africaines, en soulignant que l'adaptation aux contraintes locales, l'intelligence relationnelle et la capacité à bâtir des trajectoires multisectorielles constituent des vecteurs cruciaux de succès. Le modèle marocain, bien qu'imparfait et évolutif, fournit une grille d'analyse pertinente pour les pays du Sud aspirant à une insertion maîtrisée dans l'économie continentale et mondiale.

Références

- (1). Abitbol, M. (2018). *Histoire du Maroc*. Éditions Perrin.
- (2). Adelegan. (2020). Energy and Industrial Productivity in Nigeria : An Insight from ARDL Approach. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*.
- (3). Adesina, A. A. (2023). *Le jour où le lion a rugi ! Faire du Nigéria un géant industriel et économique mondial [Conférence liminaire]*. BusinessDay CEO Forum, Lagos. <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/speeches/le-jour-ou-le-lion-rugi-faire-du-nigeria-un-geant-industriel-et-economique-mondial-conference-liminaire-prononcee-par-m-akinwumi-adesina-president-du-groupe-de-la-banque-africaine-de-developpement-au-businessday-ceo-forum-le-13>
- (4). AfCFTA Secretariat. (2022). Cape Verde becomes the 41st country to formally ratify AfCFTA deal. *Ecofin Agency*.
- (5). AfDB. (2016). *Analysis of Morocco's Trade Policy : Impact of Morocco's Tariff Policy on its Position as a Hub for the Rest of Africa* (No. 2).
- (6). AfDB. (2022). *Global development finance coalition commits over 55 billion for MSME financing in Africa*.
- (7). Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2008). *CODES OF GOOD GOVERNANCE*.
- (8). AMDIE. (2024). *Rapport annuel sur la situation de l'investissement et de l'exportation 2022*.
- (9). Amoah, J., Jibril, A. B., Luki, B. N., Odei, M. A., & Yawson, C. (2021). BARRIERS OF SMES' SUSTAINABILITY IN SUB-SAHARAN AFRICA : A PLS-SEM APPROACH: Reference: Amoah, J., Jibril, A.B., Luki, B.N., Odei, M.A. & Yawson, C. (2021). Barriers of SMEs' sustainability in sub-saharan Africa: a pls-sem approach. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 9(1), 10-24. doi: 10.37335/ijek.v9i1.129. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 9(1), 10-24. <https://doi.org/10.37335/ijek.v9i1.129>
- (10). ANNE, B., BERTHE, E., DIALLO, M., NDIAYE, B., & TUCKER, S. (2020). *Impact of the COVID-19 pandemic on micro, small, and medium enterprises (MSMEs)*.
- (11). Asche, H. (2021). *Regional Integration, Trade and Industry in Africa*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-75366-5>

- (12). BAD. (2024). *Impulser la transformation du Sénégal.*
- (13). Bah, T., Catanzaro, A., & Ndione, L. C. (2020). L'internationalisation (régionale) des entreprises sénégalaises : Déterminants et modalités ? *Management international*, 24(3), 78-91. <https://doi.org/10.7202/1072624ar>
- (14). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- (15). Berriane, J. (2017). *Chapitre 21 Les Marocains de l'Afrique de l'Ouest.*
- (16). Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement.*
- (17). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- (18). Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise.* Springer.
- (19). Carrère, C., & Masood, M. (2016). Poids économique de la francophonie : Impact via l'ouverture commerciale: *Revue d'économie du développement*, Vol. 23(2), 5-30. <https://doi.org/10.3917/edd.292.0005>
- (20). Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.* sage.
- (21). Chen, J., & Liu, L. (2023). A historical perspective on informal institutional and international entrepreneurship. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 496. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01951-0>
- (22). Cheriet, F., Beddi, H., Ado, A., & Kamdem, E. (2020). Introduction au dossier thématique : Management international en Afrique : spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développement. *Management international*, 24(3), 24-30. <https://doi.org/10.7202/1072620ar>
- (23). Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization – A review. *Journal of World Business*, 57(1), 101267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>
- (24). Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies : Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x>
- (25). Dafir, A. (2021). L'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Subsaharienne : Quels enjeux ? *Maghreb - Machrek*, 248-249(1-2), 5-15. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/machr.248.0005>
- (26). Debie, J., & Mareï, N. (2019). Politiques territoriales et évolution des registres d'action de l'Etat au Maroc : Une entrée par la logistique. *L'Espace Politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique*, 36, Article 36. <https://doi.org/10.4000/espacepolitique.5970>
- (27). Dkhissi, S., Lezar, M. A., Abou Elfarah, Y., Echkoundi, M., & Amattat, M. (2012). *Les relations Maroc-Afrique : Les voies d'une stratégie globale et renouvelée.* IRES.
- (28). Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.
- (29). Echkoundi, M., & Hafid, H. (2019). *L'Afrique est mon continent Le Maroc, acteur majeur de la coopération afro-africain.*
- (30). Edwards, A. L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research.*
- (31). Faridi, M., & Karim, K. (2024). *Amine NEMROURI, (PhD Student).* 5(9).
- (32). Gelb, A., Ramachandran, V., Shah, M. K., & Turner, G. (2011). What matters to African firms ? The relevance of perceptions data. *Financial inclusion, innovation, and investments: Biotechnology and capital markets working for the poor*, 197-225.

- (33). Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- (34). Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- (35). González-Pernía, J. L., Jung, A., & Peña, I. (2015). Innovation-driven entrepreneurship in developing economies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9-10), 555-573. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1075602>
- (36). Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- (37). Gyasi, G., Frimpong, J. M., & Mireku, K. (2024). Economic growth through global value chains; new insight from exchange rate effects on the African economy. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2318974. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2318974>
- (38). HCP. (2022, février). *Effets du Covid-19 sur l'activité des entreprises—4ème enquête*.
- (39). Hoskisson, R. E., EDEN, L., LAU, C. M., & WRIGHT, M. (2000). *STRATEGY IN EMERGING ECONOMIES*.
- (40). Ibeh, K., Wilson, J., & Chizema, A. (2012). The internationalization of African firms 1995–2011: Review and implications. *Thunderbird International Business Review*, 54(4), 411-427.
- (41). IFC. (2020). *CREATING MARKETS IN SENEGAL*.
- (42). Ismail, F. (avec South Centre & Trade and Industrial Policy Strategies). (2020). *WTO reform and the crisis of multilateralism: A developing country perspective*. South Centre.
- (43). Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *International business*, 145-154.
- (44). 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*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- (45). Khanna, T., & Palepu, K. (2011). *WINNING IN EMERGING MARKETS*.
- (46). Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35, 124-141.
- (47). Kshetri, N. (2014). *Global entrepreneurship: Environment and strategy*. Routledge.
- (48). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills.
- (49). Mathews, J. A. (2006). Comment on Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 139-141. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-7161-1>
- (50). Melitz, J. (2008). Language and foreign trade. *European Economic Review*, 52(4), 667-699. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2007.05.002>
- (51). Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2016). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*.
- (52). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- (53). Mutalemwa, D. K. (2015). Does globalisation impact SME development in Africa? *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(2), 164-182. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2015-0012>
- (54). Nafukho, F. M., & Helen Muyia, M. A. (2010). Entrepreneurship and socioeconomic development in Africa: A reality or myth? *Journal of European Industrial Training*, 34(2), 96-109. <https://doi.org/10.1108/03090591011023961>

- (55). Niang, B. B. (2016). Assessment of Trade Potential of Senegal and Morocco. *Modern Economy*, 07(01), 27-38. <https://doi.org/10.4236/me.2016.71004>
- (56). North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University.
- (57). Noujoud, T., Ouadghiri Kaoutar, & Jbali Brahim. (2023). *The African Continental Free Trade Area (AfCFTA) : Progress, Challenges, and Potential Benefits for Morocco*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8013189>
- (58). OECD. (2020). *Trade Policy Implications of Global Value Chains* [Policy Brief].
- (59). Omokaro-Romanus, C., Anchor, J. R., & Konara, P. (2019). The internationalization of Nigerian firms : Motivations and location patterns. *Thunderbird International Business Review*, 61(1), 75-88.
- (60). Owusu-Yirenkyi, D., Akolgo, P. M., Naab, G. Z., Donbesuur, F., & Danso, A. (2024). Charity can still begin at home : Examining the drivers and boundary conditions of Africa-to-Africa outward foreign direct investment (OFDI). *Journal of International Management*, 30(1), 101108. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101108>
- (61). Plane, P. (2019). *Transport et logistique en Afrique : Analyse économétrique et évaluation du corridor Abidjan Ouagadougou*.
- (62). Ribau, C. P., Borges, M. I. V., & Moreira, A. C. (2024). Internationalisation of SMEs : A comparative perspective between Africa and Latin America. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 51(4), 513-541. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2024.10062203>
- (63). Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. John Wiley & Sons.
- (64). Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35, 3-18.
- (65). Saidi, A. (2019). *Complexité économique et développement : Stratégies pour la diversification structurelle de l'économie marocaine*. Ministère de l'économie et des finances, Direction des études et des
- (66). Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. *Foundations for organizational science/A Sage Publication Series*.
- (67). Severino, J.-M., & Hajdenberg, J. (2016). *Entrepreneuriat Afrique*. Odile Jacob.
- (68). Sumengkar, A., Sudhartio, L., & Hari, W. (2023). Indonesia SME's Internationalization Performance : The Roles of Institutional Context and Dynamic Capabilities. *J. Legal Ethical & Regul. Issues*, 26, 1.
- (69). Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*.
- (70). The International Trade Centre. (2018). *Promoting SME Competitiveness in Africa Data for de-risking investment*.
- (71). UNCTAD. (2021). *Economic development in Africa : Reaping the potential benefits of the african continental free trade area for inclusive growth*. United Nations.
- (72). Wippel, S. (2003). Le renouveau des relations marocaines avec l'Afrique subsaharienne : La formation d'un espace économique transsaharien? In *Les relations transsahariennes à l'époque contemporaine* (p. 27-60). Karthala.
- (73). World Bank. (2006a). *Fostering Higher Growth and Employment in the Kingdom of Morocco*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6796-4>
- (74). World Bank. (2006b). *La Logistique du Commerce et la Compétitivité du Maroc* (No. 36787). World Bank.
- (75). World Bank. (2008). *Transport Prices and Costs in Africa : A Review of the Main International Corridors*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7650-8>
- (76). World Bank. (2020a). *The African Continental Free Trade Area*.

- (77). World Bank. (2020b). *World Development Report 2020 : Trading for Development in the Age of Global Value Chains*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1457-0>
- (78). World Bank Group. (2023). *From Connectivity to Services_ Digital Transformation in Africa*.
- (79). Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications : Design and methods*. Sage publications.
- (80). Zoogah, D. B., Peng, M. W., & Woldu, H. (2015). Institutions, Resources, and Organizational Effectiveness in Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 7-31. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0033>

Annexe 1: Extraits thématiques du Workshop

Les extraits ont été sélectionnés pour leur représentativité des thèmes dominants, puis codés manuellement avec une grille alignée sur les 4 axes de l'analyse. Les recommandations émergent directement des constats identifiés dans chaque axe.

1. Soutien institutionnel

a) Réglementation et politiques publiques

- "L'impact primordial de la réglementation a émergé comme un facteur déterminant. La similitude des réglementations facilite une transition harmonieuse vers les marchés internationaux."
(Intervenant 1, Secteur Pharma - Code : Harmonisation normative)
- "Le réel essor a débuté en 2009 avec des missions d'audit étatiques et des budgets conséquents pour Maroc Export."
(Intervenant 3, Consulting - Code : Politique proactive)

b) Rôle de l'État

- "La volonté royale et l'implication de l'État se reflètent dans des budgets dédiés à l'exportation, comme les programmes BtoB."
(Intervenant 2, BTP - Code : Soutien politique)

2. Proximité culturelle et linguistique

a) Langue française

- "La maîtrise du français offre un avantage considérable pour négocier en Afrique francophone, au-delà des aspects économiques."
(Intervenant 1,2 et 3 - Code : Soft power linguistique)

b) Histoire et culture

- "Le Maroc profite de sa proximité culturelle avec l'Afrique post-colonisation pour s'implanter, notamment dans la banque et l'immobilier."
(Intervenant 1,2 et 3 - Code : Capital relationnel historique)

3. Diversification sectorielle

a) Stratégies sectorielles

- "La diversification post-2007 dans l'agriculture (OCP), le BTP (projet Doha), et la pharma à partir de 2016 a été clé."
(Intervenant 1, 2 et 3 - Code : Répartition stratégique)

4. Défis logistiques et infrastructurels

a) Contraintes logistiques

- "L'absence de lignes aériennes directes oblige à transiter par la France, avec des coûts élevés et des horaires inadaptés (RAM)."
(Intervenant 2 - Code : Goulot infrastructurel)

b) ZLECAf et monnaie unique

- "La diversité des devises africaines est un frein, mais une monnaie unique réduirait les coûts de transaction."
(Intervenant 3 - Code : Intégration monétaire)

5. Recommandations stratégiques (Issues de la synthèse collective)

1. Développement infrastructurel

- "Développer Dakhla comme hub logistique sud-sud-africain, avec un port dédié, pour booster le commerce intra-africain."
(Code : Levier géostratégique - Lié à l'Axe 4)

2. Stratégie multinationale

"Encourager le Maroc à développer ses propres multinationales africaines pour favoriser la coopération économique et la croissance mutuelle avec les autres nations africaines."
(Code : Scaling continental - Lié à l'Axe 3)