

Les facteurs déterminants des stratégies d'implantation des entreprises marocaines en Afrique

Determining factors in the location strategies of Moroccan companies in Africa

Bounyyaminou MOUSSA ABDOUL RAMANE, (Doctorant)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations (LIRO)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion El-Jadida (ENCG-J)

Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

Mohammed MZAIZ, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches sur les Organisations (LIRO)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion El-Jadida (ENCG-J)

Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

Anass EL GHRASLI, (Docteur-Chercheur)

Laboratoire de Recherche : Gouvernance et Performance des Organisations

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion- Tanger (ENCG-T)

Université Abdelmalek Essaâdi, Tétouan, Maroc

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El-Jadida (ENCG-J) Avenue Ahmed Chaouki et Rue de Fès – BP : 122 El Jadida, Maroc, 24000. Université Chouaib Doukkali Maroc Avenue Khalil Jabran 24000 El Jadida, Maroc. Téléphone : 05 2339 44 35- Fax 05 23 39 48 08.
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	MOUSSA ABDOUL RAMANE, B., MZAIZ, M., & EL GHRASLI, A. (2025). Determining factors in the location strategies of Moroccan companies in Africa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(5), 223–243. https://doi.org/10.5281/zenodo.15299890
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received:17/03 /2025

Accepted: 03/05/ 2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

Les facteurs déterminants des stratégies d'implantation des entreprises marocaines en Afrique

Résumé :

L'émergence de l'Afrique sur la scène internationale soulève des enjeux majeurs de localisation pour les entreprises, en particulier marocaines. Dans une logique de Coopération Sud-Sud, le Maroc ambitionne, à travers ses « champions nationaux », ambitionne de contribuer activement au développement économique d'un continent qui sera la première puissance démographique mondiale à l'horizon 2050. Cette ambition s'inscrit dans un contexte marqué par une amélioration notable de l'attractivité du Maroc, traduite par une hausse significative des investissements directs étrangers (IDE), portée par sa stabilité politique et les réformes économiques et institutionnelles engagées depuis les années 2000. L'objectif de cet article est de faire un état des lieux des facteurs à la fois macroéconomiques et microéconomiques qui déterminent les stratégies d'implantation des entreprises marocaines sur le continent africain. À travers une revue narrative basée essentiellement sur la littérature grise, l'étude met en lumière un paradoxe : malgré un fort intérêt des entreprises marocaines pour le marché africain, de nombreux obstacles, notamment financiers, informationnelles et institutionnelles, freinent leur déploiement. Dans une perspective exploratoire, cette étude propose des axes de réflexion concrets pour renforcer l'intégration économique régionale. Elle suggère notamment un meilleur accompagnement stratégique des entreprises, une coordination accrue entre acteurs publics et privés, ainsi que la mise en place de dispositifs de financement adaptés aux réalités du continent. En ce sens, cet article entend contribuer au débat sur les conditions d'une internationalisation réussie, inclusive et durable des entreprises marocaines en Afrique.

Mots-clés : Afrique, Internationalisation des entreprises, Investissements directs étrangers, Maroc

Classification JEL : F21

Type d'Article : Recherche théorique

Abstract :

Africa's emergence on the international stage raises major location issues for companies, particularly Moroccan ones. In a spirit of South-South cooperation, Morocco aims, through its 'national champions', to make an active contribution to the economic development of a continent that will be the world's leading demographic power by 2050. This ambition is set against a backdrop marked by a marked improvement in Morocco's attractiveness, reflected in a significant rise in foreign direct investment (FDI), driven by its political stability and the economic and institutional reforms undertaken since the 2000s. The aim of this article is to take stock of the macroeconomic and microeconomic factors that determine Moroccan companies' strategies for setting up operations on the African continent. Through a narrative review based essentially on grey literature, the study highlights a paradox: despite Moroccan companies' strong interest in the African market, numerous obstacles, particularly financial, informational and institutional, are holding back their deployment. From an exploratory perspective, this study proposes concrete avenues for strengthening regional economic integration. In particular, it suggests better strategic support for businesses, greater coordination between public and private players, and the introduction of financing mechanisms tailored to the realities of the continent. In this sense, this article aims to contribute to the debate on the conditions for successful, inclusive and sustainable internationalisation of Moroccan companies in Africa.

Key words : Africa, Corporate internationalization, Foreign Direct Investment, Morocco

JEL Classification : F21

Paper Type : Theoretical research

1. Introduction

La victoire du capitalisme dans les années 1980 a induit une accélération de la mondialisation. Le principe de la libre circulation des moyens de production a facilité l'internationalisation des entreprises. À l'origine, les convictions en faveur de la localisation étaient principalement guidées par les conditions économiques et reposaient sur des approches territoriales soutenues par des grands groupes internationaux (Belhedi, 2010). Des théories comme la « *nouvelle économie géographique* » de Krugman (1991) que ce dernier considère comme un rapprochement entre la théorie du commerce international et la théorie du localisme (Coissard, 2007) et la théorie d'« *internationalisation des Investissements Directs Etrangers* » de Dunning (1977) ont mis en évidence les contours de l'internationalisation des firmes multinationales dans le monde (FMN) (Winkler, 2021; Chalençon et Dominguez, 2014).

Au Maroc comme dans la plupart des pays en transition économique, l'internationalisation des firmes a été marquée par un phénomène paradoxal (Richet 2014). D'une part, le Maroc accueille des groupes étrangers sous forme de flux d'investissements direct (IDE). D'autre part, une politique volontariste d'implantation des entreprises marocaines est orientée essentiellement vers l'Afrique occidentale (Mhaoud, 2018; Daviet, 2013). L'implantation des multinationales étrangères au Maroc a nettement contribué au redressement économique et la modernisation des entreprises locales, favorisant ainsi leur développement et leur compétitivité. L'objectif de cet article est de comprendre donc les facteurs qui déterminent les stratégies d'implantation des entreprises marocaines sur le continent africain, ainsi que les freins entravant leur internationalisation au sein leur espace régional.

En effet, dans une étude réalisée par le cabinet Mazars en 2017 auprès d'un échantillon de 200 entreprises marocaines de toutes catégories confondues, montre que 92% des entreprises sondées ont une intention d'exporter ou d'investir en Afrique. Par ailleurs, 89% d'entre elles estiment ne pas avoir une connaissance suffisante des produits financiers proposés par les institutions financières africaines. Enfin, 60% des entreprises sondées évoquent des difficultés de financement pour conquérir les marchés africains, car elles se financent essentiellement grâce à leur autofinancement.

Le rapport 2021 de l'Institut Royale des Etudes Stratégiques (IRES) a fait état d'une augmentation significative des IDE par le Maroc grâce à sa stabilité politique et les réformes structurelles mises en œuvre. En effet, les IDE ont connu une hausse notable, passant de 0,3 % du produit intérieur brut (PIB) en 1995 à 2,7 % en 2020.

En sa qualité de l'un des principaux investisseurs du continent africain, le Maroc se positionne comme la destination privilégiée des investissements marocains à l'échelle internationale, avec un taux moyen de 50 % entre 2017 et 2021, comme l'indique le rapport 2022 de l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations (AMDI).

Sur le plan académique, plusieurs chercheurs se sont à l'étude es problématiques liées à l'internationalisation des entreprises marocaines sur le continent africain. Cependant à notre connaissance, aucune étude n'a spécifiquement examiné les facteurs qui influencent leur implantation en Afrique. Compte tenu de cette réalité une étude basée sur une littérature narrative sera conduite afin d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : Quels sont les facteurs déterminants les stratégies d'implantations des entreprises marocaines en Afrique ? Quels sont les freins à l'internationalisation de ces entreprises ?

La présente étude s'appuie sur deux cadres théoriques explicatifs issus des travaux sur les investissements directs étrangers (IDE) et l'externalisation. D'une part, la théorie de l'IDE développée par Kiyoshi Kojima (1982, 1985), qui est le prolongement de la théorie néoclassique du commerce international, met l'accent sur les facteurs macroéconomiques, en lien avec la volonté marocaine de renforcer la coopération Sud-Sud, à la suite des limites rencontrées par les partenariats Nord-Sud (Vloeberghs, 2011 ; Berahab et Dadush, 2020).

D'autre part, le paradigme OLI (Ownership, Location, Internalization), ou théorie éclectique de Dunning (1958, 1986, 1988, 2009a, 2009b), permet d'appréhender les facteurs microéconomiques déterminants les stratégies d'implantation à l'international.

Le présent article est structuré comme suit : une première partie présente le cadre théorique explicatif des implantations des entreprises, notamment à travers les investissements directs étrangers et les logiques d'externalisation. La seconde partie porte sur l'analyse des principaux facteurs macroéconomiques et microéconomiques qui influencent les stratégies d'internationalisation des entreprises marocaines. Cette analyse s'accompagne d'une identification des principaux obstacles qui entravent leur intégration régionale. Enfin, la conclusion suggère des recommandations visant à renforcer l'internalisation des entreprises marocaines, lesquelles devront être examinées par des recherches futures.

2. Les Théories explicatives des IDE et de l'externalisation

Plusieurs théories ont étudié l'entreprise en tant qu'unité de production et d'accumulation. Les économistes classiques (A. Smith, 1776 ; Marx, 1867) avec la concentration de l'accumulation du capital. Les approches néoclassiques, quant à elles, ont considéré l'entreprise comme une entité abstraite, une « boîte noire », focalisée sur l'optimisation des ressources. En outre, les théories des firmes multinationales, en particulier celles de Hymer (1960) et Dunning (1958), ont contribué à une meilleure compréhension des logiques d'internationalisation en mettant en lumière les particularités organisationnelles et les avantages concurrentiels associés à l'implantation à l'étranger.

2.1. La théorie éclectique de Dunning

Bien que la création de « the East India Company », la première firme multinationale remonte au 17^{ème} siècle (Moore et Lewis, 1998; Pincus, 2011). Le paradigme OLI (Organisation, Localisation & Internationalisation) ou la théorie éclectique de Dunning (1958) est souvent considérée comme la première contribution majeure de l'analyse des flux d'investissement internationaux (Dalla Costa, 2009; Belhedi, 2010; Richet, 2014; Winkler, 2021). Cette théorie s'est imposée comme un outil incontournable dans ce domaine (Chalençon et Dominguez, 2014) en synthétisant les théories de l'internationalisation et celles des coûts de transaction qui n'apportent pas d'explications complètes à la localisation des FMN (Dunning, 2003; Dunning et Pitelis, 2008). Par ailleurs la théorie éclectique est souvent considérée comme la théorie des investissements directs étrangers (IDE) (Richet 2014; Dalla Costa, 2009; Winkler, 2021). Ce paradigme distingue trois types d'avantages qu'une firme doit préalablement posséder pour son internationalisation. Ces avantages peuvent être résumés comme suit, que l'on s'intéresse au stock d'investissement ou à sa variation dans le temps.

2.1.1. Firm Specific Advantages (O) :

La FMN doit posséder des actifs spécifiques tangibles et intangibles dont les autres sociétés ne disposent pas ou avec un accès limité et qui sont. Ces actifs sont supposés être exclusifs à l'entreprise qui les possède, et au moins certains d'entre eux sont susceptibles d'être transférables (Lall, 1980). Stephen Hymer (1960), dont le paradigme OLI est un prolongement, considère que l'avantage spécifique détenu par la FMN doit être transférable au reste du monde, et lui permet de couvrir les coûts liés à son internationalisation (Dunning et Pitelis, 2008; Dunning et Rugman, 1985).

2.1.2. Location-specific-advantages (L) :

Les avantages à la localisation considèrent que la firme trouve rentable d'exploiter l'actif durablement en dehors de leur pays d'origine. Ce paramètre est lié aux marchés et aux pays d'implantation, il s'agit aussi de rechercher des débouchés qui minimisent les coûts de

commercialisation ou qui offrent des dotations spécifiques qui ne sont pas transférables ou mobiles à travers les frontières nationales et qui sont offertes par le pays d'origine, plutôt qu'un pays tiers.

2.1.3. Internalization advantage (I) :

Les avantages à l'internalisation permettent de faire un arbitrage entre « faire » et « faire faire ». La firme évalue le pour et le contre, d'une part, de vendre sa propriété ou de sous-traiter le droit à une tierce partie à l'internationale, dans ce cas la firme se débarrasse de ses avantages en matière de propriété. D'autre part, d'internaliser l'utilisation de ses actifs et conserver son avantage spécifique sur ces derniers. Le choix d'internationalisation est fait en maximisant le transfert et la protection des « Firm-Spécific avantages » et en utilisant le « Country-Specific Advantages » (FSA vs CSA). C'est une manière de se prémunir contre les risques liés à la vente de technologie à des entreprises internationales et de s'exposer à la concurrence de ces dernières (Dunning, 1995).

2.1.4. Les avantages de l'internalisation

L'internalisation apporte plusieurs avantages : un meilleur contrôle sur la chaîne de production, une baisse des coûts de transaction, la possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique, donc un plus grand pouvoir d'influence sur les gouvernements, un accès à un nouveau marché, la protection des transferts de technologie, une meilleure coordination entre la production et le réseau de distribution, une prise de contrôle sur les habiletés locales et/ou le coût réduit des ressources dans le processus de production. Par contre, tout en évitant les coûts que le marché amène par ses imperfections, la création d'un réseau de filiales demande plusieurs investissements. Tout d'abord, plus la taille de l'entreprise est imposante, plus l'entreprise demande une grande administration, de plus cette administration ne cesse de se complexifier avec les réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme. Deuxièmement, pour pouvoir fusionner, acquérir et créer des filiales, il faut un grand capital de départ. Finalement, une fois le réseau mis en place, la firme se doit de mettre à niveau les connaissances de chacune de ses branches, créant un coût de spécialisation. Par exemple, si une firme achète une concurrente pour sa technologie, elle devra transmettre cet avancement aux autres filiales du réseau. (Jasmin, 2003)

Une entreprise désirant donc de s'intégrer à l'étranger peut détenir un avantage d'un autre ordre : celui qui consiste à ne plus transiter par le marché pour conquérir des places dans le pays d'accueil. La globalisation des activités permet de compenser les imperfections observées sur le marché des facteurs, de produits et de biens, ainsi que de déduire les coûts de transaction des marchés. La firme choisira donc l'investissement direct – et donc la création d'un espace mieux intégré – si elle peut tirer de l'exploitation directe de cet avantage (associé à un mode d'organisation « internalisé ») un profit plus important que si elle décidait simplement de vendre ses produits ou de louer ses compétences (brevets, licences, etc.) à un concessionnaire d'un pays étranger (Chtouou, 2005)

Tableau 1 : Les avantages d'internationalisations des firmes multinationales (FMN)

		Avantages		
		Spécifiques à la firme	Internationalisation	Localisation
Manières de servir les marchés à l'international	IDE	Ouï	Ouï	Ouï
	Exports	Ouï	Ouï	Non
	Vente de licence	Ouï	Non	Non

Source : Adapté à (Dunning 1981, p. 32)

L'internationalisation par le biais des IDE n'est possible que si les trois avantages spécifiques sont réunis (O, L et I). En revanche, si l'avantage des coûts à la localisation L n'existe pas en présence des deux autres avantages O et I, la firme préfère exporter vers les marchés étrangers. La vente de licence sera le choix le plus favorable si elle ne détient qu'un avantage au niveau de l'industrie O.

Dunning souligne que, le point où la théorie du commerce international de Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S) échoue est précisément le point où le paradigme moderne de la production internationale commence, à savoir le point où il y a des coûts de transaction positifs sur les marchés des biens intermédiaires (Dunning 1988). Par ailleurs le paradigme de Dunning n'échappe pas à certaines limites principales qui sont : l'absence d'une approche macroéconomique (Plain 1996; Dunning 1988), et de ne pas tenir compte des interactions stratégiques entre les firmes dans leurs choix de localisation, ce qui réduit le cadre d'analyse de la localisation à un simple arbitrage entre des coûts ou des avantages (Zalle, 2011).

2.2. Les autres théories explicatives des IDE

L'aspect microéconomique et statique du paradigme OLI a suscité plusieurs critiques de ce dernier. De récentes publications de Dunning (2009b, 2009a, 2003, 1995, 1993, 1988, 1986, 1981) et bien d'autres travaux (Dunning et Pitelis, 2008; Plain, 1996) ont tenté de dépasser le caractère statique de ce paradigme pour une approche dynamique en tenant en compte l'évolution dans le temps de ces trois types d'avantages. Dans le cadre de la recherche, il a été observé que la littérature scientifique se penche sur deux axes d'analyse principaux. D'une part, un nombre significatif d'études se focalisent sur une approche macroéconomique des IDE. D'autre part, un ensemble d'analyses met en exergue le cadre stratégique de l'entreprise et les préférences personnelles des dirigeants.

2.2.1. Les théories macroéconomiques des IDE :

Cette théorie a été définie par Kojima, (1982) en reprochant au paradigme éclectique d'être trop axé sur les micro-entreprises. Cet auteur affirme qu'il n'est guère utile pour l'élaboration de politiques de localisation par les pays d'origine ou d'accueil. La théorie de l'IDE de Kiyoshi Kojima est une extension de la théorie néoclassique du commerce international pour englober les transactions transfrontalières de produits intermédiaires. Il s'agit avant tout d'une théorie normative, qui considère l'entreprise multinationale comme un instrument permettant d'améliorer l'avantage commercial comparatif des États-nations (Buckley, 1983; Dunning, 1988; Fieldhouse et al., 2018). L'entreprise qui décide alors de s'internationaliser est donc tenue d'améliorer son avantage commercial comparatif par rapport à d'autres États-nations (Buckley, 1983; Dunning, 1988). Il considère que l'IDE doit prendre naissance dans l'industrie comparativement désavantagée (marginale) du pays investisseur, qui est potentiellement une industrie comparativement avantagée par rapport au pays d'accueil, c'est ce qu'il appelle le « *principe de complémentarité des schémas d'avantages comparatifs* » ou « *le principe de l'investissement direct à l'étranger dans l'industrie marginale* » (Buckley, 1983; Kojima et Ozawa 1984; Bagchi-Sen et Wheeler, 1989). Ces avantages sont liés à la croissance économique, la taille du marché, l'inflation, le taux d'intérêt, les tendances démographiques et le niveau du commerce international.

2.2.2. Le cadre stratégique de l'entreprise :

Certains courants théoriques cherchent à expliquer le comportement des IDE en utilisant le cadre stratégique de l'entreprise. Ces théories sont des compléments aux facteurs plus économiques des déterminants des IDE (Dunning, 1993). Bien qu'elles diffèrent sur certains points, ces hypothèses mettent l'accent sur la stratégie d'entreprise en tant que guide pour les décisions de localisation et sont endogènes ou exogènes : Les déterminants internes comprennent les compétences de base de l'entreprise, sa philosophie de gestion et les

convictions commerciales de ses principaux décideurs. Les déterminants externes sont liés à l'environnement commercial et politique de l'entreprise, aux stratégies et réactions des entreprises rivales et alliées, ainsi qu'aux réglementations gouvernementales (Plain, 1996).

2.2.3. Les préférences personnelles des dirigeants :

Dans une étude sur les investissements internationaux, Plain (1996) a défini des facteurs personnels et d'autres liés au marché. Pour les premiers, l'auteur a pris l'exemple d'une société européenne de logiciels informatiques qui s'est installée en Australie plutôt qu'aux États-Unis. Le directeur général et l'actionnaire principal trouvaient la société américaine « trop agressive ». Un autre cadre supérieur de l'entreprise avait grandi en Australie. Mais pour une entreprise de haute technologie qui veut vendre en Asie depuis Singapour ou l'Australie, ce n'est pas important. Pour choisir l'emplacement, il faut regarder plusieurs choses : la disponibilité d'un matériau stratégique, la proximité des principaux marchés, le temps et le coût du transport, la qualité des infrastructures (surtout les ports en eau profonde), la sécurité contre le vol de technologie et un accès facile et efficace aux pouvoirs publics. L'emplacement doit aussi être choisi de façon à ce que ces derniers n'interfèrent pas trop.

Les approches macroéconomiques qui vont au-delà de l'entreprise pour intégrer son environnement externe sur lequel cette dernière n'a aucun pouvoir, et qui ont été développées face aux limites des analyses statiques et microéconomiques, ainsi que les facteurs prenant en considération le cadre stratégique de l'entreprise et les préférences personnelles de ses dirigeants doivent être combinées pour concevoir une meilleure stratégie d'internationalisation.

3. Les facteurs déterminants l'implantation des entreprises marocaines en Afrique

Plusieurs facteurs influencent les décisions d'internationalisation des firmes multinationales, notamment les caractéristiques du marché, la qualité des infrastructures logistiques, l'implication de bonnes politiques publiques, ainsi que les préférences individuelles des décideurs. Ces derniers peuvent accorder une importance grandissante à certains environnements physiques et culturels, ce qui constitue un déterminant important dans le choix d'une implantation à l'étranger. La présente section porte sur l'analyse du cas des entreprises marocaines, en mettant en évidence les principaux facteurs qui orientent leur stratégie d'implantation en Afrique, dans le contexte de coopération Sud-Sud (CSS).

3.1. Les facteurs macroéconomiques et les implications de la politique gouvernementale

On ne peut dissocier la réussite des entreprises marocaines en Afrique et l'implication des politiques publiques. La présence significative des entreprises marocaines en Afrique a été constatée à partir des années 2000, lorsque Sa Majesté a instruit le gouvernement d'ériger l'intégration africaine au rang d'objectif principal de sa politique étrangère et de créer les conditions favorables à l'implantation des entreprises sur les marchés africains. En effet, après les déboires d'une stratégie d'intégration privilégiant les accords de partenariats Nord-Sud, et notamment avec l'Union Européenne (Berahab, 2017; Berahab et Dadush, 2020; Moubarack, 2016), le Maroc a ravivé une ancienne littérature panafricaine et transsaharienne dans sa « *nouvelle politique* » étrangère axée sur les pays de son continent.

3.2. L'implication Royale dans la stratégie d'implantation des entreprises marocaines en Afrique

L'implantation des entreprises marocaines en Afrique, a débuté par une stratégie diplomatique assumée par le plus haut sommet de l'État marocain notamment par le Roi Mohamed VI qui a fait de cette orientation une priorité de la politique étrangère du Maroc. Le Souverain rappelle

souvent dans ses différents discours que l'Afrique est le prolongement naturel et la profondeur stratégique du Maroc, que l'intérêt du Maroc est aussi l'intérêt de l'Afrique et que son devenir ne peut se concevoir sans elle. C'est pourquoi les échanges économiques entre le Maroc et ses pays frères africains doivent s'inscrire justement dans une perspective de « *partage d'expériences, de travail commun et de recherche des ressorts de notre développement* » (Discours de SM le Roi à l'occasion du 38ème anniversaire de la Marche Verte du 06 Novembre 2013). De plus, *l'Afrique ne doit pas être considérée comme un « cadre pour le lucre rapide »* (Discours de SM le Roi à l'occasion du 63ème anniversaire de la Révolution du Roi et du Peuple du 20 août 2016). Il faut considérer l'Afrique comme un espace d'action commune pour le développement de la région, au service du citoyen africain, tout en favorisant les échanges d'expertises et l'implication du secteur privé et des associations de la société civile. Le Roi a aussi, à plusieurs reprises, invité le gouvernement marocain à renforcer les moyens de coordination et de coopération avec les pays frères africains dans les différents domaines de développement, et plus particulièrement pour la conclusion d'accords de libre-échange et d'accords d'IDE dans la perspective d'une intégration économique régionale plus poussée (Benseddik, 2014).

Les différents discours royaux mettent l'accent sur l'impératif d'un co-développement avec les autres pays africains, incitant les entreprises marocaines à investir dans le continent. Cette orientation fortement jouée un rôle de catalyseur pour les stratégies d'internationalisation des entreprises marocaines. Les multiples visites effectuées par le Roi dans le continent africain au début des années 2000, ont aussi permis la conclusion de plusieurs accords, intégrant activement les entreprises marocaines dans les dynamiques économiques régionales.

Tableau 1 : Typologie des accords conclus par le Maroc avec les autres pays de l'Afrique

Types d'accord	Détails
Accords bilatéraux	- 13 Accords commerciaux bilatéraux (NPF) - 4 Conventions Commerciales Tarifaires (CCT) - 3 MOU : Comité Mixte Commercial - Initiative 33 PMA - Accords de promotion et de protection des investissements (APPI) et Conventions de non double imposition (CNDI) - Près de 1 000 conventions (y compris celles du secteur privé)
Régional	1. Membre de l'UMA 2. Membre de la CEN-SAD 3. Accord d'Agadir
Projets	1. Avec l'UEMOA 2. Avec la CEMAC 3. Demande d'adhésion à la CEDEAO 4. Accord de libre-échange (ALE) avec le Cameroun

Source : CESE (2020)

Les orientations stratégiques et opérationnelles du Roi se traduisent en actions tangibles et durables sur le continent africain. Ces actions visent à promouvoir le partage d'expériences et la création de partenariats pour répondre aux besoins de financement et d'investissement dans plusieurs secteurs de l'économie africaine.

3.2.1. L'implication des politiques gouvernementales

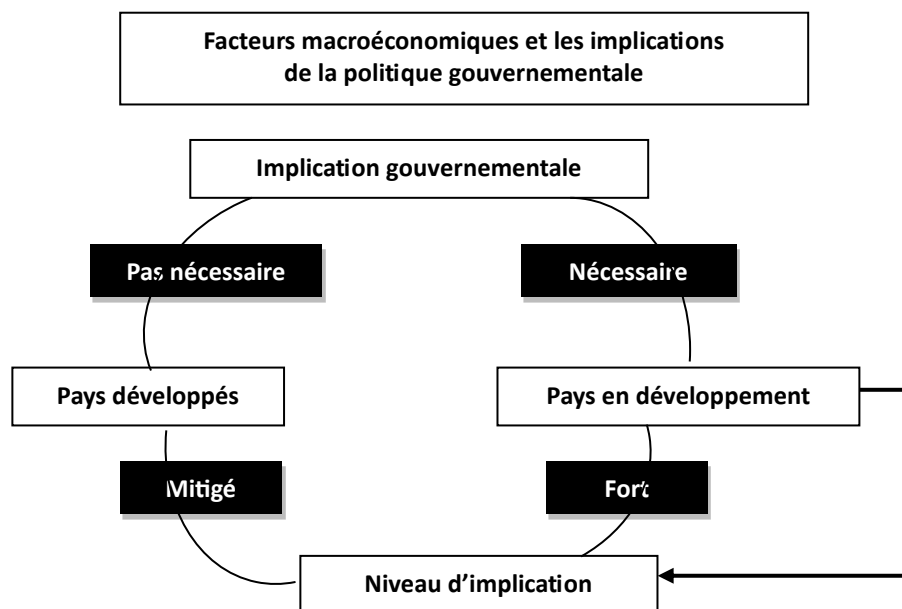
Le gouvernement marocain a érigé la politique africaine en choix stratégique. Il a adopté une stratégie panafricaine et transsaharienne dans sa « nouvelle politique » étrangère, basée sur les pays de son continent. Cette stratégie s'articule autour de deux axes : l'abandon de la politique de la « chaise vide », qui marqua le retour du Maroc au sein de l'Union africaine en janvier 2017 (Union Africaine, 2016). Comme l'ont souligné Saaf (2017), Kosidlo (2019) et Larramendi et Tomé-Alonso (2017), l'intégration africaine est devenue une « volonté politique et un choix

stratégique » qui s'inscrit au préambule de la nouvelle Constitution du Maroc de 2011. Celle-ci réaffirme l'engagement du Maroc à consolider ses relations avec les pays d'Afrique subsaharienne et du Sahel (Boulaksili et al.). En 2020, dans le cadre d'une vision de long terme, la coopération interafricaine et le codéveloppement ont été préconisés (CESE, 2020 ; Ksikes, Valladão et MHammdi, 2019).

Dans les pays en développement, plusieurs études ont démontré que les facteurs macroéconomiques présentent une importance relative. L'implication des gouvernements figure parmi les facteurs déterminants de l'implantation des entreprises (Buigues et Lacoste, 2016 ; Fabry et Dijksman-Valentin, 1997a ; Jean-Amans et Abdellatif, 2014 ; Plain, 1996). Ces recherches, menées dans le cadre de programmes académiques, reconnaissent que les politiques gouvernementales peuvent exercer une influence sur les décisions d'implantation de certaines firmes multinationales FMN.

Dans les pays développés, ces facteurs ne sont pas considérés comme « ni nécessaires ni suffisants ». Cependant, cette assertion ne s'applique pas aux pays en développement du Maghreb ou aux pays en transition économique d'Asie ou d'Amérique latine. Dans les pays concernés par cette étude, le taux de croissance des investissements directs à l'étranger présente une corrélation significative avec les décisions politiques et les mesures incitatives mises en œuvre par les gouvernements. En Chine, les politiques volontaristes dites « *going global* » ont favorisé l'internationalisation des entreprises nationales sur l'ensemble des continents. Les entreprises chinoises font souvent l'objet de critiques concernant leur concurrence déloyale, souvent attribuées à des subventions gouvernementales (Chanteau, 2008 ; Du Castel, 2023 ; Louis, 2021 ; Richet, 2014).

Figure 1 : Les facteurs macroéconomiques et les implications des politiques gouvernementales dans l'implantation des IDE



Source : Réalisé par les Auteurs

Il convient de noter que l'hypothèse selon laquelle les gouvernements devraient se concentrer sur l'amélioration des fondamentaux économiques de leurs pays peut être acceptée. Cette assertion est étayée par les travaux de Jean-Amans et Abdellatif (2014) et de Plain (1996). En revanche, il est essentiel de souligner l'importance cruciale des initiatives gouvernementales visant à soutenir l'internationalisation des entreprises. Ces mesures, qui comprennent des

subventions, des exonérations fiscales, des financements à taux réduit et des aides directes, sont conçues pour encourager les entreprises à s'étendre sur la scène internationale. Les États jouent un rôle déterminant dans cette démarche, en mettant en place des politiques favorables à l'expansion internationale des entreprises. Force est de noter qu'il y a peu des entreprises marocaines ont fait l'objet de accusations de concurrence déloyale de la part de leurs concurrents établis dans l'Union européenne. Ces allégations font suite à des soupçons d'aide gouvernementale du Maroc à ces entreprises. Il apparaît ainsi que l'implantation des entreprises marocaines ne saurait être envisagée en dehors du cadre de la politique gouvernementale. Il convient de préciser que leur présence sur le continent n'a été observée qu'à la suite de la revitalisation des relations maroco-africaines, en réponse à l'échec des partenariats avec les pays du Nord (Berahab, 2017 ; Berahab et Dadush, 2020).

3.2.2. L'accès au marché : Réorganisation et revitalisation de l'espace transrégional

La stratégie d'implantation des entreprises marocaines sur le continent africain s'inscrit dans la continuité des courants de pénétration des échanges réalisés par les exportations marocaines sur les marchés géographiquement proches. C'est un moyen de se développer sur un marché régional en pleine expansion, de contourner des barrières douanières et de créer des alternatives de croissance au marché national où l'accroissement de la concurrence réduit les marges de profit des entreprises locales.

Ce processus s'inscrit dans une stratégie volontariste qui vise à revitaliser les relations transsahariennes anciennes entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne. Depuis quelques années, de nouvelles dynamiques, principalement économiques, se consolident dans les zones urbaines et côtières, contribuant à renouveler les connexions entre la Méditerranée, le Sahara et le Sahel. Il s'agit d'une « *Africités* » sahélo-saharienne tant revendiquée et assumée (Antil et al. 2019 ; Bensaâd 2009, Berriane 2019, CGLU Afrique 2018, Hasnaoui 2017, Wippel 2003). Ces transformations alimentent des phénomènes de régionalisation, fondés sur de grands programmes d'infrastructures qui accompagnent l'essor des échanges maritimes, terrestres et aériens de biens et de personnes entre les pays situés dans ce vaste espace ouest-africain. Cette renaissance des trafics dans cet espace marginal, longtemps ignoré au statut de route migratoire s'inscrit en fait, dans un mouvement plus global de « *retour du Sahara et de son irruption* » dans le système des relations internationales à travers sa mise en valeur, liée à la conjoncture économique, aux politiques internationales et régionales, aux innovations techniques et aux évolutions écologiques avec pour conséquence principale le développement des trafics et le retissage de liens entre ses rives sahélienne et maghrébine (Abou el Farah, Akmir, et Azza 1997; Mareï et Ninot 2018; Mokhefi et Antil 2012; Ouallet 2008; Wippel 2005).

Tableau 3 : Les trois axes de la philosophie Royale

Approche systématique d'infrastructure orientée continent	Les projets structurants	Les perspectives en phase avec les principaux enjeux régionaux et mondiaux
Aériennes Maritime Terrestre Digitale Financier : CFC	L'autoroute le Caire/Dakar, bloquée depuis 1994 Port Nador Ouest, premier port africain Tanger Med avec ses 4 terminaux ; les ports de Jorf Lasfar, Safi et Agadir ainsi que Dakhla, les routes aériennes de la Royal Air Maroc (RAM) Les liaisons Telecom. Les projets industriels et agricoles de l'OCP. Le gazoduc Maroc-Nigeria. Le futur Corridor Atlantique ; L'électrification rurale ; L'initiative royale pour désenclaver les pays de l'Alliance des États du Sahel (AES)	Énergies renouvelables (énergie solaire et éolienne et hydrogène vert) Participation active à la réussite de la ZLECAF Création de chaînes de valeur régionales

Source : Tableau réalisé par les auteurs sur les données d'Azirar et al.(2023)

Les investissements marocains dans les territoires de proximité, initialement concentrés sur les pays d'Afrique de l'Ouest francophones, sont désormais engagés dans un processus d'acquisition de savoir-faire et de compétences clés pour le succès, telles que la compréhension des marchés proches africains. Ces investissements pourraient servir de tremplin pour de nouvelles stratégies d'internationalisation dans les autres pays du continent africain.

3.2.3. La recherche de l'efficience

Une entreprise tout comme un pays si elle veut se développer, si elle veut atteindre une efficience économique doit, en premier lieu, se questionner sur l'utilisation qu'elle fait de ses ressources par rapport à ses objectifs. L'efficience économique met en relation les résultats atteints avec les ressources financières utilisées. L'outil d'évaluation privilégié en gestion, pour envisager l'efficience d'une organisation, est le seuil de rentabilité. Une organisation au niveau le plus stratégique, à travers son modèle économique, choisit la stratégie la plus adéquate pour atteindre l'efficience et la qualité. Les entreprises marocaines, en choisissant de s'implanter, de produire, mais aussi d'acquérir par fusion des entreprises sur le marché africain, rejoignent ainsi le concept d'efficience, par la nature de la relation coût-qualité-rentabilité. Cependant, à ce jour, ce facteur n'a pas encore acquis d'importance dans les stratégies d'internationalisations des entreprises marocaines en raison des coûts de la main-d'œuvre moins élevés et même comparable dans certains pays d'implantations, mais aussi à cause de l'existence d'une importante réserve locale d'actifs non encore occupés. Sur ce plan, le Maroc a sa propre « *stratégie nationale et provinciale* » basée sur le nouveau modèle de développement pour les provinces du Sud (CESE, 2020; Chakib, 2021).

3.2.4. Les facteurs liés aux situations économiques des pays d'implantation

Bien que les situations économiques soient différentes et évolutives selon le pays, les destinations de pays choisies par les entreprises marocaines pour leurs internationalisations hormis le Maghreb, semblent détenir un certain nombre de caractéristiques inhérentes à leurs situations économiques moins florissantes comparées à l'économie marocaine et leurs niveaux d'intégration dans les marchés internationaux. Ces pays sont souvent caractérisés par une carence de culture de l'association pour mobiliser les financements nécessaires à la formation de grands groupes internationaux.

Les contraintes imposées par la course effrénée à une technologie de plus en plus sophistiquée pour faire face à l'environnement international des affaires obligent un minimum de maîtrise d'un certain nombre d'outils indispensables pour exister à l'international. En dépit que les entreprises marocaines rencontrent aussi des difficultés dans l'acquisition et le maniement d'outils de sécurité et d'information, néanmoins, ces dernières sont plus armées que la plupart des entreprises des pays d'implantation. Ce sont souvent les causes de plusieurs crises pour les FMN (Martin, 2007).

Pour les entreprises des pays développés, les décisions de l'internationalisation sont souvent motivées par la taille et la croissance du marché et pour certaines entreprises les politiques gouvernementales peuvent influencer les décisions d'implantation dans le pays qui les mettent en place dans certains secteurs prioritaires, mais sans que ces initiatives publiques soient suffisantes pour améliorer l'attractivité pour la plupart des pays d'accueil. En revanche pour des pays en développement du Maghreb ou ceux en transition économique de l'Asie comme la Chine et l'Inde et des pays de l'Amérique latine comme le Brésil, Dans ces pays, le taux de croissance des IDE est fortement corrélé aux choix politiques et aux incitations des différents gouvernements qui sont les initiateurs de ces politiques d'investissement à l'étranger (Baba-Moussa, 2017 ; Cherkaoui, 2018).

3.3. Les facteurs microéconomiques

Les facteurs macroéconomiques jouent un rôle important, ils ne suffisent pas à eux seuls à expliquer le phénomène de l'implantation des entreprises marocaines sur le continent africain. Cette observation permet d'envisager une analyse approfondie de l'impact des facteurs microéconomiques dans le contexte spécifique du Maroc.

3.3.1. Les avantages spécifiques aux entreprises marocaines (O) :

Parmi les avantages spécifiques aux entreprises marocaines, on peut citer : leur proximité avec des entreprises américaines, européennes et de Moyen-Orient. En effet, les réformes économiques entreprises par le Maroc et son ouverture sur l'économie internationale ont permis aux entreprises nationales d'acquérir des compétences et d'expertises qui leurs permettent d'acquérir davantage considérables par rapport à la plupart des entreprises des pays d'accueil et surtout en Afrique de l'Ouest où les sociétés financières marocaines et de télécom ont facilement conquis les marchés. Par ailleurs, l'Office Chérifienne des Phosphates (OCP) est reconnu comme un acteur de premier plan sur le marché international de la nutrition des plantes et des engrais phosphatés (OCP, 2021a ; 2021b).

3.3.2. Les avantages spécifiques à l'internationalisation (I) :

Les entreprises marocaines ont, sans doute, des intérêts à s'internationaliser. Cette hypothèse est justifiée par les résultats enregistrés sur le continent et par l'image positive projetée de l'économie marocaine. Il convient de noter que l'ouverture de l'économie marocaine aux entreprises multinationales étrangères présente des avantages, mais aussi des limites. Parmi ces limites, on peut citer l'intensification de la concurrence sur le marché local, qui peut parfois mettre en difficulté les entreprises nationales. L'implantation de ces dernières sur les marchés africains, caractérisés par une faible concurrence sur un certain nombre de créneaux, leur permet de saisir des opportunités de croissance rapide. En effet, le Royaume a acquis une position de premier plan en tant qu'investisseur sur le continent africain, se positionnant comme le plus grand investisseur africain en Afrique (Mezzour, 2022).

3.3.3. Avantages spécifiques à la localisation (L) :

Si les deux premiers avantages sont réunis, les avantages d'investir à l'étranger sont pratiquement atteignables. Les entreprises marocaines ne choisissent que des environnements dont elles trouvent rentable d'exploiter durablement leurs actifs spécifiques pour leurs localisations. Elles s'orientent pour la plupart vers les secteurs de services plus précisément dans les secteurs de la Banque et des Télécommunications qui ont été les premiers en quête de relais de croissance à l'international pour les entreprises marocaines. En effet, grâce aux réformes menées par le passé, le Maroc est parvenu à édifier un système financier solide qui a donné naissance à des groupes bancaires compétitifs, capables de s'implanter en Afrique et de contribuer favorablement au financement des économies africaines. L'orientation des banques marocaines vers l'Afrique s'inscrit dans une logique d'intégration régionale du Maroc en Afrique qui se traduit par un comportement collectif, réfléchi et stratégique. Il en est de même pour le secteur des Télécoms, au vu des réformes pionnières engagées par le Maroc dans ce secteur depuis les années 1990 (Mzaiz, et al., 2023).

3.3.4. Le secteur bancaire : un modèle d'intégration économique dynamique en Afrique

Les études qui se sont intéressées à l'internationalisation des banques marocaines avancent les déterminants ci-dessous pour expliquer leurs installations hors des frontières nationales :

1. Trouver de nouvelles ressources financières : c'est un objectif de diversification qui pousse les banques à s'internationaliser en s'intégrant dans les marchés financiers

internationaux pour augmenter leurs capacités en ressources financières en vue de financer les besoins de financement de leurs clients.

2. Chercher de nouvelles opportunités de croissance en réaction à l'extension à l'international des banques concurrentes sur le marché national : Le DG d'Attijariwafa Bank a déclaré parmi les motivations de l'expansion en Afrique, lors d'une conférence en 2015 consacrée sur l'internationalisation des banques marocaines en Afrique assurer de nouveaux relais de croissance parce que le secteur bancaire marocain est très concentré sur trois banques qui accaparent 60 à 70% du marché et que le ration actifs des banque par rapport au PIB dépasse celui de la plus par des pays africains. L'importance de leurs poids dans le PIB fait que les banques ne peuvent croître plus vite que le taux de croissance économique ce qui les poussent à s'implanter sur les marchés où la croissance est plus vite.

3. Suivre les clients nationaux qui s'installent à l'étranger : dans la même conférence, le DG ajoute qu'accompagner les clients dans leurs processus de développement en Afrique était devenu nécessaire pour ne pas perdre leurs clients au profit d'autres banques et de leurs offrir les services dont ils ont besoin. C'est Maroc Telecom qui a été pris comme exemple, les banques avaient ainsi, l'accompagner en s'installant en Afrique ou bien gérer ses opérations à travers des banque correspondantes avec le risque de la perdre au profit d'autres banques panafricaines. Ce sont des stratégies défensives d'internationalisation. L'installation en Afrique a été aussi accélérée grâce à l'expérience que la banque a acquis pendant le processus de sa fusion avec la Banque Commerciale du Maroc. Nous pouvons aussi ajouter la décision de la Bank Al Maghrib d'assouplir la réglementation concernant les autorisations de création de succursales et de filiales à l'étranger à partir de 2007 (Circulaire OC n°120) a aussi joué un rôle non négligeable dans ces investissements en Afrique.

4. La recherche d'actifs pour devenir une banque régionale ou multinationale : L'économie marocaine a connu une ouverture accrue sur l'extérieur sur les contraintes du Programme d'Ajustement Structurel et en lien avec les différents accords de libre-échange signés par le pays et de son engagement actif dans les institutions multilatérales. Ainsi l'augmentation de la concurrence avec l'ouverture des marchés oblige de devenir une banque régionale ou multilatérale. Les nouveaux actifs acquis dans les territoires étranger permettent de devenir une banque internationale et d'acquérir les compétences nécessaires en vue d'améliorer leurs avantages concurrentiels. (Benjamaa 2010; Nemrouri, Khaddouj, et Faridi, 2019; Belgaid 2020; Nemrouri et Kaddouj 2020).

Le secteur bancaire est celui qui a connu la croissance la plus rapide sur le continent et particulièrement dans les zones francophones dans lesquelles les banques marocaines sont très rapidement devenues des poids lourds du secteur financier. En effet, les banques marocaines ont passé d'une situation d'inexistence au début des années 2000 en Afrique à une présence qui couvre plus de 27 pays africains, toutes filiales et succursales confondues. En conséquence, les résultats financiers consolidés de ces banques ont connu une hausse de 15 % durant l'année 2023 (BAM, 2023a; 2023b). Bien que les protagonistes de l'expansion en Afrique mettent en avant la « *volonté politique, le choix stratégique du continent et les avantages spécifiques des entreprises qui s'internationalisent* », l'amorçage du recentrage des banques occidentales a joué un rôle non négligeable dans l'implantation des banques marocaines en Afrique. Il y a aussi le faible taux de bancarisation et le facteur démographique qui sont porteurs d'opportunités de croissance rapide.

Pour le cas du Maroc l'exemple de l'internationalisation de la banque « *Attijariwafa Bank* » à titre d'exemple peut nous permettre de comprendre plusieurs facteurs déterminants de la réussite des entreprises marocaines en Afrique. Pour se différencier des banques occidentales qui privilégient les entreprises structurées et les classes fortunées, le Groupe a adopté, à l'instar de sa politique à la marocaine, une logique de banque universelle ouverte à tous les segments de la clientèle locale. Pour répondre à sa nouvelle réalité, le Groupe a développé l'intelligence

organisationnelle en tenant compte des contextes et des spécificités locales. Dans ce sens la Direction « Banque de Détail à l'International » (BDI) a été créée pour piloter et suivre l'ensemble de l'activité du Groupe sur le continent. Le groupe a aussi capitalisé sur les réorganisations et le désengagement des banques occidentales, comme c'est le cas pour les autres groupes bancaires marocains sur le continent, pour accroître sa part de marché africain.

Tableau 4 : Exemple d'internationalisation en Afrique : le cas d'Attijariwafa Bank

<i>Dénomination sociale</i>	<i>Date de propriété</i>	<i>Ancien propriétaire</i>	<i>Pays d'origine</i>
<i>Attijari Bank Tunisie</i>	2005	Banque du Sud	Tunisie
<i>CBAO Sénégal</i>	2006	CBAO Sénégal	Suisse
<i>Attijari Bank Sénégal</i>	2006	Nouvelle création puis fusion avec la Banque sénégal-tunisienne	Sénégal Tunisie
<i>CDS Sénégal</i>	2008	Crédit Lyonnais Sénégal devenu Crédit Agricole français	France
<i>BIM Mali</i>	2008	État Malien	Mali
<i>SIB Côte d'Ivoire</i>	2009	SIB - Crédit Lyonnais devenu Crédit Agricole français	France
<i>UGB Gabon</i>	2009	Crédit Lyonnais devenu Crédit Agricole français	France
<i>CDC Congo</i>	2009	Crédit Lyonnais devenu Crédit Agricole français	France
<i>Attijari Bank Mauritanie</i>	2010	BNP Paribas	France
<i>SCB Cameroun</i>	2011	SCB - Crédit Lyonnais Cameroun devenu Crédit Agricole français	France
<i>BIA Togo</i>	2013	État Togolais	Togo
<i>Attijari Bank Égypte</i>	2017	Barclays	Angleterre
<i>Attijari Bank Tchad</i>	2021	Nouvelle création	Maroc

Source : Réalisé par les auteurs

Pour mettre en phase la stratégie de développement à l'international avec les normes du groupe, la BDI s'appuie sur des équipes-projets pluridisciplinaires : de création, transformation et d'intégration. La Direction assure trois fonctions principales à savoir : la gouvernance, le pilotage et le contrôle de suivi. L'harmonisation des processus de contrôle interne et de gestion des risques est assurée par le dispositif de Plan de Continuité d'Activité (PAC) mis en place par la Gestion Globale de Risques (GGR). Pour promouvoir sa philosophie, sa culture et ses normes dans ses filiales africaines, le Groupe a adopté une politique de recrutement intitulée « Programme Yeelen » et « Ndortel », qui ont été introduites et qui permettent à la direction des Ressources humaines d'organiser des forums de recrutement d'envergure dans les pays africains au profit des différentes directions au Maroc. Les différents lauréats sélectionnés et recrutés sont retournés, après enrichissement de leurs compétences locales pour combler des besoins spécifiques du Groupe, dans les filiales africaines. Ces différentes actions de structuration de la direction des ressources humaines visent l'harmonisation de la culture du Groupe, qui est un pilier important de sa politique de recrutement.

3.4. Les freins à l'internationalisation des entreprises marocaines

S'il existe plusieurs avantages et facteurs macro et microéconomiques qui poussent certaines entreprises marocaines à s'implanter en Afrique, il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de freins vont entraver ces entreprises à s'internationaliser dans les pays où la concurrence n'est pas des moindres. Parmi ces contraintes nous citons :

- **L'absence d'une vision stratégique** : Bien que plus armés que la plupart des entreprises des pays d'implantation, les entrepreneurs marocains manquent aussi de culture de l'association pour mobiliser les financements nécessaires à la formation de grands groupes ou des holdings nationales et régionales. Les cadres-dirigeants marocains n'ont pas souvent une représentation réelle de l'environnement de leurs entreprises, ce qui caractérise une gestion plus ou moins

« archaïque » de ces dernières. Ce sont les causes principales de manque de support pour servir à la formulation de stratégies de développement et de création de sociétés de dimension internationale. Plusieurs autres caractéristiques entravent et réduisent les possibilités d'internationalisation des entreprises marocaines, surtout les PME. Parmi ses caractéristiques : le poids considérable des associés ou actionnaires dans les décisions stratégiques, les contraintes de financements et le contrôle familial. En effet, les capitaux des PME marocaines sont souvent contrôlés par des familles qui ne facilitent pas la rentrée des capitaux étrangers, ce qui réduit les chances de croissance externe.

- **Manque et insuffisance de maîtrise des outils et instruments de système de gestion** : Cette contrainte est une conséquence du précédent. En effet, le contexte international est caractérisé par une évolution technologique sans précédente. Ceci impose aux entreprises marocaines l'utilisation et le maniement d'outils indispensables pour exister sur un certain nombre de créneaux où l'innovation est obligatoire. La méconnaissance ou l'absence de ces outils privent ces entreprises de moyens d'action et de contrôle, mais aussi d'une base utile d'information pour piloter la flexibilité et la résilience en cas de changement. C'est pourquoi on assiste, à chaque crise à la disparition de plusieurs entreprises (Martin, 2007; Oche, 2021)

- **Les difficultés internes** : Les difficultés internes aux entreprises sont des freins à l'émergence de tout projet structurant. Elles sont principalement liées à la forte centralisation et la réticence à la décentralisation de la direction, ce qui fait que les problèmes sérieux ne sont pas débattus au plus haut sommet, ceci prive de facto, les dirigeants de propositions émanant de la hiérarchie inférieure susceptible d'être à l'origine de nouvelles stratégies. Parfois le management n'exerce pas sa responsabilité de décision dans les politiques stratégiques de partenariats ou de recrutement. Le pouvoir du dirigeant est souvent confisqué par les propriétaires de la société. Les programmes d'évaluation, de performance ou de formation continue et de R&D sont très limités.

- **L'instabilité politique et sécuritaire motif de renoncement** : Si l'attractivité économique est essentielle pour les entreprises marocaines, la stabilité du pays l'est tout autant. Il ne s'agit pas uniquement de la stabilité politique, mais aussi de la stabilité sécuritaire. Par exemple le Nigeria est un pays stable politiquement, mais la sécurité des biens et des personnes n'y est pas garantie. En cas de conflit la justice ne va -t-elle pas donner tort aux entreprises étrangères ? En 2017, le pays a créé un impôt sur le chiffre d'affaires, ce qui est un vrai problème notamment pour les entreprises étrangères marocaines désirant investir dans le pays. De plus, les conflits et les guerres interétatiques vont dissuader les entreprises marocaines à réaliser leurs projets de développement. Cette instabilité régionale contribue en même temps à retarder la croissance et le développement économique des États africains et constitue une incitation négative à l'investissement (Igué, 1995).

4. Conclusion

L'internationalisation est complexe et nécessite des qualités exceptionnelles dans tous les domaines de l'économie. Il y a moins de chances de réussir dans la haute technologie. Le choix final dépend souvent des objectifs de la FMN, du risque perçu par les sociétés et du contexte. Depuis les années 2000, le Maroc aide les entreprises marocaines en Afrique. Cela fait partie des réformes économiques du roi. Il y a un lien entre les efforts des pouvoirs publics et les subventions, aides directes, financements à taux réduits et ouvertures économiques.

Cet article visait à fournir des éléments de réponse à deux questions principales. Dans le cadre de la première question, qui porte sur les facteurs déterminants et les stratégies d'implantation des entreprises marocaines en Afrique dans le cadre des rapports de partenariats sud-sud, nous avons apporté les réponses suivantes :

- Il y a une corrélation entre les politiques publiques et les stratégies d'implantation en Afrique. C'est un cas similaire de la plupart des pays en développement où les gouvernements sont les initiateurs de ses politiques d'investissement en subventionnant les entreprises qui s'internationalisent. En revanche, dans les pays développés c'est souvent la taille et la croissance du marché qui semblent être les déterminants qui influencent les décisions de localisation.

- Les entreprises marocaines ont entrepris un processus d'implantation continue sur le continent africain. Une corrélation significative a été observée entre les incitations constantes des pouvoirs publics et les efforts consentis par ces derniers en termes de subventions, d'aides directes, de financements à taux réduits et d'ouverture économique. L'objectif des politiques publiques est de revitaliser les relations transsahariennes historiques entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne et de positionner le Maroc comme une interface incontournable dans la sous-région.

- Il est intéressant de constater que les entreprises marocaines qui exercent une influence notable sur le continent africain sont, dans la plupart des cas, des entreprises publiques ou parapubliques, bien qu'elles soient souvent considérées comme des sociétés anonymes.

- Il s'agit de déterminer les opportunités de croissance rapide à exploiter. Dans le contexte de l'intensification de la concurrence sur le marché local, les entreprises marocaines sont incitées à rechercher de nouvelles opportunités d'expansion sur les marchés africains. En effet, l'émergence de concurrents sur certains segments de marché leur offre la possibilité de saisir des opportunités de croissance rapide.

Pour la deuxième question (*Quels sont les freins à l'internationalisation de ces entreprises ?*), il a été identifié que les contraintes majeures comprennent une absence de vision stratégique pour mobiliser les financements requis pour la création d'entreprises multinationales, une résistance à la décentralisation et des incertitudes politiques et sécuritaires qui souvent conduisent à un renoncement.

Les facteurs macroéconomiques et microéconomiques, ainsi que les autres facteurs utilisés comme base d'analyse, sont complémentaires pour une meilleure stratégie d'internationalisation. Une analyse approfondie a permis d'identifier trois facteurs principaux. Dans le cadre de cette étude, nous nous penchons sur les facteurs déterminants de l'internationalisation des entreprises. Notre analyse s'articule autour de trois axes principaux : la volonté politique des pouvoirs publics, le choix stratégique du continent et les avantages spécifiques des entreprises qui s'internationalisent. Cependant, les facteurs jugés les plus déterminants par nos soins sont la participation aux marchés régionaux dans le but d'accroître la part de marché mondial des entreprises marocaines et l'implication des pouvoirs publics.

De surcroît, comme toute recherche ne manque pas de limites, dans notre travail. En premier lieu, ces limites sont principalement liées au caractère théorique de la recherche et au fait qu'elle repose essentiellement sur des données secondaires. Une approche empirique aurait pu être bénéfique pour générer de nouvelles données, favorisant ainsi une meilleure compréhension de l'implantation des entreprises marocaines en Afrique. Compte tenu des limites mentionnées précédemment, il est proposé d'explorer en perspective certaines pistes, dont les suivantes :

- Étudier le choix des entreprises marocaines de s'installer dans les territoires de proximité ou dans les pays francophones. Une telle recherche permettra de répondre à des questions relevées par notre travail. Il nous paraît, en effet, essentiel de comprendre pourquoi les politiques publiques ont fait de l'implantation en Afrique occidentale une nécessité.

- Étudier par exemple les effets de l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique sur le développement économique dans le cadre d'un codéveloppement avec l'Afrique.

- Mettre en œuvre une démarche de benchmarking basée sur une comparaison entre les facteurs qui influencent les entreprises marocaines et les autres entreprises concurrentes sur les marchés africains ou bien de comparer la performance globale et celle des filiales africaines.

En guise de conclusion, l'internationalisation des entreprises marocaines sur le continent africain découle d'une interaction dynamique entre une volonté politique affirmée et une stratégie économique judicieuse. Toutefois, des freins structurels persistent, notamment en matière de vision stratégique et de gouvernance.

Références :

- (1). Abdouh, A. (2021). *Le nouveau modèle de développement au Maroc : La question de la politique de l'habitat social dans la nouvelle doctrine de l'Aménagement de territoire*. HAL Open Science, 22. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03437456>
- (2). Abou el Farah, Y., Akmir, A., & Beni Azza, A. (1997). *La présence marocaine en Afrique de l'Ouest : le cas du Sénégal, du Mali et de la Côte d'Ivoire*. Institut des études africaines Université Mohammed V, Rabat.
- (3). Amin, S. (2000). *L'Afrique : vivre l'histoire* (Vol. 4). Le temps des cerises.
- (4). Antil, A., Mansouria, M. C., Moisseron, B. N., & Bourgeot, A. (Éds.). (2019). *Le Maghreb et son sud : vers des liens renouvelés Partie I et II*. CNRS Éditions. <https://books.openedition.org/editions-cnrs/22812>
- (5). Azirar, A., Kasraoui, H., & Fhail, F. (2023). *Stratégie économique du Maroc en Afrique : le modèle chérifien du co-développement* (No. 46). IMIS : Institut Marocain d'Intelligence Economique. https://imis.ma/wp-content/uploads/2023/11/IMIS_Strategie-economique-du-Maroc-en-Afrique_VF_24112023%E2%80%89.pdf
- (6). Baba-Moussa, A. (2017). *L'intégration régionale en Afrique : Enjeux et perspectives*. L'Harmattan.
- (7). Bagchi-Sen, S., & James, O. W. (1989). A Spatial and Temporal Model of Foreign Direct Investment in the United States. *Economic Geography*, 65(2), 113–129. <https://doi.org/10.2307/143776>
- (8). BAM. (2023a). *Rapport annuel sur la supervision bancaire* (Rapport annuel). Bank al-Maghrib. <https://www.bkam.ma/Supervision-bancaire/Publications/Rapport-annuel-sur-la-supervision-bancaire>
- (9). BAM. (2023b). *Rapport sur l'exercice 2023* (Rapport annuel). Bank Al-maghrib. <https://www.bkam.ma/Publications-et-recherche/Publications-institutionnelles/Rapport-annuel-presente-a-sm-le-roi/Rapport-annuel-2023>
- (10). Barbet, P., & Benzoni, L. (1993). "Mercantilisme technologique" et politique commerciale stratégique Réflexions sur la localisation de l'industrie mondiale des semi-conducteurs. *Revue économique*, 44(4), 755–777. <https://doi.org/10.2307/3502142>
- (11). Belgaid, A. (2020). L'implantation des banques marocaines en Afrique : un modèle réussi de la coopération Sud-Sud – Cas du groupe Attijariwafa Bank. In *Africa Positive Impact* (pp. 324–333). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2020.01.0324>
- (12). Belhedi, A. (2010). *Les modèles de localisation des activités économiques*. Revue Européenne de Géographie. Europe. <http://amorbelhedi.250free.com>
- (13). Benjamaa, H. (2010). *Banques spécialisées et évolution de la réglementation bancaire au Maroc : contribution à l'histoire du droit bancaire marocain depuis l'Acte d'Algésiras de 1906* (Thèse de doctorat, Perpignan). <https://www.theses.fr/2010PERP1015>
- (14). Benmoussa, C. (2021). *Rapport Générale sur le nouveau modèle de développement au Maroc : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*. Commission Spéciale sur le Modèle de Développement. <https://www.csmd.ma/fr>

- (15). Bensaâd, A. (2009). Ancrages territoriaux, réseaux sociaux et initiatives des acteurs migrants : cas des constructions des itinéraires transsahariens. *Méditerranée. Revue géographique des pays méditerranéens*, no 113, 127–138.
- (16). Benseddik, M. (2014). *Maroc-Afrique : Bilan d'une stratégie royale*. Centre Marocain de Conjoncture.
- (17). Berahab, R. (2017). *Relations entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne : Quels potentiels pour le commerce et les investissements directs étrangers ?* (pp. 1–10). OCP Policy Center for the South.
- (18). Berahab, R., & Dadush, U. (2020). *Le Maroc a-t-il bénéficié de l'accord de libre-échange conclu avec l'Union européenne ?* (No. 36). OCP Policy Center for the South.
- (19). Berriane, J. (2019). Les Marocains de l'Afrique de l'Ouest. Evolutions récentes d'une communauté en mouvement (Sénégal et Côte d'Ivoire). *HAL Open science*, 571–611. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02390481>
- (20). Boulaksili, A., El hajel, Y., EL Marzouki, A., & Hamiche, M. (2020). La coopération Sud-Sud du Maroc : Caractéristiques, tendances et défis de la réduction de la vulnérabilité. *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit*, 3(3), 34–48.
- (21). Brewer, T.-L. (1993). Government Policies, Market Imperfections, and Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 101–120. <https://www.jstor.org/ressources.imist.ma/stable/154973>
- (22). Buckley, P.-J. (1983). Macroeconomic Versus International Business Approach to Direct Foreign Investment : A Comment on Professor Kojima's Interpretation. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 24(1), 95–100. <https://www.jstor.org/ressources.imist.ma/stable/43295753>
- (23). Buigues, P.-A., & Lacoste, D. (2016). Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 124(2), 52–61. <https://doi.org/10.3917/geco1.124.0052>
- (24). CESE. (2020). *L'intégration régionale du Maroc en Afrique : Pour une stratégie au service d'un développement durable avec l'Afrique*. Rapport prospectif. Conseil Economique Social et Environnemental. <http://www.cese.ma/docs/lintegration-regionale-du-maroc-en-afrique-pour-une-strategie-au-service-dun-developpement-durable-avec-lafrique%E2%80%8B/>
- (25). CGLU Afrique. (2018). *Le 8ème sommet d'Africités Marrakech, La transition vers des villes et territoires durables : Le rôle des collectivités territoriales d'Afrique*. CGLU Afrique.
- (26). Chalençon, L., & Dominguez, N. (2014). VI. John H. Dunning. Le paradigme éclectique de l'internationalisation. In *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 105–126). Grands auteurs. Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0105>
- (27). Chanteau, J.-P. (2008). Quantification et analyse stratégique des délocalisations. *Revue d'économie industrielle*, no 124 (décembre), 23–50. <https://doi.org/10.4000/rei.3936>
- (28). Chtourou, W., (2005). Le développement international des PME : Une approche par les réseaux. *Revue Internationale PME*, 1(18), 11–28.
- (29). Coissard, S. (2007). Perspectives. La nouvelle économie géographique de Paul Krugman. Apports et limites. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, mai(1), 111–125. <https://doi.org/10.3917/reru.071.0111>
- (30). Du Castel, V. (2023). L'intelligence économique en Afrique au prisme de l'énergie. *Revue internationale d'intelligence économique*, 15(1), 37–53.

- <https://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2023-1-page-37.htm>
- (31). Dunning, J. H. (1973). The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289–336. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/2662317>
 - (32). Dunning, J. H. (1977). Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman (Éds.), *The International Allocation of Economic Activity* (pp. 395–418). MacMillan.
 - (33). Dunning, J. H. (1981). Explaining the International Direct Investment Position of Countries Towards a Dynamic or Developmental Approach. 117(1), 30–64. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/40438551>
 - (34). 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. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/154984>
 - (35). Dunning, J. H. (2009a). Location and the Multinational Enterprise : A Neglected Factor ? *Journal of International Business Studies*, 40(1), 5–19. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/25483356>
 - (36). Dunning, J. H. (2009b). Location and the Multinational Enterprise : John Dunning’s Thoughts on Receiving the “Journal of International Business Studies” 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20–34. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/25483357>
 - (37). Dunning, J. H., & McQueen, M. (1981). The Eclectic Theory of International Production : A Case Study of the International Hotel Industry. *Managerial and Decision Economics*, 2(4), 197–210. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/2487127>
 - (38). Dunning, J. H., & Pitelis, C. N. (2008). Stephen Hymer’s Contribution to International Business Scholarship: An Assessment and Extension. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 167–176. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/25483252>
 - (39). Dunning, J. H., & Rugman, A. M. (1985). The Influence of Hymer’s Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. *The American Economic Review*, 75(2), 228–232. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/1805601>
 - (40). El Mokri, K. (2020). *L’Afrique dans la stratégie économique du Maroc : Un tournant africain*. Institut Royal des Études Stratégiques. <https://www.ires.ma>
 - (41). Fabry, N., & Dijksman-Valentin, L. (1997a). Les déterminants des investissements directs manufacturiers allemands dans les pays d’Europe centrale. *Revue d’études comparatives Est-Ouest*, 28(2), 17–37. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/45351047>
 - (42). Hasnaoui, Y. (2017). *Morocco and the African Union : A New Chapter for Western Sahara Resolution ?* Arab Center for Research and Policy Studies.
 - (43). Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. The MIT Press.
 - (44). Igué, J. O. (1995). *Le territoire et l’État en Afrique. Les dimensions spatiales du développement*. Karthala.
 - (45). Jasmin, E., (2003). Nouvelle Economie et Firmes Multinationales : les enjeux théoriques et analytiques, paradigmes Eclectique. 2003Cahiers de Recherche -CEIM. Avril.
 - (46). Jean-Amans, C., & Mahamat, A. (2014). Modes d’implantation des PME à l’étranger : le choix entre filiale 100 % et coentreprise internationale. *Management international*, 18(avril), 195–210. <https://doi.org/10.7202/1024203ar>
 - (47). Kojima, K. (1982). Macroeconomic Versus International Business Approach to Direct Foreign Investment. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 23(1), 1–19. <https://www.jstor.org.ressources.imist.ma/stable/43295733>

- (48). Kojima, K., & Ozawa, T. (1984). Micro- and Macro-Economic Models of Direct Foreign Investment : Toward a Synthesis. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 25(1), 1–20. [https://www.jstor.org/ressources.imist.ma/stable/43295799](https://www.jstor.org/ressources/imist.ma/stable/43295799)
- (49). Kosidlo, A. (2019). Morocco–difficult return to the african union. Part II : in search of allies. *colloquium edukacja – polityka – historia kwartalnik*, 1–26.
- (50). Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economics Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483–499.
- (51). Ksikes, D., Valladão, A., & MHammdi, N. A. (2019). *Le Maroc économique dans les échanges sud-sud* (pp. 1–55). Cesem Centre de recherche de HEM. <https://www.economia.ma/content/le-maroc-économique-dans-les-échanges-sud-sud>
- (52). Larramendi, M.-H., & Beatriz, T.-A. (2017). The return of Morocco to the African Union. *IEMed Mediterranean Yearbook*.
- (53). Lorraine, E., & Rodriguez, P. (2004). How Weak Are the Signals ? International Price Indices and Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 61–74. [https://www.jstor.org/ressources.imist.ma/stable/3875257](https://www.jstor.org/ressources/imist.ma/stable/3875257)
- (54). Mareï, N., & Ninot, O. (2018). Entre Afrique du Nord et de l'Ouest, les relations transsahariennes à un moment charnière. *Bulletin de l'association de géographes français. Géographies*, 95(95-2), 239–258.
- (55). Mezzour, R. (2022). *Le Maroc est le premier investisseur africain en Afrique : entretien du ministre de l'Industrie et du Commerce*. Telquel.ma. https://telquel.ma/2022/12/02/ryad-mezzour-le-maroc-est-le-premier-investisseur-africain-en-afrique_1793979?fbrefresh=8
- (56). Mhaoud, S. (2018). Développement national et stratégies des champions. In *Les champions nationaux. L'équation du développement au Maroc* (pp. 95–115). Les Presses de l'université citoyenne. <https://www.cairn.info/les-champions-nationaux--9789954987933.htm>
- (57). Mokhefi, M., & Antil, A. (2012). Le Maghreb et son sud : vers des liens renouvelés. *CNRS Éditions*, 9–16. <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.22812>
- (58). Mzaiz, M., Bounnyaminou, M., & Tlidi, A. (2023). L'intégration régionale du Maroc en Afrique : Quels effets sur le développement économique avec l'Afrique ? *Revue Géopolitiques and géostratégie Intelligence*, 4(3), 39–65.
- (59). Nemrouri, A., Khaddouj, K., & Faridi, M. (2019). La stratégie d'expansion géographique des banques marocaines en Afrique : une étude exploratoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4), 740–773.
- (60). Norman, G., & Dunning, J.-H. (1984). Intra-Industry Foreign Direct Investment : Its Rationale and Trade Effects. *Review of World Economics*, 120 (3), 522–540. [https://www.jstor.org/ressources.imist.ma/stable/40439250](https://www.jstor.org/ressources/imist.ma/stable/40439250)
- (61). Oche, E. (2021). Entrepreneurship and covid-19 : challenges and opportunities. *Academia Letters*, janvier, 1–4. <https://www.academia.edu/49>
- (62). OCP. (2021a). *Rapport d'activité*.
- (63). OCP. (2021b). *Rapport financier*.
- (64). Plain, S. (1996). *Evaluation of the Investment Promotion and Facilitation Program* (joint author). Australian Government Publishing Service.
- (65). Richet, X. (2014). L'internationalisation Des Firmes Chinoises : Croissance, Moteurs, Stratégies. *Revue Tiers Monde*, no 219, 59–76. [https://www.jstor.org/ressources.imist.ma/stable/24434704](https://www.jstor.org/ressources/imist.ma/stable/24434704)
- (66). Saaf, A. (2017). *Morocco's great return to the African Union* (Policy Brief No. PB-17/08). OCP Policy Center. https://www.policycenter.ma/sites/default/files/2021-01/OCPPCPB-1708vEn_1.pdf

- (67). Union Africaine. (2016, 19 décembre). *Union Africaine : le retour du Maroc*. Afrique Renouveau. <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/d%C3%A9cembre-2016-mars-2017/union-africaine-le-retour-du-maroc>
- (68). Vloeberghs, W. (2011). La Géopolitique Du Maroc Au Prisme Du Commerce Extérieur. *L'Harmattan Confluences Méditerranée*, no 78, 157–170. <https://doi.org/10.3917/come.078.0157>
- (69). Wippel, S. (2003). Le renouveau des relations marocaines avec l'Afrique subsaharienne : la formation d'un espace économique transsaharien ? *Karthala*. <https://www.cairn.info/les-relations-transsahariennes-a-l-epoque--9782845864757-page-27.htm>
- (70). Wippel, S. (2005). L'espace nord-ouest africain en mouvement. L'évolution récente des relations économiques entre le Maroc, la Mauritanie et le Sénégal. *Critique économique*, no 16, 153–161.
- (71). Zerhouni, S. (2020). L'adhésion du Maroc à la CEDEAO : enjeux politiques et économiques. *Revue Marocaine de Droit et d'Économie du Développement*, (84), 205–220.