

Effectuation et sérendipité en contexte d'économie émergente : le cas d'une Born Global marocaine de l'huile d'Argan

Effectuation and Serendipity in the Context of an Emerging Economy: The Case of a Moroccan “Born Global” Argan Oil Company

Zakaria LARABI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Management, Finances, Marketing & Développement International
Equipe de recherche Management, Finance, Audit et Marketing (MFAM)
SUP MTI Rabat, Maroc*

Samia FAKHRI, (Maitre de Conférences Habilitée)

*Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agdal
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	École supérieure de Management, de Télécommunication et d'Informatique - SUP MTI Rabat
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LARABI, Z., & FAKHRI, S. (2026). Effectuation et sérendipité en contexte d'économie émergente : le cas d'une Born Global marocaine de l'huile d'Argan. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 496–515. https://doi.org/10.5281/zenodo.23216098
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 23/08 /2026

Accepted: 06/10/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

Effectuation et sérendipité en contexte d'économie émergente : le cas d'une Born Global marocaine de l'huile d'Argan

Résumé

Le parcours entrepreneurial des jeunes entreprises exportatrices du secteur de l'huile d'argan demeure encore peu étudié dans le contexte marocain. Cette recherche vise à comprendre comment une jeune entreprise de ce secteur parvient, dès sa création, à s'insérer rapidement sur les marchés internationaux, suivant le phénomène des « born global ».

Pour analyser ce processus, la théorie de l'effectuation est articulée au concept de sérendipité, apportant une contribution théorique originale aux travaux sur les *born globals* en économie émergente. La recherche repose sur une étude de cas exploratoire menée auprès d'une coopérative marocaine non incubée ayant bénéficié d'un accompagnement gouvernemental ponctuel. Les données ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-structurés conduits de manière réitérée auprès des membres fondateurs de l'organisation.

Les résultats montrent que la logique effectuale intervient aussi bien dans la phase de création que dans les premières étapes de l'internationalisation. L'étude met en évidence le rôle déterminant des ressources disponibles, de l'expérience antérieure des fondateurs et de leur réseau local de partenaires dans la facilitation de l'accès précoce aux marchés étrangers. En outre, la sérendipité apparaît comme un mécanisme central de l'internationalisation précoce. Elle contribue à la fois à la reconnaissance de nouvelles opportunités internationales et à l'acquisition progressive de connaissances relatives aux marchés étrangers.

Ces résultats soulignent l'importance des ressources relationnelles, de l'expérience entrepreneuriale et de la capacité à tirer parti des événements imprévus dans le développement international des jeunes entreprises marocaines du secteur de l'huile d'argan.

Mots clés : born global; effectuation; internationalisation; marchés émergents, Huile d'argan.

JEL Classification : F23-M16

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The entrepreneurial trajectory of young exporting ventures in the argan oil sector remains under studied within the Moroccan context. This study seeks to understand how a young firm in this sector manages, from its inception, to rapidly enter international markets, in line with the "born global" phenomenon.

To analyse this process, effectuation theory is articulated alongside the concept of serendipity, thereby offering an original theoretical contribution to the literature on born globals in emerging economies. The research draws on an exploratory case study of a non-incubated Moroccan cooperative that benefited from ad hoc government support. Data were collected through repeated semi-structured interviews conducted with the organisation's founding members.

The findings reveal that an effectual logic operates both during the creation phase and throughout the early stages of internationalisation. The study highlights the crucial role of available resources, the founders' prior experience, and their local partner network in facilitating early access to foreign markets. Furthermore, serendipity emerges as a core mechanism of early internationalization, contributing both to the recognition of new international opportunities and to the gradual acquisition of foreign market knowledge.

These results emphasise the significance of relational resources, entrepreneurial experience, and the capability to capitalise on unforeseen events in driving the international development of young Moroccan ventures in the argan oil sector.

Keywords : born global; effectuation; internationalisation; emerging-markets, Argan Oil.

Classification JEL : F23-M16

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

Le nombre de jeunes entreprises s'internationalisant dès leur création n'a cessé de croître au cours des dernières décennies. Qualifiées de « born globals » (BG), ces entreprises se caractérisent par une orientation internationale précoce et par la mobilisation de ressources fondées sur la connaissance afin de commercialiser leurs produits sur les marchés étrangers (Knight & Cavusgil, 2004 ; Knight & Liesch, 2016). Contrairement au modèle traditionnel d'internationalisation, fondé sur une pénétration progressive des marchés étrangers après une phase d'ancrage domestique (Johanson & Vahlne, 1977), les BG développent rapidement les compétences nécessaires à leur engagement international, malgré des ressources financières, humaines et expérientielles limitées (Cavusgil & Knight, 2015 ; Freeman & Cavusgil, 2007). Bien que les BG suscitent un intérêt croissant en entrepreneuriat international, leur compréhension demeure limitée dans les économies émergentes, caractérisées par des environnements institutionnels et économiques plus incertains (Andersson, 2011 ; Crick, 2009). Ces entreprises font notamment face à des contraintes liées à leur nouveauté, à leur faible expérience internationale et à l'instabilité des marchés et des institutions (Yu et al., 2017). L'analyse de leurs processus décisionnels apparaît ainsi essentielle pour mieux comprendre les mécanismes permettant une internationalisation précoce dans ces contextes.

Dans cette perspective, la théorie de l'effectuation constitue un cadre particulièrement pertinent. Fondée sur une logique décisionnelle reposant sur les moyens disponibles plutôt que sur des objectifs prédéfinis, elle permet d'appréhender la manière dont les entrepreneurs prennent des décisions en situation d'incertitude (Sarasvathy, 2001). La sérendipité, entendue comme la capacité à transformer des événements fortuits ou imprévus en opportunités d'affaires (Dew, 2009), constitue également un mécanisme important de cette logique. Elle permet notamment à l'entrepreneur de tirer parti des surprises et des contingences de son environnement.

La présente recherche poursuit ainsi un double objectif : (1) analyser les logiques décisionnelles mobilisées par une born global lors de ses premières étapes d'internationalisation à travers la théorie de l'effectuation ; et (2) examiner le rôle de la sérendipité dans l'identification et l'exploitation des opportunités internationales. La question de recherche est donc la suivante : *Comment une entrepreneure issue d'une économie émergente mobilise-t-elle une logique effectuale et tire-t-elle parti de la sérendipité pour identifier et exploiter des opportunités d'internationalisation dans un contexte marqué par l'incertitude institutionnelle ?*

Le terrain d'étude est constitué par une coopérative marocaine opérant dans le secteur de l'huile d'argan, principalement implanté dans la région de Souss-Massa. Le Maroc constitue un terrain particulièrement pertinent, compte tenu de son rôle majeur dans la production et l'exportation d'huile d'argan. Malgré ce potentiel, seule une faible proportion des coopératives parvient à développer avec succès une activité d'exportation (Morocco Foodex, 2024). Le cas étudié présente donc une trajectoire d'internationalisation précoce et réussie particulièrement intéressante. Il s'agit d'une coopérative non incubée, ayant toutefois bénéficié ponctuellement d'un programme gouvernemental de formation à l'export et d'un soutien à la participation à des salons internationaux.

Cette étude entend ainsi contribuer à la littérature sur les born globals dans les économies émergentes en apportant un éclairage sur la logique décisionnelle individuelle de l'entrepreneure, encore peu documentée, ainsi que sur le rôle de la sérendipité dans la reconnaissance des opportunités internationales. Sur le plan empirique, elle permet également de mieux comprendre les mécanismes d'internationalisation précoce d'une coopérative marocaine évoluant dans un contexte de ressources contraintes et d'incertitude.

2. Fondements théoriques : la théorie de l'effectuation et le rôle de la sérendipité en entrepreneuriat

Les travaux relatifs à l'effectuation et à la sérendipité constituent le socle théorique de cette recherche. Bien qu'issues de traditions distinctes, ces deux approches offrent une lecture complémentaire des processus décisionnels et de l'émergence d'opportunités dans des contextes marqués par une forte incertitude. L'effectuation (Sarasvathy, 2001) met l'accent sur la mobilisation des moyens disponibles et la capacité d'action des entrepreneurs, tandis que la sérendipité permet d'appréhender le rôle des rencontres fortuites et des événements imprévus dans l'identification et l'exploitation d'opportunités internationales. Leur articulation permet ainsi de dépasser une conception linéaire et planifiée de l'internationalisation et de mieux rendre compte de la dynamique observée dans le cas étudié, où action délibérée et opportunités fortuites s'entremêlent.

1.1. Entrepreneuriat international et genèse des BG dans la littérature

L'émergence du concept de Born Global s'inscrit dans le renouvellement plus large de la recherche en entrepreneuriat international, qui remet progressivement en question l'idée selon laquelle l'internationalisation constitue nécessairement un processus séquentiel et graduel. Ce déplacement théorique trouve un ancrage fondateur dans les travaux de McDougall et Oviatt (2000), qui situent l'entrepreneuriat international à l'intersection de deux champs jusqu'alors traités séparément, l'entrepreneuriat et le commerce international, et ouvrent ainsi la voie à l'étude des entreprises capables de s'internationaliser dès leur création, en dehors de toute logique d'ancrage domestique préalable. C'est dans ce sillage que le terme « Born Global » est apparu pour la première fois dans un rapport du cabinet McKinsey & Co. (1993), avant d'être conceptualisé et stabilisé sur le plan académique par Knight et Cavusgil (1996, 2004), qui définissent les BG comme des entreprises développant une orientation internationale dès leur création ou au cours de leurs toutes premières années d'existence.

La littérature met en évidence plusieurs caractéristiques structurantes des BG : une vision internationale des dirigeants, une internationalisation précoce, une forte orientation vers des marchés de niche, l'innovation, l'utilisation intensive des technologies et une capacité d'adaptation élevée. Leur développement international repose également sur l'expérience et les compétences des fondateurs, leur capacité d'apprentissage ainsi que sur la mobilisation de réseaux internationaux permettant d'accéder à des clients, distributeurs et partenaires étrangers (Fan et Phan, 2007 ; Moen, 2002). Dans cette perspective, l'internationalisation rapide apparaît moins comme le résultat d'un processus planifié que comme une capacité à exploiter efficacement des ressources limitées dans un environnement mondial.

Les critères permettant d'identifier une BG demeurent toutefois hétérogènes. Plusieurs travaux retiennent notamment une internationalisation dans les trois premières années suivant la création et une proportion minimale de 25 % des ventes réalisées à l'étranger (Madsen et al., 2000 ; Kuivalainen et al., 2007). D'autres soulignent l'importance de la dispersion géographique des marchés et distinguent les entreprises seulement « apparemment Born Global » des entreprises véritablement globales. Ainsi, malgré l'absence d'une définition uniforme, deux dimensions apparaissent centrales : la précocité de l'internationalisation et l'importance des ventes étrangères.

Ces critères descriptifs ne suffisent toutefois pas, à eux seuls, à expliquer *comment* une entreprise aux ressources limitées parvient concrètement à internationaliser aussi rapidement son activité. Comprendre cette dynamique suppose de s'intéresser non plus à ce qui définit une BG, mais à la logique décisionnelle qui sous-tend son action. Et c'est précisément l'objet de la théorie de l'effectuation que nous mobilisons dans cette étude.

1.2. La théorie de l'effectuation

Introduite par Sarasvathy (2001), la théorie de l'effectuation décrit une logique de raisonnement mobilisée par des entrepreneurs expérimentés dans l'identification d'opportunités et la création de nouvelles entreprises. Elle se présente comme un processus fluide et itératif de construction d'opportunités, d'activités, de produits et de marchés (Sarasvathy, 2001 ; Wiltbank et al., 2006). À la différence de la logique causale, laquelle part d'un objectif prédéterminé pour sélectionner ensuite les moyens permettant de l'atteindre dans un contexte d'avenir prévisible, l'effectuation privilégie l'exploration de voies émergentes à partir des moyens disponibles, dans des situations où l'avenir demeure incertain et où l'action humaine contribue à façonner le contexte (Sarasvathy, 2001 ; 2008). L'auteur synthétise cette logique décisionnelle autour de cinq principes comportementaux fondateurs :

- (1) le principe des moyens disponibles, consistant à partir de ce que l'entrepreneur est, sait et connaît ;
- (2) le principe de la perte acceptable, qui privilégie la définition d'un seuil de perte tolérable plutôt que la recherche de rendements optimaux ;
- (3) le principe du « crazy patchwork », fondé sur la formation de partenariats permettant de partager risques et ressources ;
- (4) le principe du « lemonade », consistant à tirer parti des imprévus comme autant de sources potentielles d'opportunités ;
- et (5) le principe de contrôle, par lequel l'entrepreneur cherche à maîtriser l'avenir plutôt qu'à le prédire.

Ces principes éclairent la manière dont les entrepreneurs élaborent des décisions adaptatives en contexte d'incertitude et constituent, à ce titre, un cadre d'analyse particulièrement approprié pour l'étude de la prise de décision au sein des bornes globales.

Si l'effectuation rend ainsi compte de la logique par laquelle l'entrepreneur mobilise les moyens dont il dispose, elle demeure toutefois silencieuse quant à l'origine des opportunités elles-mêmes, dont l'émergence relève d'un mécanisme cognitif distinct : la sérendipité.

1.3. La sérendipité dans l'entrepreneuriat

Souvent réduite, dans le langage courant, à une simple notion de « chance », la sérendipité fait l'objet, en entrepreneuriat, d'une conceptualisation plus nuancée. Depuis les travaux fondateurs de Merton et Barber (2004), qui la distinguent de la pure fortuité en y associant une capacité active de reconnaissance de la valeur d'un événement imprévu. Cette exigence de distinction est reprise par Dew (2009), qui définit la sérendipité comme la survenue d'une découverte inattendue au cours d'une recherche délibérée, la situant ainsi à l'intersection de la recherche systématique et de la reconnaissance fortuite une articulation également documentée par Chandra et al. (2009) et Peiris et al. (2012). Cette exigence d'agentivité a été récemment reformulée par Busch (2024), pour qui la sérendipité organisationnelle repose sur la conjonction de trois conditions cumulatives l'agentivité, la surprise et la valeur, permettant de la distinguer tant de la chance pure, dépourvue d'action de l'individu, que de l'innovation planifiée, dépourvue de surprise. Le cadre opératoire retenu dans la présente étude demeure toutefois celui de Dew (2009), dont le triptyque analytique offre une granularité mieux adaptée à l'étude d'un processus décisionnel individuel : les connaissances préalables, la recherche et la contingence. Les connaissances préalables renvoient au capital cognitif accumulé par l'individu au fil de ses expériences antérieures, lequel structure sa capacité à reconnaître la valeur potentielle d'une découverte (Shane, 2000 ; Venkataraman, 1997). La recherche désigne, quant à elle, les activités délibérées entreprises en vue d'acquérir de nouvelles informations, qu'elles s'appuient ou non sur des connaissances antérieures. Les contingences correspondent enfin à des événements imprévus, ou en apparence dépourvus de lien de causalité apparent, qui créent les

conditions propices à l'émergence d'une découverte. La sérendipité ne procède ainsi d'aucune de ces trois composantes prise isolément, mais de leur interaction : c'est lorsque l'entrepreneur, disposant d'un socle de connaissances préalables, mène une recherche active tout en demeurant réceptif aux contingences de son environnement, qu'il devient en mesure de transformer un événement fortuit en opportunité entrepreneuriale significative (Dew, 2009).

3. Méthodologie de recherche

Cette étude s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste, mobilisant l'approche méthodologique proposée par Alvesson et Deetz (2000), laquelle privilégie un ancrage empirique permettant de produire des interprétations plausibles et pertinentes, plutôt qu'une simple démarche de vérification théorique.

L'enquête repose sur une étude de cas unique, visant à produire une description riche et approfondie du phénomène étudié (Eisenhardt & Graebner, 2007), démarche pouvant servir de fondement à une généralisation théorique ainsi qu'à l'explication des relations entre variables (Hillebrand et al., 2001).

Afin de saisir le processus d'internationalisation de la PME marocaine, le chercheur a, dans un premier temps, conduit des entretiens de présélection, puis recouru à un échantillonnage en boule de neige pour identifier une entreprise « born global » retenue pour l'étude.

Par souci de confidentialité, le nom de l'entreprise étudiée a été substitué par un nom fictif. Et compte tenu du caractère singulier de la trajectoire de YKT dans le contexte marocain, des investigations complémentaires ont été menées afin de comprendre la rapidité de son internationalisation, les motifs qui la sous-tendent, les modalités de prise de décision ainsi que les acteurs y ayant été associés.

Les données primaires ont été recueillies au moyen de quatre entretiens semi-structurés : deux entretiens approfondis avec la fondatrice principale (R1), réalisés par visioconférence (Zoom) en raison de son éloignement géographique, et deux entretiens complémentaires avec un second membre fondateur en charge du contrôle qualité (R2), menés en présentiel au siège de la coopérative. L'ensemble des entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, a été enregistré avec le consentement des répondants et intégralement transcrit, sur la base d'un guide d'entretien semi-structuré couvrant les trois volets suivants : la genèse de l'entreprise, les étapes d'internationalisation et la gestion de l'incertitude. Ces données ont été complétées par des sources secondaires : site internet de l'entreprise, articles électroniques, communiqués d'entreprises et d'organismes gouvernementaux permettant d'enrichir les informations recueillies initialement.

3.1. Choix du cas et critères de sélection

Le choix de YKT comme cas unique relève d'un échantillonnage théorique et raisonné, fondé sur trois critères. Premièrement, YKT constitue un cas révélateur (Yin, 2018), en raison de son internationalisation précoce et rapide, atypique pour une coopérative artisanale marocaine. Deuxièmement, elle satisfait aux critères opérationnels de Born Global retenu dans cette étude, une internationalisation dans les premières 3 années suivant la création, ainsi qu'une part du chiffre d'affaires à l'export d'au moins 25 % au cours des trois premières années d'activité (Knight & Liesch, 2016). Troisièmement, l'accès à la fondatrice, à deux membres fondateurs et à une documentation secondaire diversifiée a permis une reconstitution approfondie de sa trajectoire internationale. Ce choix privilégie ainsi la profondeur analytique et la richesse contextuelle à l'étendue de l'échantillon, conformément à la logique des études de cas uniques en entrepreneuriat international (Eisenhardt & Graebner, 2007). La généralisation recherchée est dès lors théorique plutôt que statistique, à travers l'identification de mécanismes susceptibles d'être transférables à des configurations similaires.

3.2. Stratégie d'analyse

Les entretiens transcrits ont été mobilisés pour reconstruire la trajectoire chronologique de l'internationalisation de la coopérative. Une analyse thématique, inspirée de l'approche de Gioia et al. (2013), a été conduite en trois temps : (1) un codage de premier ordre fidèle au vocabulaire des répondants (Nvivo), (2) un regroupement de ces codes en catégories de second ordre reflétant les concepts issus de la littérature (principes effectuaux, composantes de la sérendipité), et (3) une agrégation en dimensions théoriques globales. La structure de données obtenue (Tableau1) synthétise ce processus. Ces catégories ont été mises en relation avec les cinq principes de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) et les trois composantes de la sérendipité (Dew, 2009).

Table 1 : Exemple de structure de codage des données

Codes de 1er ordre (verbatim)	Thèmes de 2nd ordre	Dimensions agrégées
« Aucun pays cible défini à l'avance » ; « on saisit l'opportunité si elle se présente »	Orientation vers les moyens disponibles	Effectuation
« Financer nous-mêmes les salons après la fin de l'aide publique »	Perte acceptable	Effectuation
« Nous avons découvert notre première opportunité lorsque le ministère a recherché 100 entreprises... »	Contingence institutionnelle	Sérendipité
« J'ai rencontré l'importateur, je lui ai donné un échantillon, il a passé une commande »	Recherche + contingence	Sérendipité
« Grâce à mon expérience de collaboration avec des étrangers... je suis capable de diriger une coopérative »	Connaissances préalables / identité	Effectuation & Sérendipité

Source : adapté à partir de la structure des données sur N'vivo

4. Analyse des résultats

En s'appuyant sur les concepts d'« effectuation » et de « sérendipité », la présente étude propose de répondre à la question de recherche énoncée en introduction : Comment une entrepreneure issue d'une économie émergente mobilise-t-elle une logique effectuale et tire-t-elle parti de la sérendipité pour identifier et exploiter des opportunités d'internationalisation dans un contexte marqué par l'incertitude institutionnelle ? L'analyse des données ainsi que les conclusions qui en découlent sont exposées dans les développements qui suivent.

4.1. Présentation et contexte du cas d'étude : la coopérative YKT

YKT est une coopérative spécialisée dans la production d'huile d'argan, créée en 2013. Son activité est principalement orientée vers l'exportation, avec une présence sur plusieurs marchés internationaux. Fondée par neuf adhérents, la coopérative compte aujourd'hui quatorze salariés permanents et emploie également vingt-cinq travailleurs saisonniers, mobilisés en fonction des besoins liés aux activités de production.

Tableau 2 : Fiche signalétique de l'entreprise YKT

Critère	Information
Année de création	2013
Statut juridique	Coopérative
Secteur d'activité	Production et exportation d'huile d'argan
Effectifs	14 salariés permanents + 25 travailleurs saisonniers
Part du CA à l'export	≥ 25 % dès les 3 premières années suivant la création
Mode d'entrée initial	Exportation indirecte (via distributeur ; premier client en France)
Mode d'entrée actuel	Exportation directe (depuis 2016)
Marchés cibles	France, États-Unis, Royaume-Uni, Chine, Allemagne, Pays-Bas ; marché émergent en cours de prospection : Arabie Saoudite
Qualification théorique	Born Global (précocité et intensité à l'export ≥ seuil de McDougall & Oviatt, 1994)

Source : Adapté à partir des données de l'entreprise

La coopérative YKT constitue un cas d'entreprise singulier qui, dès sa création, s'est fixé pour ambition de s'internationaliser sans passer par une phase domestique prolongée. Dans les trois années suivant sa fondation, elle est parvenue à réaliser un chiffre d'affaires à l'exportation d'au moins 25 %, tout en s'efforçant de tirer de l'exploitation de ses ressources et de l'exportation de ses produits un avantage concurrentiel significatif. Ces caractéristiques permettent de qualifier YKT d'entreprise « born global » (BG), au sens de Knight et Liesch (2016). Cette logique issue des données, s'illustrent aussi parfaitement dans le discours de la fondatrice principale :

« Notre entreprise a choisi les marchés internationaux, plutôt que les marchés nationaux, comme marché cible... nous utilisons l'exportation comme un moyen de servir nos clients sur les marchés étrangers » R1

4.2.Trajectoire d'internationalisation de YKT

L'analyse de la trajectoire d'internationalisation de YKT met en évidence un processus évolutif, façonné par l'interaction entre les contraintes internes de la coopérative, la mobilisation progressive de ses ressources et l'émergence d'opportunités internationales. Loin de résulter d'une stratégie initialement planifiée, cette trajectoire s'est construite au fil des expériences, des apprentissages et des interactions avec différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Les développements suivants retracent les principales étapes de ce processus et mettent en lumière le rôle des réseaux professionnels, des dispositifs d'accompagnement et des événements fortuits dans l'accès de YKT aux marchés étrangers.

4.2.1. Un processus d'internationalisation contraint par les ressources

À l'instar d'autres PME, cette coopérative se trouve confrontée à des contraintes de ressources qui limitent sa capacité à tirer parti des opportunités émergeant sur les marchés étrangers. Ces contraintes se traduisent notamment par l'absence de réseaux à dimension mondiale, une connaissance insuffisante des marchés internationaux, de faibles niveaux d'adoption technologique, ainsi qu'un déficit de compétences et de capacités organisationnelles.

Le premier client étranger de l'entreprise provenait de France, dans le cadre d'une exportation indirecte réalisée par l'intermédiaire d'un distributeur. À partir de 2016, l'entreprise a fait le choix de s'orienter vers l'exportation directe, à la suite de sa participation à un programme de formation à l'export parrainé par l'INDH (*L'initiative Nationale de Développement Humain*)¹. Depuis lors, elle a exporté de l'huile d'argan brute vers de nombreux pays, parmi lesquels les États-Unis, le Royaume-Uni, la Chine, l'Allemagne et les Pays-Bas.

Par ailleurs, les contacts professionnels noués par l'entrepreneure lors de sa participation à des salons internationaux se sont révélés déterminants, ouvrant la voie à plusieurs opportunités sur les marchés étrangers :

« Je pense que c'est principalement en participant à des salons internationaux que nous avons trouvé des clients potentiels... Nous participons chaque année à des salons internationaux, notamment en Europe et en Amérique. » R1

4.2.2. Une découverte inopinée à l'origine

En matière de potentiel entrepreneurial international, le hasard apparaît comme un facteur déterminant. C'est en effet de manière fortuite que l'entreprise a découvert sa première opportunité à l'étranger. Les résultats de cette étude révèlent que, loin de résulter d'actions planifiées ou d'une collecte systématique d'informations, c'est une découverte fortuite qui a constitué l'élément déclencheur de la décision de pénétrer un marché international.

¹ Programme public marocain lancé en 2005 par le Roi Mohammed VI, visant à réduire la pauvreté, l'exclusion sociale et les disparités territoriales, en intégrant un volet de soutien à l'entrepreneuriat et à l'inclusion économique des jeunes.

Les verbatims fournissent à cet égard des preuves convaincantes que cette rencontre fortuite trouve son origine dans la mobilisation de réseaux à la fois personnels et professionnels, ainsi que dans des relations de proximité nouées avec la clientèle.

« Nous avons découvert notre première opportunité internationale lorsque le ministère du commerce extérieur a recherché 100 entreprises pour participer à des programmes de coaching à l'exportation... et que notre entreprise a ensuite été choisie pour représenter les PME et les coopératives du secteur lors du Salon International de l'Agriculture de Paris, en France. » R1

L'entreprise a su tirer parti de cette occasion pour explorer de nouveaux marchés étrangers, rencontrer de nouveaux clients et nouer des partenariats à la faveur de sa participation à cet événement. C'est ainsi qu'un client potentiel a été identifié lors du salon, donnant lieu au passage d'une commande. En d'autres termes, c'est grâce au soutien apporté par le gouvernement que l'entreprise a pu réaliser sa première opération d'exportation directe.

« À Paris, j'ai donc rencontré l'importateur... nous nous sommes rencontrés, je lui ai donné un échantillon d'huile d'argan brute, il s'est intéressé à notre produit, puis il a passé une commande. » R1

À l'occasion de la visite d'un intermédiaire allemand venu vérifier, au siège de l'entreprise, l'état et la qualité des grains, une rencontre fortuite a permis la découverte d'une nouvelle opportunité internationale.

« Nous avons une nouvelle opportunité potentielle sur le marché émergent de l'Arabie Saoudite ... Nous prévoyons d'exporter vers ce pays... Nous étions parvenus à un accord avec le client qui est venu à Agadir pour évaluer la production » R1

Tableau 3 : Synthèse du processus d'internationalisation

Phase	Période	Principe théorique mobilisé	Déclencheur	Mécanisme	Résultat
Phase 1 : Export indirect	Avant 2016	Canal indirect classique	Externalisation via un distributeur	Relation commerciale classique	Premier client à l'étranger (France)
Phase 2 : Bascule vers l'export direct	2016	Construction délibérée du réseau (soutien institutionnel)	Participation à un programme d'appui parmi 100 PME	Coaching export + réseau institutionnel	Représentation du Maroc au Salon de Paris
Phase 3 : Rencontre fortuite à Paris	2016	Sérendipité (contingence + reconnaissance d'opportunité)	Rencontre imprévue avec un importateur	Échantillon remis sur place, confiance	Première commande en export direct
Phase 4 : Visite de l'acheteur allemand	Post-2016	Crazy quilt (partenariat basé sur la confiance)	Visite annuelle d'un acheteur au siège	Contrôle qualité en direct, confiance	Élargissement à 5 pays (US, UK, Chine, DE, NL)
Phase 5 : Opportunité émergente	En cours	Contrôler l'avenir non (logique prédictive)	Visite terrain de l'acheteur à Agadir	Réseau de confiance élargi	Accord en négociation (marché saoudien)

Source : élaboré par l'auteur à partir des données de l'entretien

Le tableau 3 synthétise les cinq phases constitutives du processus d'internationalisation de YKT, en mettant en évidence, pour chacune, le déclencheur à l'origine de l'action, le mécanisme mobilisé par l'entrepreneure et le résultat obtenu. Cette lecture séquentielle révèle une trajectoire non linéaire, marquée par le passage progressif d'un canal d'exportation indirect et passif (phase 1) à une dynamique effectuale active, dans laquelle chaque rencontre imprévue qu'elle soit institutionnelle (phase 2), fortuite (phase 3) ou relationnelle (phases 4 et 5) est transformée en levier de développement international. Cette progression illustre concrètement

l'articulation entre les principes de sérendipité et de crazy quilt mobilisés tout au long du processus.

4.3. Les principes de l'effectuation à l'épreuve du terrain

Cette section expose la manière dont les cinq principes de l'effectuation ont été mis en évidence à partir des données issues des entretiens réalisés auprès de la dirigeante de YKT. L'analyse permet d'appréhender les logiques d'action mobilisées par l'entrepreneure dans un contexte marqué par l'incertitude, la limitation des ressources et l'émergence d'opportunités internationales difficilement prévisibles. Elle met notamment en lumière la mobilisation des ressources et des compétences disponibles, l'acceptation de pertes abordables, la construction de partenariats stratégiques, la capacité à tirer parti des événements imprévus ainsi que la recherche d'un contrôle progressif sur l'évolution de la trajectoire entrepreneuriale. Ces principes ne se manifestent toutefois pas de manière isolée, mais s'articulent de façon dynamique au cours du processus d'internationalisation. Leur confrontation aux données empiriques permet ainsi de mieux comprendre comment YKT a progressivement construit son développement international, en transformant les contraintes et les incertitudes en leviers d'action et d'apprentissage.

4.3.1. Principe n° 1 : l'orientation vers les moyens disponibles

Le premier principe de l'effectuation repose sur l'idée que l'entrepreneur ne poursuit pas nécessairement un objectif préalablement défini, mais construit progressivement son action à partir des ressources dont il dispose. Ces ressources s'articulent autour de trois dimensions fondamentales : « qui je suis », « ce que je sais » et « qui je connais », renvoyant respectivement à l'identité de l'entrepreneur, à ses connaissances et à son réseau relationnel.

✓ L'identité de l'entrepreneure

La coopérative a été fondée par neuf personnes, parmi lesquelles la dirigeante principale s'est révélée la plus influente. Dans cette configuration, celle-ci assume les principales responsabilités liées à la prise de décision ainsi qu'à la définition de la stratégie marketing. Les huit autres cofondateurs n'interviennent pas directement dans les décisions relatives à l'internationalisation, qui relève de la responsabilité exclusive de la dirigeante principale. Il convient de souligner qu'aucun des fondateurs, y compris la dirigeante elle-même, ne disposait d'une expertise préalable en commerce international dans le secteur de l'huile d'argan.

Titulaire d'un diplôme en génie civil, la dirigeante avait auparavant travaillé pendant cinq ans au sein d'une organisation à but non lucratif œuvrant en faveur du développement des revenus de la communauté féminine d'Agadir et de ses régions, puis pendant trois ans en qualité d'ingénieure dans le cadre d'un programme porté par les collectivités locales et visant l'autonomisation de la population. C'est en s'appuyant sur l'expérience acquise au cours de ces emplois antérieurs qu'elle a estimé pouvoir créer et diriger une coopérative reposant sur une logique similaire, dans l'objectif d'aider les habitants à améliorer leur niveau de vie : *« Je pense que grâce à mon expérience de collaboration avec des étrangers et d'autonomisation de la société, je suis capable de diriger une coopérative fonctionnant selon un principe similaire pour aider ma communauté. » R1*

✓ Les connaissances mobilisées

À la suite d'une formation dispensée par le gouvernement dans le cadre du Programme d'appui aux primo-exportateurs (Ministère de l'Industrie et du Commerce, en partenariat avec l'AMDIE et l'ASMEX), l'entrepreneure a élaboré une stratégie commerciale avec le concours d'une équipe marketing, en s'appuyant sur des études et analyses de marché. Cette démarche relève ici d'une logique davantage causale qu'effectuale, dans la mesure où elle repose sur une planification structurée en amont plutôt que sur la seule exploitation des moyens disponibles.

Elle a néanmoins préféré recourir, en amont de toute décision relative au choix du pays d'implantation, à des relations disposant d'une expertise en matière d'exportation. Ce constat souligne le caractère déterminant du rôle de la dirigeante dans le processus d'internationalisation, l'entreprise ne disposant, à ce stade, d'aucun pays cible, préalablement défini.

« Nous n'avons pas discuté du pays à choisir, mais plutôt du fait que s'il y avait une opportunité d'acquérir un client potentiel, nous la saisissons. » R1

✓ **Le réseau relationnel**

Les réseaux locaux et internationaux se sont révélés essentiels au développement initial de YKT, en particulier au cours des premières années, période durant laquelle l'établissement d'une réputation solide s'avérait déterminant pour attirer une clientèle étrangère. Ces réseaux préexistants ont ainsi été perçus comme exerçant une influence significative sur les performances de l'entreprise. Afin de faciliter l'exploitation des opportunités identifiées et d'accompagner l'entreprise dans le choix de son marché d'entrée, ainsi que dans sa familiarisation avec la stratégie de tarification, la demande et les particularités des consommateurs internationaux, l'entrepreneure s'est appuyée sur un ami de confiance ainsi que sur l'organisation professionnelle nationale du secteur de l'huile d'argan.

Ce constat met en évidence l'influence exercée, dans le processus d'internationalisation, par des contacts locaux bien établis et des liens relationnels solides sur les choix opérés par l'entrepreneure. Il convient toutefois de souligner que l'ensemble des opportunités identifiées n'a pas été systématiquement saisi : l'entrepreneure a dû déterminer, parmi les perspectives commerciales repérées, celles qu'il était réaliste de poursuivre. À cette fin, elle consulte fréquemment ses réseaux sociaux, notamment des amis de confiance ainsi que des concurrents disposant d'une expertise en matière d'exportation, afin d'évaluer la viabilité des clients internationaux potentiels. Il est par ailleurs intéressant de noter que, bien que de nombreux producteurs soient engagés dans l'activité d'exportation, ces derniers entretiennent des relations de soutien mutuel plutôt que de rivalité.

Comme l'explique l'entrepreneure : *« J'ai reçu des conseils d'une autre coopérative, de personnes plus expérimentées, de vieux amis... nous discutons... de manière informelle... c'est d'eux que je reçois des recommandations »*. R2

Malgré des ressources limitées, l'entrepreneure a su construire des réseaux lui permettant d'évaluer le potentiel des marchés mondiaux. C'est généralement à l'occasion de sa participation aux salons professionnels annuels organisés en Europe et en Amérique qu'elle parvenait à identifier de nouveaux clients potentiels.

« Plus je participais aux salons professionnels, plus je me faisais connaître des clients et plus je gagnais leur confiance ». R1

Ces réseaux, mobilisés de manière itérative plutôt que planifiée, illustrent la dimension cumulative du principe du « qui je connais » : chaque interaction élargit le périmètre des ressources disponibles pour l'étape suivante.

4.3.2. Principe n° 2 : une perte acceptable

Le processus d'internationalisation soulève, pour les chefs d'entreprise, des difficultés multiples. Afin d'y faire face, l'entrepreneure a su reconnaître l'intérêt stratégique des événements spécialisés, à l'instar des salons professionnels, lesquels permettent à l'entreprise de se forger une réputation auprès d'une clientèle étrangère et de cultiver des prospects internationaux potentiels. À cet égard, l'entreprise a bénéficié, pendant près de deux ans, d'une aide financière gouvernementale lui permettant de participer à des salons internationaux. Ce soutien public a permis à l'entreprise de limiter son exposition au risque financier durant cette phase, avant qu'elle n'assume elle-même ce risque une fois le programme achevé. Toutefois,

une fois ce soutien arrivé à son terme, elle a dû assumer elle-même le financement de sa participation à ces événements. L'entrepreneure a ainsi mis en application le principe de la perte acceptable, considérant que la participation à des salons professionnels constituait un investissement susceptible de déboucher, ou non, à l'identification d'opportunités à l'international. L'entreprise s'est ainsi montrée disposée à financer, sur ses propres fonds, ses déplacements vers des salons professionnels à l'étranger.

« Le programme gouvernemental a pris fin cette année... donc à l'avenir... nous devons nous débrouiller seuls, en utilisant nos propres fonds pour participer aux salons professionnels ».R1

L'entreprise a également été confrontée aux risques liés au maintien de la qualité de son produit, dont la préparation requiert un processus relativement long avant que l'huile d'argan ne puisse répondre aux exigences de commercialisation. À cette contrainte s'ajoutent les délais d'acheminement vers les marchés internationaux, généralement compris entre quinze et trente jours selon les pays de destination. Par ailleurs, l'insuffisance d'infrastructures de stockage adaptées dans la région d'Agadir demeure un défi majeur pour l'entreprise. Néanmoins, l'entrepreneure est parvenue à maîtriser progressivement les contraintes temporelles et financières inhérentes à l'activité exportatrice, notamment celles liées aux retards de paiement. Dans cette perspective, la coopérative a progressivement orienté ses pratiques vers des démarches de normalisation et de certification afin de renforcer la maîtrise de ses processus de production et de répondre aux exigences des marchés internationaux.

« Nos clients à l'international nous demandent des dossiers, des normes... donc on a dû se mettre aux normes, avoir les certifications... c'est ce qui nous permet de garder leur confiance et de continuer à exporter » R2

L'adoption de procédures rigoureuses de contrôle de la qualité, en référence notamment aux bonnes pratiques de fabrication prévues par la norme ISO 22716, constitue ainsi un levier essentiel pour garantir la conformité, la traçabilité et la qualité de l'huile d'argan tout au long du processus de production et de commercialisation.

4.3.3. Principe n° 3 : Tirer parti des imprévus

Les entrepreneurs tendent à saisir les opportunités inattendues au moment où celles-ci se présentent. Face à l'incertitude, la logique d'effectuation invite précisément les entrepreneurs à accueillir les surprises plutôt qu'à mener une recherche orientée vers un objectif prédéfini, fondée sur l'exploitation de connaissances acquises antérieurement (Sarasvathy, 2001). L'invitation adressée par le gouvernement à l'entreprise, afin que celle-ci représente le Maroc à l'étranger, a ainsi constitué la première opportunité internationale de l'entreprise, illustrant un exemple caractéristique de surprise. Les entrepreneurs opérant à l'échelle internationale peuvent en effet être confrontés à des incertitudes transfrontalières, liées notamment aux distances culturelles et géographiques, aux aléas politiques, économiques et sociaux, ou encore au manque de ressources (Sarasvathy et al., 2014), et recourent dès lors à divers plans de secours fondés sur leur propre capacité à y faire face. C'est en s'appuyant sur ses compétences entrepreneuriales ainsi que sur ses réseaux personnels et professionnels que l'entreprise a su gérer les risques et l'imprévisibilité inhérents à ce processus (Kalinic et al., 2014 ; Sarasvathy, 2001).

« Je fais généralement des recherches sur Internet ou je demande à mes amis qui ont déjà exporté dans le secteur, s'ils connaissent les négociants. Lorsque je cite les noms des négociants/importateurs internationaux, mes amis qui ont déjà effectué des transactions doivent connaître leurs noms. » R1

4.3.4. Principe n° 4 : Crazy Quilt ou le patchwork fou

Littéralement « patchwork fou », ce principe désigne la construction progressive d'un réseau de partenaires par engagements successifs plutôt que par un plan préétabli. La logique d'effectuation met fortement l'accent sur la nécessité, pour les entrepreneurs, d'établir

rapidement une communication avec les diverses parties prenantes, qu'il s'agisse des concurrents potentiels, des employés, des consommateurs, des fournisseurs ou encore des organismes gouvernementaux (Sarasvathy et al., 2014). En instaurant, dès les premières phases de l'activité, une relation de confiance et un engagement préalable avec les partenaires clés, les entrepreneurs sont en mesure de réduire l'incertitude et de co-construire de nouveaux marchés avec des parties prenantes qu'ils ont eux-mêmes choisies. Une confiance établie en amont est ainsi susceptible de faciliter une communication ouverte avec les principaux acteurs, les entrepreneurs pouvant alors chercher à conclure, avec ces derniers, un engagement partagé autour d'une partie de leur vision stratégique (Goel & Karri, 2006). Le cas étudié illustre, à cet égard, l'application par l'entreprise du principe du « crazy quilt » dans sa décision d'internationalisation, l'entrepreneure s'employant activement à établir la communication et à interagir avec de nouvelles parties prenantes.

« Presque chaque année, nous participons à des salons internationaux ... lors de ces événements, notre entreprise est reconnue et nous attirons davantage d'acheteurs potentiels... nous communiquons, envoyons un échantillon de produit, puis nous concluons un accord pour réaliser la transaction » R2

4.3.5. Principe n° 5 : Le contrôle plutôt que la prédiction

La maîtrise des événements futurs imprévisibles se situe au cœur même de la logique d'effectuation. Ce principe se distingue des quatre précédents en ce qu'il vise non plus l'acceptation de l'incertitude, mais sa réduction progressive par l'anticipation et le renforcement de capacités internes. Le changement climatique, en affectant les récoltes des amandons d'argan, a entraîné une baisse des rendements pour les producteurs d'huile d'argan de la région de Souss-Massa (Kirchhoff et al., 2022). Les variations météorologiques imprévisibles constituent à cet égard un autre indicateur tangible du changement climatique, la relation entre les conditions météorologiques et la récolte des graines connaissant une évolution sensible. À titre d'illustration, la région perd ainsi annuellement 600 hectares en raison de la sécheresse ; il s'avère par ailleurs que les précipitations se font de plus en plus rares durant la saison des récoltes. L'entrepreneure a également souligné que la hausse des températures nuisait à la production d'arganier et contribuait à une augmentation des prix.

Ce risque climatique, largement exogène et hors de portée de l'action individuelle de l'entrepreneure, ne relève toutefois pas du registre sur lequel porte le principe de contrôle : celui-ci ne s'exerce pas sur la disponibilité de la matière première à la source, mais sur la maîtrise, en aval, de ce qui demeure effectivement du ressort de l'entreprise, la conservation, la conformité et la qualité du produit une fois la récolte effectuée. C'est précisément sur ce registre aval que l'entrepreneure concentre ses efforts de contrôle, en opérant plusieurs choix destinés à sécuriser la qualité du produit jusqu'à sa réception par le client. De petites erreurs ou risques mineurs peuvent en effet entraîner des répercussions coûteuses sur la qualité des amandons d'argan qu'il s'agisse de dégâts ou d'une exposition prolongée à la température durant le long trajet précédant leur réception par les clients. S'agissant des conditions de livraison, la réception par le client d'un produit en mauvais état expose l'entreprise à une demande de remboursement, susceptible d'engendrer à la fois une perte de temps et un risque financier. Pour remédier à ces difficultés, l'entreprise a mis en place un entrepôt dédié et recruté du personnel chargé du contrôle qualité, afin de garantir la saveur et la qualité du produit.

« Nous devons continuer à maintenir la qualité de manière constante... en maintenant le taux d'humidité en dessous de 7 %, cela n'aura pas d'impact sur la qualité des amandons, qui se conservera jusqu'à trois ans. » R2

Dans cette même logique de contrôle du contrôlable, L'entreprise a également dû se conformer aux exigences sanitaires et réglementaires applicables à l'exportation de l'huile d'argan, notamment par la constitution des dossiers requis, la réalisation d'analyses de conformité et

l'obtention des certificats sanitaires exigés par les pays de destination. Ces exigences portent notamment sur la traçabilité des lots, la conformité physicochimique du produit, les conditions de conditionnement, d'étiquetage et de transport, ainsi que sur le respect des spécifications définies dans les cahiers des charges des clients. Par ailleurs, l'entreprise a renforcé les compétences de ses équipes à travers des programmes de formation et des séances d'évaluation sensorielle, au cours desquelles l'huile est soumise à un examen approfondi de ses caractéristiques visuelles, olfactives et gustatives, afin d'en apprécier les attributs de qualité et d'identifier d'éventuels défauts.

« Ainsi, le produit que nous souhaitons exporter doit d'abord faire l'objet d'une évaluation sensorielle afin de vérifier s'il a le bon goût ou non. Il existe des critères standard pour la qualité à l'exportation... oui, c'est le bon goût... il peut être exporté. » R2

L'ensemble de ces initiatives, stockage maîtrisé, conformité réglementaire, montée en compétences des équipes, illustre ainsi une application spécifique du principe de contrôle : plutôt que de chercher à prédire un avenir climatique par nature incertain, l'entrepreneure concentre son action sur les leviers qu'elle peut effectivement maîtriser, consolidant par ce biais la confiance de ses clients internationaux.

4.3.6. Synthèse des résultats

Afin de synthétiser les résultats issus de l'analyse des entretiens, le tableau ci-dessous présente la validation empirique des cinq principes de l'effectuation dans le cas de YKT. Pour chacun des principes, nous distinguons les éléments empiriques permettant d'en confirmer la présence, les principales observations issues du terrain ainsi que la logique causale opposée. Cette mise en regard permet de dépasser une simple description des pratiques de l'entreprise et d'identifier la logique d'action sous-jacente à son processus d'internationalisation. La confrontation entre les données recueillies et les principes théoriques de l'effectuation montre ainsi que les cinq principes sont empiriquement observables dans le cas étudié, tout en prenant des formes différentes selon les contraintes et les situations rencontrées par l'entreprise.

Tableau 4 : Synthèse des principes d'effectuation et leur opposé causal

Principes	Congruence avec les données	Explication	Opposé causal
P1 : Orientation vers les moyens disponibles	<i>Observé</i>	Aucune expertise préalable ; la dirigeante s'appuie sur son parcours (ONG, ingénierie) et ses réseaux, sans pays cible prédéfini.	Partir d'un objectif fixé, puis chercher les moyens pour l'atteindre.
P2 : La perte acceptable	<i>Observé</i>	Financement des salons sur fonds propres après la fin de l'aide gouvernementale, perçu comme un risque maîtrisé.	Calculer un retour sur investissement avant d'engager des ressources.
P3 : Tirer parti des imprévus	<i>Observé</i>	L'invitation gouvernementale à représenter le Maroc, événement inattendu, devient le point de départ de l'export.	Anticiper et neutraliser les imprévus par une planification rigoureuse.
P4 : Crazy Quilt	<i>Observé</i>	Réseau construit par la confiance (salons, entraide entre producteurs), plutôt que par ciblage stratégique.	Sélectionner les partenaires selon une analyse concurrentielle formalisée.
P5 : Contrôler l'avenir	<i>Observé</i>	Face au changement climatique, l'entreprise agit sur la qualité (entrepôt, contrôle, certification) plutôt que de prévoir.	S'appuyer sur des prévisions de marché pour ajuster la stratégie.

Source : élaboration de l'auteur

Ce cas illustre une logique effectuale cohérente, où l'incertitude n'est pas évitée mais transformée en ressource : absence de marché cible fixé d'avance, prise en charge autonome des salons après la fin de l'aide publique, ou encore construction du réseau par la confiance plutôt que par calcul stratégique. Cette disposition, typique des petites structures à ressources

limitées (Sarasvathy, 2001), n'exclut cependant pas certains éléments causaux (certification, contrôle qualité formalisé), suggérant une hybridation des deux logiques selon les phases du processus. Ce parcours illustre ainsi qu'internationaliser une petite entreprise relève autant d'un calcul stratégique que d'une capacité humaine à transformer l'incertain en opportunité.

5. Discussion

Les résultats de cette étude de cas apportent un éclairage empirique sur la manière dont les principes de l'effectuation se déploient dans le processus d'internationalisation d'une entreprise marocaine. Trois enseignements principaux se dégagent de l'analyse du cas YKT et méritent d'être discutés au regard de la littérature.

Le résultat central de notre étude est celui de l'articulation dynamique et interdépendante des cinq principes effectuaux plutôt que leur application séquentielle. Ce constat corrobore directement la conceptualisation originelle de Sarasvathy (2001, 2008), pour qui l'effectuation constitue une logique de raisonnement intégrée plutôt qu'un ensemble de règles de décision indépendantes.

Le cas YKT apporte ainsi une validation empirique supplémentaire à cette lecture intégrative : l'orientation initiale vers les moyens disponibles (parcours et réseau de l'entrepreneure) conditionne directement la capacité de l'entreprise à saisir l'opportunité imprévue (l'invitation gouvernementale) ; cette opportunité, à son tour, amorce la construction progressive du réseau de partenaires (Crazy Quilt), lequel alimente en retour les arbitrages de perte acceptable (participation autofinancée aux salons) et nourrit les actions de contrôle de l'avenir (renforcement qualité, certifications). Chaque principe agit ainsi comme condition d'activation du suivant, sans qu'aucun ne puisse être isolé du processus global, illustrant empiriquement ce que Sarasvathy conceptualise théoriquement.

5.1. Le rôle des contingences : une confirmation du principe de la surprise (*Lemonade principle*)

Le rôle déterminant de l'invitation gouvernementale à participer au forum de l'agriculture de Paris (un événement non planifié) dans l'amorçage de la trajectoire internationale de YKT confirme empiriquement le principe de la surprise tel que théorisé dans le corpus effectual. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux de Kalinic, Sarasvathy et Forza (2014), qui ont montré que l'expansion internationale des PME peut s'opérer « sans plan précis », comme une expansion non planifiée sur les marchés étrangers. Il rejoint également la conceptualisation du *Lemonade principle*, selon laquelle les décideurs entrepreneuriaux ne cherchent pas à neutraliser la surprise mais à la transformer en ressource nouvelle.

Le cas YKT illustre ainsi les limites de ce modèle incrémental pour rendre compte des trajectoires d'internationalisation de PME à ressources limitées. Confrontées à une incertitude élevée et disposant d'une expérience internationale initiale faible ou nulle, l'effectuation explique comment les entreprises dépourvues d'une telle connaissance et expérience prennent des décisions internationales sous forte incertitude (Sarasvathy et al., 2014).

5.2. Le réseau comme ressource cumulative : convergence avec la littérature sur le Crazy Quilt

La construction du réseau de YKT constitue un troisième élément important du cas. Le réseau international ne semble pas avoir été constitué à partir d'une sélection préalable et exhaustive des partenaires les plus pertinents. Il s'est plutôt développé progressivement, au gré des rencontres, des opportunités et des engagements de l'entrepreneure.

Cette dynamique rejoint les résultats de Galkina et Chetty (2015) sur le réseautage effectual dans l'internationalisation des PME, ainsi que ceux de Harms et Schiele (2012) sur les

antécédents de l'effectuation dans les contextes internationaux. Dans le cas de YKT, les relations établies ne constituent donc pas seulement un résultat du processus d'internationalisation ; elles deviennent également une ressource permettant à l'entreprise d'identifier de nouvelles opportunités et de réduire progressivement l'incertitude associée aux marchés étrangers.

5.3. Le résultat le plus discriminant : la coexistence effectuation-causalité

Le résultat le plus significatif de notre étude est la coexistence de démarches effectuales et causales (études de marché, planification commerciale) au sein d'un même processus d'internationalisation qui s'inscrit dans le prolongement direct des travaux les plus récents sur le sujet, qui interrogent précisément la dichotomie stricte entre les deux logiques. Sarasvathy (2014), elle-même ne précise qu'aucune des deux logiques n'est supérieure à l'autre dans l'absolu, leur efficacité respective dépendant des caractéristiques de « l'espace-problème » rencontré par l'entrepreneur. En contexte de risque, la logique causale est davantage mobilisée, tandis qu'en contexte d'incertitude, la logique effectuale prévaut, les deux logiques pouvant coexister à différentes phases du cycle de vie de l'entreprise. Ce constat est également corroboré par Laine et Galkina (2017), dont l'étude sur des PME russes en contexte d'incertitude institutionnelle documente une articulation similaire. Dans le contexte marocain, les travaux de Larabi et al. (2025) consacrés aux born globals marocaines vont dans le même sens, en montrant que cette articulation entre différentes logiques d'action peut être favorisée par un accompagnement structuré. Celui-ci semble ainsi contribuer à une combinaison plus équilibrée entre la logique effectuale et les démarches causales, permettant aux entrepreneurs de mobiliser de manière complémentaire ces deux modes de raisonnement en fonction des situations rencontrées.

Le cas YKT confirme ainsi empiriquement cette hypothèse d'hybridation, déjà relevée dans des travaux antérieurs qui soulignent que les entrepreneurs ne sont pas nécessairement orientés vers un type de logique unique et exclusif.

6. Conclusion

En réponse à la question de recherche posée, cette étude montre que le cas YKT s'inscrit dans une logique effectuale : l'entrepreneure construit son action à partir des moyens dont elle dispose déjà, plutôt que de partir d'un objectif d'internationalisation fixé d'avance, et accepte d'engager des ressources limitées sans certitude de retour. Cette disposition la rend réceptive à ce qui n'était pas prévu, et c'est précisément cette réceptivité qui lui permet de tirer parti de la sérendipité. Lorsque le gouvernement l'invite à représenter le Maroc à l'étranger, événement qu'elle n'a ni recherché ni anticipé, elle est en mesure d'en saisir le potentiel, non par chance, mais parce qu'elle dispose déjà du réseau relationnel et de la disposition à agir nécessaires pour transformer cette opportunité en point de départ concret de son internationalisation. À partir de là, chaque salon, chaque rencontre avec un acheteur, vient élargir un peu plus son réseau et engendrer de nouveaux engagements, selon une logique de *crazy quilt* qui fait d'un événement isolé le point de départ d'une trajectoire cumulative.

Sur le plan théorique, cette étude apporte trois contributions principales à la littérature en entrepreneuriat international. Premièrement, elle confirme, dans un contexte empirique nord-africain encore peu documenté, la lecture intégrée des cinq principes effectuaux défendue par Sarasvathy (2001, 2008) et opérationnalisée par Galkina et Chetty (2015) : les principes ne s'appliquent pas de manière séquentielle mais s'articulent dynamiquement, chacun renforçant les conditions d'activation des autres. Deuxièmement, elle étend la portée contextuelle des travaux sur le rôle des contingences (Kalinic, Sarasvathy et Forza, 2014) et du réseautage effectual (Harms et Schiele, 2012) à une PME agroalimentaire marocaine, contribuant ainsi à répondre à l'appel de Karami, Wooliscroft et McNeill (2019) en faveur d'une diversification

géographique et sectorielle du champ. Troisièmement, et il s'agit là de la contribution la plus significative, elle conforte empiriquement l'hypothèse d'une hybridation entre effectuation et causalité plutôt que d'une opposition binaire entre les deux logiques, rejoignant en cela les conclusions de Laine et Galkina (2017) : la mobilisation d'outils causaux (étude de marché, planification) par une entrepreneure par ailleurs fortement effectuale suggère que ces deux logiques ne s'excluent pas mutuellement mais se combinent en fonction du degré d'incertitude perçue et de la phase de développement de l'entreprise à l'international.

Sur le plan managérial, ces résultats invitent à repenser la conception des dispositifs publics d'accompagnement à l'export destinés aux primo-exportateurs. Les programmes actuels, structurés autour d'une logique essentiellement causale (diagnostic export, plan d'action structuré, ciblage de marché (Larabi et al., 2025)), gagneraient à intégrer une dimension effectuale complémentaire : valorisation et structuration des réseaux relationnels de l'entrepreneur, tolérance à l'expérimentation à faible risque (participation à des salons, actions de prospection à perte acceptable), et accompagnement à la saisie d'opportunités contextuelles non planifiées plutôt que la seule exécution d'un plan d'internationalisation prédéfini. Une telle hybridation des dispositifs d'appui semble d'autant plus pertinente pour les TPME disposant de ressources limitées, pour lesquelles la logique effectuale constitue souvent la voie d'accès la plus réaliste aux marchés internationaux. Ces implications dépassent le seul cadre des dispositifs publics : elles invitent également les dirigeants de TPME à cultiver activement leur réseau relationnel et une posture de vigilance opportuniste, et les accompagnateurs privés à intégrer cette dimension effectuale dans leur offre de conseil. Une telle hybridation des dispositifs d'appui semble d'autant plus pertinente pour les TPME disposant de ressources limitées, pour lesquelles la logique effectuale constitue souvent la voie d'accès la plus réaliste aux marchés internationaux.

De même, cette recherche présente des limites qui ouvrent autant de perspectives pour des travaux futurs. Le caractère monographique de l'étude, inhérent à la méthode des cas uniques, ne permet pas de généraliser statistiquement les résultats obtenus ; des recherches comparatives mobilisant plusieurs cas d'entreprises entrepreneuriales marocaines, issues de secteurs et de tailles différents, permettraient de tester la robustesse et la portée de l'articulation effectuation-causalité mise en évidence ici. Par ailleurs, l'analyse proposée demeure statique et gagnerait à être prolongée par une approche longitudinale, afin de documenter la manière dont l'équilibre entre logique effectuale et logique causale évolue dans le temps, à mesure que l'entreprise accumule expérience et légitimité sur ses marchés cibles. En outre, l'étude présente un biais de sélection en s'intéressant uniquement à une coopérative qui a réussi son internationalisation. Sans comparaison avec des trajectoires infructueuses où l'effectuation et la sérendipité ont pu échouer. Il convient de relativiser le lien de causalité avec le succès et d'envisager de futures recherches comparant des cas contrastés. Enfin, une extension de ce travail à d'autres terrains émergents permettrait d'évaluer la portée transculturelle des résultats obtenus et d'enrichir la compréhension de l'effectuation comme logique entrepreneuriale universelle ou, au contraire, contextuellement située.

Références

- (1). Alvensson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research* <https://doi.org/10.4135/9781849208918>
- (2). Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627-643. <https://doi.org/10.1108/14626001111155745>
- (3). Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- (4). Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61. <https://doi.org/10.1108/02651330910933195>
- (5). Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1436-1459. <https://doi.org/10.1108/ejm-11-2013-0630>
- (6). Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476. <https://doi.org/10.1108/02651330910971986>
- (7). Cuervo-Cazurra, A., & Pananond, P. (2023). The rise of emerging market lead firms in global value chains. *Journal of Business Research*, 154, 113327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113327>
- (8). Dew, N. (2009). Serendipity in Entrepreneurship. *Organization Studies*, 30(7), 735-753. <https://doi.org/10.1177/0170840609104815>
- (9). Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). Affordable loss: behavioral economic aspects of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 105-126. <https://doi.org/10.1002/sej.66>
- (10). Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287-309.
- (11). Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- (12). Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the 'born-global' firm. *Journal of International Business Studies*, 38, 1113-1131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400308>
- (13). Freeman, S., & Cavusgil, S. T. (2007). Toward a Typology of Commitment States among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.4.1>
- (14). Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
- (15). 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>
- (16). Goel, S., & Karri, R. (2006). Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over-Trust. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 477-493. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00131.x>
- (17). Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95-116.

- (18). Hillebrand, B., Kok, R., & Biemans, W. (2001). Theory-testing using case studies: A comment on Johnston, Leach, and Liu. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 651-657. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00115-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00115-2)
- (19). Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- (20). 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.
- (21). Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>
- (22). Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635-647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>
- (23). Karami, M., Wooliscroft, B., & McNeill, L. (2019). Effectuation and internationalisation: A review and agenda for future research. *Small Business Economics*.
- (24). Kirchhoff, M., Marzolff, I., Seeger, M., Ries, J. B., & Follmann, A. (2022). *Spatial and temporal dynamics of argan tree degradation and its impact on local oil production in the Souss-Massa region* [Communication orale]. Actes du 6ème Congrès International de l'Arganier : « L'Arganier, Symbole de Résilience », Agadir, Maroc.
- (25). Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- (26). Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- (27). Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms’ degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, 42(3), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.011>
- (28). Laine, I., & Galkina, T. (2017). The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- (29). Larabi, Z., Sbiti, M., & Fakhri, S. (2025). The mediating role of incubators in the early internationalisation of start-ups in emerging economies: A qualitative study of Moroccan born global. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(8), 249–268. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/2264>
- (30). Madsen, T. K., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10, 247-265.
- (31). McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906. <https://doi.org/10.5465/amj.2000.3702091>
- (32). Merton, R. K., & Barber, E. (2004). *The travels and adventures of serendipity: A study in sociological semantics and the sociology of science*. Princeton University Press.
- (33). Moen, Ø. (2002). The born global: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156-175. <https://doi.org/10.1108/02651330210425016>

- (34). Morocco Foodex. (2024). Statistiques sur les exportations d'huile d'argan [Données rapportées dans AgriMaroc.ma, 2 avril 2024]. <https://www.agrimaroc.ma/huile-argan-maroc-arganier>
- (35). Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *Management International Review*, 54(4), 527–550.
- (36). Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- (37). Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- (38). Peiris, I. K., Akoorie, M. E. M., & Sinha, P. (2012). International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(4), 279-324. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0096-3>
- (39). PNUD (2023, 14 février). *Les coopératives féminines d'argan : Regards sur une activité durable, participative et ancrée dans les territoires.* <https://www.undp.org/fr/morocco/blog/les-cooperatives-feminines-dargan-regards-sur-une-activite-durable-participative-et-ancree-dans-les-territoires>
- (40). Rennie, M. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- (41). Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- (42). Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.
- (43). Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- (44). Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, 119-138.
- (45). Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, 27(10), 981-998. <https://doi.org/10.1002/smj.554>
- (46). Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00487.x>
- (47). Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.