



## Déterminants de l'internationalisation rapide des PME: Une analyse exploratoire du contexte marocain

### Determinants of Rapid Internationalization of SMEs: An Exploratory Study of the Moroccan Context

ROUIJEL Mohamed Reda <sup>1</sup>, ZEJJARI Ibtissam<sup>2</sup>, Amiri Nouredine <sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Maitre de conférences, Ermot Laboratory, FSJES-USMBA- Fès, Maroc

<sup>2</sup> Maitre de conférences, ENCG-USMBA- Fès, Maroc

<sup>3</sup> Doctorant, FEG-UIT-Kénitr, Maroc

**Abstract:** *In the 1990s, a new category of dynamic companies, referred to as "Born global" (BG) or "international new ventures," (INV) emerged by rapidly venturing into international markets. This trend prompted numerous studies aimed at better understanding it. With this goal in mind, the objective of this article is to analyze the phenomenon of the rapid and early internationalization of SMEs in the Moroccan context. This analysis is based on a qualitative exploratory approach involving five companies operating in various sectors. The results of this study highlight the significance of the entrepreneur's prior experiences in terms of entrepreneurial orientation toward foreign markets. Additionally, two intermediary variables have been identified as crucial: niche strategy and networking capability. During interviews with participants, another variable emerged as an influential factor: international entrepreneurial support. This contributes to a better understanding of the underlying factors in the rapid internationalization of Moroccan SMEs and the essential role of these different elements in this process.*

**Key Words:** Internationalization, Entrepreneurial orientation, Networks, Niche strategy, entrepreneurial Support.

**Résumé :** *Dans les années 90, une nouvelle catégorie d'entreprises dynamiques, désignée sous les noms "Born global" (BG) ou "international new ventures" (INV), a émergé en se lançant rapidement sur les marchés internationaux. Cette tendance a suscité de nombreuses études visant à mieux la comprendre. Dans cette optique, l'objectif de cet article est d'analyser le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce (IRP) des PME dans le contexte marocain. Cette analyse repose sur une démarche exploratoire qualitative impliquant cinq entreprises opérant dans divers secteurs d'activité. Les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance des expériences antérieures de l'entrepreneur en matière d'orientation entrepreneuriale sur les marchés étrangers. De plus, deux variables intermédiaires se sont révélées cruciales : la stratégie de niche et la capacité de réseautage. Lors des entretiens avec les participants, une autre variable est apparue en tant que facteur influent : l'accompagnement entrepreneurial international. Cela contribue à mieux comprendre les facteurs sous-jacents à l'internationalisation rapide des PME marocaines et le rôle essentiel de ces différents éléments dans ce processus.*

**Mot clefs :** Internationalisation, Orientation entrepreneuriale, Réseaux, Stratégie de niche, Accompagnement.

## 1. INTRODUCTION

L'ère de la mondialisation des marchés a incontestablement fait de l'internationalisation des entreprises, y compris celles de taille modeste, une nécessité incontournable (Hitt et Bartkus, 1997). Pour Julien et ses collègues (1988), l'ouverture aux marchés étrangers est devenue impérative pour s'adapter aux nouvelles réalités concurrentielles et une condition sine qua non pour survivre dans un contexte mondial tumultueux.

Il est indéniable que l'internationalisation des PME découle de la déréglementation des marchés, de la prolifération des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que de la mondialisation des chaînes de valeur. À cela s'ajoute la réduction des obstacles tarifaires et non tarifaires (par exemple, les obstacles techniques au commerce) ainsi que la multiplication des accords de toutes sortes : bilatéraux, multilatéraux, préférentiels ou de libre-échange, qui ont favorisé l'augmentation des échanges entre les pays. Outre le contexte, la vision et l'orientation de l'entrepreneur jouent un rôle essentiel dans le processus d'internationalisation des PME.

Dans la même optique, la fin des années 90 du siècle dernier a été marquée par une profusion d'articles dans la littérature sur l'entrepreneuriat international, se penchant sur le phénomène de l'internationalisation rapide et précoce des PME, malgré leur petite taille (Servantie, 2016), dans le but d'étudier les facteurs liés à ce processus.

Notre article s'inscrit dans la même lignée, visant à explorer les déterminants de ce phénomène dans le contexte marocain. La première section de cet article plonge dans une analyse de la littérature pertinente, suivie d'une section consacrée à la méthodologie de recherche, qui sert de transition à la troisième section dédiée à la présentation et à l'analyse des résultats.

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

L'étude empirique de McDougall (1989) sur les entreprises nouvelles et internationales (New Ventures) a engendré de nombreuses recherches visant à analyser la tendance des entreprises, y compris celles de petite taille, à explorer les opportunités sur les marchés internationaux dès leur création ou peu de temps après (Servantie et al., 2016).

Dans cette section, nous explorerons les orientations de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat international en tant que composant de l'IRP. Ensuite, nous mettrons l'accent sur les variables clés mobilisées dans ce domaine de recherche.

## 2.1 Entrepreneuriat international : Champ global de l'IRP

Plusieurs définitions ont tenté de théoriser le concept d'entrepreneuriat international, mais nous adoptons ici celle de Zahra et George (2002; p.236), qui qualifient le phénomène comme suit : "Le processus de découverte et d'exploitation créative d'opportunités qui existent en dehors du marché domestique afin d'acquérir un avantage compétitif."

Dans la même veine, Djamilia et Hauch (2012) identifient trois courants de recherche dans ce domaine :

Le premier se penche sur le processus d'internationalisation rapide des entreprises en déterminant les caractéristiques des entreprises qui se lancent immédiatement dans l'internationalisation, le nombre d'années requis, le nombre de marchés visés, et le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'international pour les qualifier de "rapides et précoces."

Le deuxième se concentre davantage sur le comportement entrepreneurial des dirigeants et sur leurs aspects cognitifs dans le processus de prise de décision, tels que l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

Le troisième repose sur la recherche d'opportunités d'affaires basées sur les moyens de différenciation, l'importance des compétences relationnelles, ainsi que le réseautage, qu'il soit d'ordre personnel ou inter-organisationnel (Etemad, 2005).

## 2.2 L'internationalisation rapide et précoce

Depuis la publication de l'étude emblématique sur l'importance des exportations des PME australiennes ciblant les marchés internationaux dès leur création ou peu de temps après, menée par Rennie et McKinsey & Company en 1993, un corpus croissant de recherches a vu le jour pour éclairer les caractéristiques de ces entreprises qui se lancent à l'international malgré leur petite taille et leurs ressources limitées.

De la même manière, diverses définitions ont été formulées pour délimiter le champ des entreprises engagées dans une internationalisation rapide et précoce. Nous pouvons prendre l'exemple de Knight et Cavusgil, qui définissent ces entreprises comme suit : "Des entreprises qui, dès leur création ou presque, cherchent à atteindre une performance internationale supérieure, de l'utilisation de ressources basées sur la connaissance à la vente de produits dans plusieurs pays" (Knight et Cavusgil, 2004, p.124).

## 2.3 Les voies de recherche du courant de l'IRP

Dans son article « Les Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce (EIRP) vers un nouveau cadre conceptuel », Servantie (2007) a essayé de regrouper les courants de pensée de ce phénomène en quatre groupes : cercle de l'INV (Mc Dougall, Oviatt, Sharder... ; in Servantie, 2007), du Born Global (Gavusgil, Kgnit, Madson, Moen, Rialp, Servais ; in Servantie, 2007...), les non-alignés (Sapienza, Zahra, Autio...) et les anglo-saxons (Jones,

Coveillo, Mcauley...). Actuellement un courant de francophone s'intéresse aussi à l'analyse du phénomène comme (Servantie ; Cabrol, Catanzaro, Bonté, Idrissi, Hauch, Nevelmo...) et qui se focalisent principalement sur les déterminants de la précocité et la vitesse d'internationalisation, l'accompagnement des EIRP ainsi que sur les études biométriques relatives au champ de l'entrepreneuriat internationale.

Les points de divergence entre ces courants sont liés principalement :

- À la durée qui sépare la création et l'internationalisation ;
- Le nombre des marchés ciblés ;
- Le chiffre d'affaires à l'export ;
- Et les axes de recherches de chaque courant.

## 2.4. Les principales variables mobilisées

Plusieurs variables ont été mobilisées et testées dans ce champ d'étude, nous avons choisi de mobiliser dans le cadre de cette étude exploratoire les variables suivantes :

### 2.4.1. La variable dépendante (IRP)

Deux critères déterminent cette variable :

**L'immédiateté** : il s'agit de la période de temps qui sépare la création de l'entreprise et le début de son internationalisation (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 1996). Cette dimension a donné lieu à des divergences entre les différents courants de recherche. Par exemple, le cercle de recherche des "International New Ventures" (INV) considère généralement une période de six ans ou moins comme une définition opérationnelle conventionnelle d'une nouvelle entreprise internationale. En revanche, le courant du "Born Global" limite cette période à trois ans.

**L'implication internationale** : Les chercheurs prennent en compte le pourcentage du chiffre d'affaires provenant des exportations et/ou le nombre de marchés étrangers ciblés. Pour le chiffre d'affaires, la plupart des chercheurs adoptent un seuil de 50 % de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Cependant, le courant "Born Global" insiste sur un seuil plus élevé, à savoir 76 % (Rennie, 1993). En revanche, d'autres chercheurs considèrent que des seuils plus bas, comme 5 % (McDougall et Oviatt, 1996 ; Zahra, Ireland et Hitt, 2000 ; Coeurderoy, 2012) ou 10 % (Fan et Phan, 2007 ; Zhou, Wu et Luo, 2007 ; Coeurderoy, 2012), sont largement suffisants.

En ce qui concerne l'étendue géographique, elle est évaluée en fonction du nombre de marchés étrangers ciblés, qui doit être supérieur à un pour éviter de tomber dans la catégorie de l'exportation sporadique (Coeurderoy, 2012).

### 2.4.2. L'expérience de l'entrepreneur

Bonté et Cabrol (2011 ; p 117) définissent l'expérience de l'entrepreneur comme « la somme des connaissances

*accumulées au fil des ans ; elle représente le socle sur lequel l'entrepreneur va constituer les fondations et les orientations de sa nouvelle entreprise ».*

Plusieurs chercheurs s'accordent sur l'impact positif de l'expérience sur l'internationalisation rapide et précoce des PME (Bloodgood et al., 1996. Ainsi, McDougall et al. (2003) précisent que l'expérience dans les affaires internationales et dans les secteurs et branches d'activité similaires sont à l'origine de l'apparition des entreprises nouvelles et internationales. Par ailleurs, l'expérience internationale accumulée au sein des entreprises familiales ou de multinationales, est l'une des clés de voûte de l'internationalisation rapide et précoce (Zucchella et al., 2007).

En résumé, Les expériences précédentes favorisent la concrétisation d'une vision internationale (Cabrol et Nilevmo, 2011), la réduction de la distance psychique et l'incertitude, et jouent un rôle important dans l'accélération de la vitesse d'apprentissage (Chetty et Campbell-Hunt, 2004), sans oublier qu'elles sont capables d'ouvrir de nouvelles voies et donc de nouvelles ressources (Cabrol et Nlevmo, 2012).

### 2.4.3. L'Orientation entrepreneuriale Internationale

La littérature sur l'entrepreneuriat international a toujours accordé une grande importance à l'Orientation Entrepreneuriale Internationale (OEI) (Weerawardena et al., 2007 ; Covin et Miller, 2014 ; Rouijel et al., 2021). Cette orientation reflète la propension des entrepreneurs à adopter un comportement entrepreneurial sur les marchés internationaux (Aloulou et Fayolle, 2005 ; Rouijel, 2019). Pour mesurer l'OEI, trois attributs sont couramment mobilisés :

- **L'innovation** : qui engendre la création de nouveaux concepts et stimule les activités de recherche et développement grâce à l'introduction de nouveaux produits (Knight et Cavusgil, 2004).
- **La proactivité** : désignant la recherche constante et la réactivité face aux opportunités d'affaires qui se présentent sur les marchés étrangers (Aloulou, 2017).
- **La prise de risque** : caractérisant la volonté des entrepreneurs à prendre des risques calculés, bien que les résultats de cette démarche puissent varier dans les études (Aloulou, 2017).

### 2.4.4. Le réseau de l'entrepreneur

Le réseau est largement considéré par les chercheurs de l'IRP comme un moyen qui atténue le manque de ressources et permet l'accès à des actifs spécifiques pour l'entreprise (Oviatt et McDougall, 1994). Ainsi, le réseau est le contexte dans lequel l'entrepreneur évolue et peut être appréhendé à travers les réseaux existants à plusieurs niveaux (Bonté et Cabrol, 2011).

Huggins (2010) distingue deux types de réseaux :

- Les réseaux sociaux : des relations basées sur des liens interpersonnels et fondées sur une logique de sociabilité et d'attentes sociales à travers lesquelles les individus accèdent à des ressources intégrées afin d'améliorer les rendements attendus. La confiance et les obligations sont la base de ces relations
- Les réseaux « calculatoires », ce sont des liens calculés (liens inter organisationnels), basés sur une logique d'affaires et d'attentes professionnelles. Ces liens moins engageants et instables permettent aux entreprises d'accéder à des connaissances en vue de renforcer ses performances économiques

#### 2.4.5. La stratégie de niche

La stratégie de niche est largement reconnue par les chercheurs comme un déterminant crucial du succès des EIRP (Zuccella et al, 2007). Ces dernières sont innovantes et possèdent des capacités fondamentales comme l'orientation entrepreneuriale internationale et d'orientation marketing internationale, qui engendrent un développement des stratégies organisationnelles spécifiques (Cavusgil et Knight, 2004). Ce type d'entreprises se base essentiellement sur la commercialisation des produits uniques en termes de technologie (Zuccella et al, 2007) et/ou le ciblage des besoins spécifiques qui ne sont pas bien servis sur les marchés extérieurs pour éviter la concurrence direct des grandes entreprises (Cavusgil et Knight, 2004).

### 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette section se veut une discussion de la méthodologie à adopter pour la concrétisation de notre étude exploratoire.

#### 3.1. Méthode du choix de l'échantillon

La méthodologie adoptée est celle des études de cas qui est particulièrement adéquate avec la stratégie de l'exploration au sens de Yin (1981) Milles et Huberman (1994).

Pour ce faire, nous avons choisi un échantillon composé de 5 entreprises après avoir filtré les entreprises qui ne remplissent pas les conditions suivantes :

- Effectif entre 10 et 200 employés avec un CA moins de 75MDH ;
- La période qui sépare la création et l'internationalisation n'excède pas 4 ans ;
- Le nombre de pays ciblés dépasse 1 pays ;
- Un chiffre d'affaires à l'export qui dépasse le seuil de 25% du chiffre d'affaires global ;
- Entreprises créée ex-nihilo (non pas dans le cadre d'essaimage, de la sous-traitance ou bien une filiale d'une autre entreprise).

Dans le même sens, nous avons sélectionné des entreprises marocaines installées sur les différentes régions du Maroc pour éviter les dérives relatives à la localisation (proximité du centre et des hubs logistiques). Les entreprises

interviewées relèvent des villes suivantes : Fès, Rabat, Marrakech et Meknès et opèrent dans des secteurs d'activités diversifiés, afin d'éviter les généralisations relatives à un secteur précis (comme le secteur de la high technologie ou des secteurs comme la production de l'huile d'Argan ou ses dérivés).

**Tableau1-** Informations sur les entreprises interviewées

Entreprise	Code de l'entrepreneur	Secteur d'activité	Ville	Année de création	Durée de l'entretien
OUS	#DG1	Maroquinerie	Fès	2009	55min
Y.A.V	#DG2	Audiovisuel	Marrakech	2008	40 min
Y.H	#DG 3	Design professionnel	Rabat	2011	1H
OL	#DG4	Agro-alimentaire	Meknes	2006	30min
M.H	#DG5	Sécurité Informatique	Fès	2011	1h10 min

Source : élaboré par les auteurs

#### 3.2. Collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, réalisés entre décembre 2022 et avril 2023, guidés par un ensemble de thèmes prédéfinis, conformément aux recommandations de Yin (1981) et Eisenhardt (1989). Cette méthodologie permet au chercheur de recueillir une grande quantité d'informations pertinentes tout en garantissant l'absence de biais (Rousel et Wacheux, 2005). Les entretiens sont une précieuse source d'inspiration, d'idées, et d'hypothèses de travail, tout en permettant la vérification d'hypothèses préétablies (Quivy, 2017).

Il est important de noter que nous avons choisi de dialoguer directement avec les entrepreneurs des cinq entreprises, car ils sont au cœur du processus décisionnel, garantissant ainsi des informations fiables et éliminant les distorsions de données, étant donné que la plupart des informations sont liées aux fondateurs.

Dans la même veine, nous avons suivi les directives de Quivy et Van Campenhout (2017) pour mener à bien les entretiens avec les responsables, notamment en posant un nombre minimal de questions, en privilégiant les formulations ouvertes, en maintenant une neutralité par rapport au contenu des entretiens, et en choisissant un environnement propice pour les discussions. La durée moyenne des entretiens s'est élevée à environ 45 minutes (entretiens en face à face, à l'exception de l'entretien téléphonique avec le fondateur d'OL).

De plus, nous nous sommes inspirés de la méthode décrite par Dillman (2000), connue sous le nom de "total design method" (TDM), pour favoriser la confiance des répondants et stimuler leur intérêt à répondre aux questions, ce qui a eu un impact positif sur la qualité et la quantité des réponses.

En ce qui concerne la méthode de traitement des données, nous suivrons l'approche préconisée par Miles et Huberman (1994), qui consiste à organiser, vérifier, et tirer des conclusions à la fin de chaque section analysée. Nous avons choisi la méthode de codage "thématique" selon Miles et Huberman (1994) et "ouverte", où la grille d'analyse n'est pas prédéfinie, mais élaborée à partir des verbatims des interviews. Cette approche de codage permet de repérer des sous-thèmes spécifiques.

### 3.3. Méthode de traitement des données

Les données collectées seront ordonnancées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (1994), où il s'agit de condenser les données, les vérifier puis dégager des conclusions à la fin de chaque partie analysée.

A cet effet, la méthode de codage choisie est celle « thématique » au sens de Miles et Huberman (1994) et « ouverte », où la grille d'analyse n'est pas définie au départ mais elle est élaborée à partir du verbatim des interviewés. Ce type de codage permet de repérer les sous thèmes spécifiques.

**Tableau 2-** Les thèmes de l'étude

Thèmes	Sous thèmes
<b>Qualification des entreprises comme EIRP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durée entre création et première exportation.</li> <li>- Le nombre de pays ciblés.</li> <li>- Le chiffre d'affaires à l'export.</li> </ul>
<b>L'expérience internationale de l'entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expérience personnelle (voyages et études à l'étranger...).</li> <li>- L'expérience professionnelle (dans un secteur similaire ou différent, dans une multinationale.).</li> <li>- Expérience dans les affaires internationales.</li> </ul>
<b>Réseau de l'entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance des liens faibles (réseau personnel).</li> <li>- L'importance des entreprises nationales et internationales dans le processus international.</li> <li>- Le réseau dans les administrations publiques et parapubliques</li> </ul>

<b>L'orientation entrepreneuriale internationale de l'entrepreneur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de risque</li> <li>- La place de l'innovation dans le processus de l'internationalisation.</li> <li>- La proactivité vis-à-vis de l'internationalisation.</li> </ul>
<b>Positionnement de niche comme stratégie d'ouverture.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciblage des niches non servies et/ou des besoins spécifiques.</li> <li>- L'unicité des produits / services.</li> </ul>

Source : élaboré par les auteurs

L'unité de codage du texte utilisée est celle sémantique, nous nous limiterons aux idées clés et les significations des passages au lieu de découper le texte intégral comme stipulé dans la méthode syntaxique (Andreani et Conchon , 2003).

Le traitement des données qualitatives peut se faire selon deux techniques, sémantique ou statistique (Andreaniet et Conchon , 2003). Dans notre cas, l'accent sera mis sur la première technique conduite à la main, jugée en adéquation avec l'unité de codage choisie, pour l'analyse du verbatim.

## 4. RESULTATS

Après avoir examiné la méthodologie de recherche, nous allons maintenant présenter les résultats que nous avons obtenus en analysant les verbatims des dirigeants interrogés.

### 4.1. Variable indépendante : l'internationalisation rapide et précoce

Pour qualifier ces PME d'EIRP, nous nous sommes basés sur les 3 critères les plus utilisés par les chercheurs dans le domaine :

- Durée entre l'année de création et l'année de l'internationalisation : dans les études récentes des chercheurs comme (Fernhaber et McDougall et Covin , 2009 ; Coviello 2006 ; Shrader, Oviatt et McDougall, 2000 ) se sont mis d'accord sur < 6 ans, mais nous avons choisi de nous conformer avec Cabrol et Nlevmo (2012) qui ont choisi < 4 ans (entre : < 3 ans des auteurs de la Born Global et < 6 ans du courant de la INV)

- Le chiffre d'affaires réalisé à l'extérieur : 25% et plus du CA (Madson et Tag , 2002 ; Andersson et Wictor, 2003) ;

- Le nombre de pays ciblés : plus qu'un pays (critère de contrôle pour ne pas tomber dans le biais de la proximité ou d'une internationalisation sporadique (Cœurderoy , 2012).

**Tableau 3-** Qualification des entreprises d'EIRP

Entreprises	Code de l'entrepreneur	Année de création	Année de la 1 <sup>ère</sup> exportation	C.A à l'export	Pays de destinations
OUS	#DG1	2009	2010	100%	Espagne, France, Hollande, Allemagne
Y.A.V	#DG2	2008	2010	70%	Plus que 20 en Europe, en Asie et en Amérique
Y.H	#DG 3	2011	2012	60%	France, Angleterre, USA, Belgique...
OL	#DG4	2006	2008	80%	Pays d'Europe et d'Amérique
M.H	#DG5	2011	2013	70%	France, Belgique, Luxembourg et Allemagne.

Source : élaboré par les auteurs

D'après les informations fournies, les cinq entreprises examinées dans le cadre de cette étude répondent aux critères mentionnés précédemment. Il est clair qu'elles sont fortement engagées à l'international, puisque leur chiffre d'affaires dépasse largement la norme de 25 % (conformément au deuxième critère) et qu'elles ciblent plus d'un pays. De plus, le critère de l'immédiateté est également respecté par les cinq entreprises, avec une durée moyenne d'internationalisation de 1,6 an.

## 4.2. Les variables indépendantes

### 4.2.1. L'expérience de l'entrepreneur

L'expérience de l'entrepreneur est une variable prépondérante dans le processus d'internationalisation rapide et précoce. Les cinq entrepreneurs s'accordent sur son rôle clé dans leurs projets personnels.

Le #DG4 explique que : « j'ai eu mon diplôme d'ingénieur en Agroéconomie France, et j'ai travaillé pendant 5 ans à Paris dans une grande entreprise de l'Agroalimentaire comme responsable de qualité. Par la suite j'ai eu 7 ans d'expérience comme adjoint du directeur technique dans une société de conservation de légume à Nancy en France. Cette expérience m'a permis de tisser des relations avec tous les protagonistes de cette filière et de prendre une idée sur les tendances des marchés dans les quatre coins du monde. Par ailleurs, j'ai décidé de retourner au Maroc pour créer mon propre projet dans ma ville natale Meknès».

L'expérience du propriétaire #DG4 ressemble à celle du #DG5 : « j'ai eu ma licence au Maroc en informatique et j'ai décidé de partir en France pour me spécialiser dans le domaine de la sécurité informatique à Metz. Juste après l'obtention de mon diplôme, j'ai commencé à travailler dans la même ville dans un cabinet de consulting en sécurité informatique et qui opère avec les grandes entreprises et les banques dans toute la région de la Lorraine, pour une durée de 3 ans. Par la suite j'ai quitté mon poste pour un autre en Belgique avec un autre cabinet à Liège pour une durée de 2 ans et j'ai terminé mon expérience en Europe comme chef d'équipe dans une multinationale au Luxembourg des services

technologiques. En gros, j'ai vécu pendant 10 ans en Europe (2 ans pour les études et 7 ans d'expérience dans le même domaine d'activité ».

#DG3 aussi raconte son expérience : « j'ai eu mon diplôme d'ingénieur en Informatique au Maroc, par la suite j'ai été sélectionné parmi 500 jeunes porteurs de projets innovants pour bénéficier d'une formation de 6 mois en Allemagne intitulé "Entrepreneurship for Academic Innovations in Information Technology".

Pour ma carrière professionnelle, je n'ai pas travaillé à l'étranger mais j'ai travaillé à distance en freelance avec plusieurs entreprises internationales dans le domaine du Design. Pourtant, au Maroc, j'ai travaillé pour le compte de 3 entreprises pour une durée de 5 ans, en tant que Design lead / Designer / Product Designer.

De sa part #DG2 raconte : « j'ai eu ma licence en Management au Maroc, et j'ai décidé de vivre une expérience d'études de 2 ans au Portugal. Par la suite j'ai décidé de travailler dans le domaine de l'Audiovisuel, car j'y ai une expérience de 14 ans (avec mon père qui a une société de l'audiovisuel). Il est à mentionner que durant la période des études en Portugal j'ai essayé de travailler à temps partiel avec des sociétés ce qui m'a permis de prendre une idée sur de nouvelles techniques et technologies dans le domaine, qui m'ont facilité la tâche dans la période de lancement et lors de la recherche des partenariats ».

Ainsi, le #DG1 précise : « J'ai quitté le Maroc depuis l'obtention de mon baccalauréat pour continuer mes études d'ingénierie électrique à l'université de Granada en Espagne. J'ai travaillé à temps partiel en tant que vendeur dans les bazars de la ville pour financer mes études.

Ces bazars avaient toujours besoins des ouvrages en cuir en provenance du Maroc, et vu que je suis natif de Fès, j'ai commencé à acheter des articles pour les revendre en Espagne et comme ça j'ai commencé mon aventure sur les marchés internationaux.

Parallèlement j'ai commencé à travailler dans une auberge touristique dans la région de Mojacar, là où j'ai élargi la base de ma clientèle.

Après, j'ai décidé de commencer mon projet personnel, car les commandes deviennent de plus en plus importantes».

Suite à leurs déclarations, les cinq fondateurs de ces EIRP ont eu une expérience personnelle et professionnelle à l'étranger. Ils ont étudié et travaillé à l'étranger soit dans des multinationales ou bien dans des PME.

A part le propriétaire le #DG1 et le #DG2, qui étaient des Freelances, les autres entrepreneurs ont travaillé déjà pour le compte des entreprises. Nous déduisons que les cinq entrepreneurs ont créé des sociétés opérant dans le même domaine que leurs expériences précédentes.

#### 4.2.2. L'Orientation Entrepreneuriale Internationale des entrepreneurs

Pour comprendre l'orientation entrepreneuriale internationale des cinq entrepreneurs, nous leur avons posé trois questions - comme nous l'avons opérationnalisé auparavant- relatives à la perception du risque, à l'innovation dans leurs produits/services et à leur proactivité à l'égard des marchés étrangers.

Par ailleurs, les cinq entrepreneurs ont confirmé que l'objectif de création de leurs entreprises était dès le début orienté vers les marchés étrangers grâce aux expériences professionnelles précédentes.

Pour le #DG4 : « grâce aux expériences précédentes dans le même domaine d'activité, la stratégie de création de mon entreprise était orientée vers l'export avec une conception différente, que ce soit pour le produit lui-même ou bien pour le processus de fabrication. Ainsi, le risque pour moi est minime car je connais bien les rouages et les parties prenantes (clients, distributeurs, concurrents...) de l'exportation des conserves et de l'huile d'olive.

Pour #DG3« le risque est omniprésent mais le marché étranger nous paraît homologué au marché local, mais quand-même plusieurs types de risque peuvent apparaître. Mais dès la création du projet je tendais à m'ouvrir sur un marché plus large et acquérir de nouvelles parts de marchés dans un environnement hautement compétitif. En plus, ma motivation s'est basée sur le fait que mes services sont innovants et ne sont demandés que par une clientèle spécifique et très limitée, donc la clientèle marocaine ne représente qu'une minorité de mon portefeuille client ».

Le #DG2 « pour moi le risque fait partie de l'aventure, on essaye de le minimiser avec les précautions prises. La technologie utilisée et le sérieux étaient pour moi une clef de succès pour la recherche active et proactive des opportunités avec les organisations internationales. Je travaille actuellement avec 8 organisations internationales lorsqu'elles organisent leurs réunions au Maroc et elles sollicitent mes services aussi à l'étranger ».

Le #DG1 précise que « la qualité et la finesse de nos produits nous prémunissent contre les risques sur les marchés étrangers. Même si nos produits sont liquides, notre ouverture émanait d'une stratégie proactive, nous n'avons pas attendu les commandes des clients, notre stratégie était orientée dès le début vers les marchés étrangers.

Pour votre question relative à l'innovation, je dirai que même si nos produits sont originaux et se travaillent manuellement. On innove toujours dans les modèles et les designs grâce aux "maalems" doués et créatifs. L'authenticité, la finesse et la délicatesse de nos ouvrages étaient parmi nos valeurs les plus défendus ».

#DG5 confirme que : « après avoir terminé mes études en informatique et travaillé pendant une période de trois ans en France, en Belgique et au Luxembourg, j'ai décidé de rentrer au Maroc pour créer ma propre entreprise. Mon orientation vers l'entrepreneuriat était un choix délibéré et réfléchi.

Grâce aux services très spécialisés que nous proposons et les derniers outils et programmes technologiques, la

plupart de nos clients sont des étrangers (dont les entreprises étrangères installées aux Maroc) ».

D'après leur verbatim, nous déduisons, que les entrepreneurs interviewés ont une forte orientation vers les marchés extérieurs. Les cinq ont cherché dès le début à servir les marchés étrangers avec préméditation. Le risque pour eux est une composante gérable accompagnée toujours des opportunités. Aussi, ils s'accordent sur l'importance de l'innovation, soit relative aux produits ou aux procédés de fabrication pour trouver une place sur les marchés extérieurs.

#### 4.2.3. Le réseau de l'entrepreneur

Le réseau de l'entrepreneur de l'EIRP est largement considéré comme pierre angulaire de l'entrepreneuriat internationale. Pour déceler l'importance de cette variable, il fallait poser des questions sur l'importance des liens faibles comme les amis, les membres de famille, les fournisseurs, les clients... d'une part, et les liens forts comme les collaborations avec les partenaires publics et privés d'autre part.

A cet effet, le #DG2 confirme : « le réseau pour moi est 70 % de la réussite de ma société. Au début les amis et mes premiers clients ont recommandé mes services à leurs proches, ce qui m'a facilité l'accès aux clients étrangers lors de l'organisation des événements scientifiques, des colloques, des symposiums ou bien des événements artistiques au Maroc. L'accès à cette catégorie de clients m'a facilité l'ouverture sur les marchés étrangers, pour faire partie des équipes techniques de leurs événements. 7ans de travail m'ont permis de signer des partenariats avec d'autres entreprises étrangères et au Maroc. Par exemple si une entreprise décroche un marché pour organiser un évènement au Maroc, c'est moi qui la représente et vice versa. Dans le même sens, j'ai des partenariats avec des entreprises marocaines, soit ceux qui complètent mon travail ou des boîtes ayant une activité similaire pour s'entraider lors des évènements nécessitant des ressources humaines, techniques et financières énormes ».

Idem pour #DG5 qui confirme que : « les anciens amis au Maroc m'ont beaucoup aidé à mettre en place mon projet, notamment ceux qui étaient spécialistes en commerce et en marketing international et digital. J'ai commencé à travailler en partenariat avec 3 sociétés marocaines spécialisées en sécurité informatique au compte d'autres sociétés étrangères.

En plus, j'ai pu renouer la relation avec mes anciens recruteurs en Europe, qui m'ont confié des projets ou carrément le suivi d'un portefeuille clients. Mais il faut signaler que 50% du chiffre d'affaires global, est réalisé avec un ami marocain installé à Londres et qui me confie l'intégralité de la partie sécurité pour le compte de ses clients de sa société d'informatique ».

De sa part, le #DG3 confirme : « mon expérience aux entreprises d'informatiques m'ont permis d'étoffer mes

relations. Ainsi, mon travail de Lead Designer m'a facilité le contact avec les responsables de plusieurs entreprises, voire les PDG. La particularité de ce métier réside dans le fait qu'il te met en relation avec le top management des entreprises pour adapter le travail à son propre besoin.

Après la création de ma propre entreprise, j'ai retissé la relation avec ces contacts pour trouver des débouchés. Je peux vous confirmer que mes premiers marchés ont été réalisés grâce à mes contacts et grâce à eux que j'ai eu mon premier contact avec les entreprises étrangères avec qui je réalise actuellement plus de 70% de mon chiffre d'affaires global ».

Les mêmes propos sont confirmés par le #DG1 : « le réseau est l'élément le plus précieux dans le monde des affaires, c'est une conviction solide pour moi. Si vous me donnez le choix entre percevoir 1000 Euro par jour ou de gagner une relation dans le monde des affaires par jour, je vais choisir la deuxième alternative bien sûr.

Au début du lancement de mon affaire, les connaissances et les clients ont joué un rôle crucial dans le développement de mon affaire dans la ville de Granada et Mojacar. Actuellement je peux vous confirmer que 70% des articles de décoration, des ouvrages et des accessoires en cuir des Bars, des cafés et des auberges sont fournis par ma propre société.

Par la suite, j'ai commencé à travailler en partenariat avec des sociétés espagnoles, françaises et hollandaises d'ameublement où j'interviens pour la décoration ou habillage par des motifs en cuir ou parfois des ouvrages comme des pouffes, des chaises...

Il est à noter aussi que mes contacts aux administrations publiques au Maroc m'ont beaucoup aidé durant les premières années de l'exportation ».

Pour #DG4, « le réseau est un élément clef dans le processus d'exportation, le réseau m'a beaucoup aidé dans les premières exportations. Au début mes proches m'ont beaucoup aidé dans le côté administratif et dans la prospection des premiers clients. Aussi, je ne peux pas nier le rôle important des associations professionnelles dans la fourniture des informations techniques et administratives, et dans la facilitation des procédures de création et d'exportation.

Pour commercialiser mes produits, j'ai contacté un distributeur que j'ai connu dans mon ancien poste à Nancy. On s'est mis d'accord sur les termes du partenariat : aspects techniques relatives à la qualité et les normes, l'aspect financier, marketing...). Actuellement, mes produits sont commercialisés en Europe et en Amérique et je ne m'arrête pas de développer mon réseau de relations ».

Comme nous l'avons remarqué, les cinq entrepreneurs insistent sur le rôle clé du réseau dans leur expérience entrepreneuriale. Par ailleurs, les liens faibles comme les amis et les proches sont très importants dans les premières étapes de l'exportation : un ami un proche ou un client peut

orienter, recommander à d'autres clients, faciliter l'accès à des marchés...

En sus, les liens forts comme les partenariats avec d'autres entreprises, ou avec des distributeurs ont permis aux entreprises de décrocher des marchés et de réaliser un chiffre d'affaires important sur les marchés étrangers.

#### 4.2.4. La stratégie de niche

Pour que les réponses soient précises par rapport à cette variable, il fallait bien savoir si les cinq entrepreneurs :

- Ciblent-ils des besoins spécifiques ou non satisfaits sur ces marchés ?

- Mettent l'accent sur l'unicité des produits/ service dans leurs stratégie marketing ?

Le #DG3 précise que « l'utilisation des technologies innovantes et pointues nous permettent une spécialisation et une concentration sur des niches très réduites. Ainsi, nous essayons de fournir de nouveaux services qui vont de pair avec les exigences du marché. Nos ressources rares résident dans le fait que les services fournis sont innovants et ne sont demandés que par une clientèle spécifique, ce qui fait, nous nous focalisons sur des niches de marché très restreintes ».

La même chose pour le #DG5 qui explique que : « la maîtrise et l'utilisation d'une technologie très spécifique, diminue nos chances de travailler avec des clients locaux, même sur les marchés étrangers nos services ne sont sollicités que par un nombre réduit de clients. Rare sont les fournisseurs de services qui travaillent avec cette technologie ».

Pour le #DG1 : « comme nous l'avons déjà signalé, notre plan marketing cible principalement les restaurants et les hôtels. Pour se distinguer des concurrents, nous proposons des produits et des designs uniques différents de ceux commercialisés par les concurrents. Ainsi, 80% de nos clients sont des auberges et des cafés de « narguilé » qui veulent donner un caractère Arabo-andalous à leurs commerces. C'est pour cela que mes designers de Fès proposent aux clients des designs authentiques et originaux.

Le #DG4 explique : « à vrai dire nos produits ne sont pas uniques, mais c'est la recette qui l'est. Nous proposons à nos clients étrangers à savourer nos délices de la région de Meknès Zerhoun. Les distributeurs commandent toujours des quantités qui dépassent largement notre capacité de production ».

Pour le #DG2 : « l'expérience acquise avec les organisations internationales laisse positionner nos services dans l'esprit des clients. Avec l'utilisation des derniers cris technologiques de l'audio-visuel, et la proposition d'une offre complète laisse les clients attachés à nos services, néanmoins, nos services ne sont pas uniques ».



Pour les trois premiers entrepreneurs, la stratégie de niche est un vecteur important vu qu'ils proposent des offres uniques et ciblent des niches plus ou moins non satisfaites sur les marchés étrangers. Pour le quatrième et le cinquième, ils adoptent plutôt une différenciation par rapport aux autres concurrents.

Statistiquement, 4/5 (80% des répondants) précisent que l'unicité des produits ou services offerts sont uniques ou différents par rapport aux autres concurrents. Dans le même cheminement, 3/5 (60% des répondants) ciblent des besoins spécifiques ou non satisfaits.

### 4.3. Les liens entre les variables du modèle

Ce paragraphe est voué aux liens entre les variables de notre modèle, où il est important de confronter les relations stipulées dans la littérature avec celles racontées par les interviewés.

#### 4.3.1. Stratégie de réseautage comme variable intermédiaire

Comme nous l'avons déjà mentionné, le réseau est considéré comme une variable intermédiaire entre l'expérience et l'internationalisation rapide et précoce d'une part et l'orientation entrepreneuriale d'autre part.

Pour faciliter la compréhension de cette relation, il fallait poser les deux questions suivantes aux interviewés : est-ce que les expériences précédentes vous ont facilité l'accès aux réseaux pour s'internationaliser rapidement ? Est-ce que l'orientation entrepreneuriale internationale (comme expliqué avant) avait un impact sur l'accès au réseau pour s'internationaliser ?

Tous les interviewés précisent que l'expérience professionnelle leur a permis de tisser des relations avec les fournisseurs, les clients et les distributeurs. Ces derniers auront un rôle clef dans le processus de l'internationalisation de leurs entreprises. Ainsi l'innovation, la proactivité et la prise de risque nécessitent des liens avec des organisations et des personnes.

L'exemple ici du #DG5 qui précise que : «le domaine de l'informatique est basé essentiellement sur les relations entre les membres de la chaîne. Les entreprises avec lesquelles j'ai travaillé en Europe et les prestataires étaient ma clef d'accès immédiat au monde de l'exportation des services. Au même temps, avoir ce nombre foisonnant de relations, m'a encouragé (proactivité) d'une part de me lancer sur les marchés extérieurs et de négliger les risques afférents aux marchés extérieurs.

Le #DG1 confirme les mêmes propos : « durant la période que j'ai passée en tant que commercial, je n'ai pas arrêté de nouer des relations avec les intervenants du métier. 90% du commerce réalisé actuellement, est grâce au réseau constitué durant la période avant la création de mon entreprise. Ainsi, innover nécessite un réseau de créateurs des concepts, une stratégie d'exportation proactive et la minimisation du risque nécessitent tout un réseau de

connaissance et des organisations qui vous accompagnent».

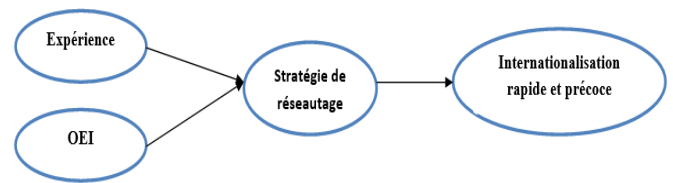


Fig 1- Réseautage comme variable intermédiaire

#### 4.3.2. La stratégie de niche comme variable intermédiaire

Comme susvisé, la stratégie de niche est considérée comme variable intermédiaire entre l'orientation entrepreneuriale internationale et l'internationalisation rapide et précoce.

En sus, les entreprises se sont orientées dès le début vers des interstices non/ mal servis sur les marchés extérieurs grâce à la maîtrise des risques et des stratégies bien fondées sur les marchés extérieurs.

Nous trouvons ici l'exemple du #DG1 qui précise : « cette stratégie de concentration est liée principalement au contrôle du risque lié à l'activité, et le développement d'une stratégie claire. Aussi, il y a lieu de mentionner que l'orientation vers l'innovation des produits m'ont facilité le processus d'internationalisation.

Pour le #DG3 : « comme vous le savez l'internationalisation du service nécessite un niveau supérieur d'innovation et de planification. Pour les PME comme la nôtre, ces dernières variables sont orientées vers la concentration sur un service précis unique et non servi par plusieurs fournisseurs ».



Fig 2- Niche comme variable intermédiaire

#### 4.3.3. Variable décelée : accompagnement à l'export comme variable explicative de l'IRP

Quatre des cinq entrepreneurs interrogés ont mentionné les termes « accompagnement », « aides » et « subventions » dans leurs discours. Cette constatation nous a incités à examiner de manière approfondie l'importance des subventions et de l'accompagnement fournis par les institutions publiques, parapubliques et privées dans leurs processus d'internationalisation.

Le DG4 souligne : « Malgré les critiques que je pourrais émettre sur ces programmes d'accompagnement publics, je

ne peux nier leur impact dans mon processus d'internationalisation. J'ai bénéficié d'un financement indirect pour des actions marketing et d'un autre pour participer à une foire à l'étranger offerts par le Ministère du Commerce Extérieur. En ce qui concerne l'accompagnement privé, nous bénéficions occasionnellement de séminaires et de subventions pour participer à des foires et expositions en Europe et en Amérique du Nord ».

Le DG2 partage : « J'ai bénéficié de deux types de programmes : le premier était une formation de six mois en Allemagne offerte par des organisations privées et parapubliques pour accompagner des auto-entrepreneurs. Le second, quant à lui, provenait de la fédération professionnelle des services en partenariat avec Maroc Export ».

Le DG5 confirme les dires de ses pairs : « J'ai participé à deux programmes. Le premier, proposé par une organisation internationale soutenant l'entrepreneuriat des jeunes, consistait en des formations, des consultations et une subvention pour participer à un événement regroupant des professionnels de l'informatique. Le second, d'ordre technique, visait à aider les entrepreneurs à repérer des opportunités sur les marchés étrangers et était dispensé par la Chambre du Commerce et des Services ».

Le DG1 partage son expérience en matière d'accompagnement : « La période entre la création et l'internationalisation a été consacrée à l'information sur les procédures d'exportation et à la prospection. J'ai bénéficié d'une prise en charge complète pour participer à une foire en France, spécialement dédiée à l'encouragement des entrepreneurs de la filière du cuir et dérivés. Sans oublier les formations et séminaires sur les procédures d'exportation et de dédouanement en Espagne et au Maroc ».

En revanche, le DG3 confirme qu'il n'a jamais reçu de subventions ou d'accompagnement de la part du secteur public ou parapublic.

Les témoignages des quatre entrepreneurs nous incitent à intégrer l'accompagnement à l'exportation dans notre modèle, car cette variable peut expliquer la précocité et la rapidité d'internationalisation des PME. En revisitant la littérature sur l'accompagnement dans le cadre des EIRP, nous constatons que l'accompagnement et la performance à l'exportation des EIRP sont liés, nous motivant à approfondir nos échanges avec les entrepreneurs sur le rôle de l'accompagnement dans leur processus d'internationalisation.

Les quatre entrepreneurs soulignent que l'accompagnement a été un facteur essentiel dans leur processus d'internationalisation, facilitant la stratégie marketing et le renforcement du réseau professionnel. Ils confirment que les mesures d'accompagnement ont eu un impact sur le choix de la stratégie de niche et la stratégie réticulaire. Pour illustrer, le DG4 explique : « Lorsque j'étais en France, les entreprises étaient constamment à la

recherche d'opportunités de subventions pour des formations, des subventions financières, etc. J'ai donc adopté la même approche pour faciliter ma stratégie marketing et la recherche de partenaires et de clients avant de me lancer sur les marchés étrangers ».

De même, le DG2 précise : « En tant que petit entrepreneur, mes ressources sont limitées. C'est pourquoi la recherche de formations, de consultations et d'informations gratuites est intéressante. Mon expérience m'a permis de détecter des opportunités liées aux aides et subventions ici et là pour la réussite de mon projet. Car ces mesures peuvent m'aider à m'informer sur les marchés cibles, à rechercher des partenaires et surtout des clients pour démarrer le projet d'exportation ».

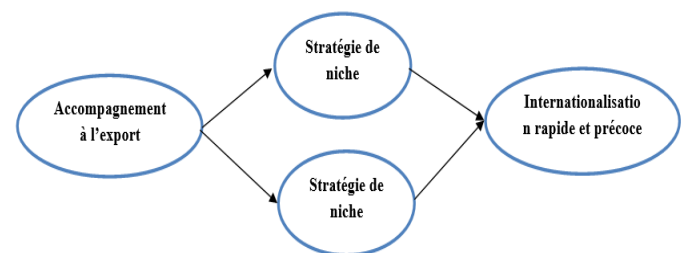


Fig 3-L'accompagnement entrepreneuriale

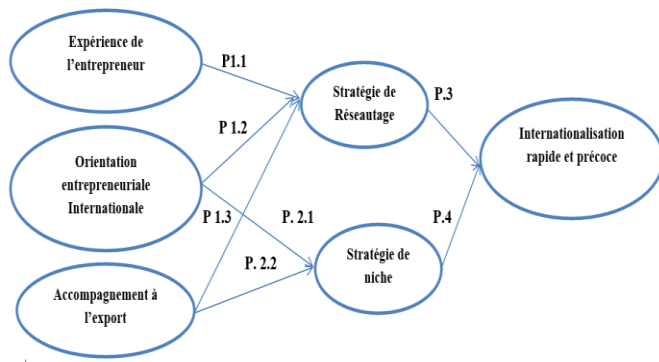
## 5. DISCUSSION DES RESULTATS

Les conclusions des études antérieures convergent avec nos résultats, soulignant l'importance cruciale de l'expérience pour la rapidité d'internationalisation, notamment lorsque soutenue par le réseau (par ex : Oviatt et McDougall, 1994 ; McDougall et al. 2003 ; Coviello, 2006 ; Weerwardena et al, 2007). De même, l'orientation entrepreneuriale internationale est reconnue comme un élément clé dans la recherche de partenariats internationaux, favorisant ainsi la précocité de l'internationalisation (Zhou, 2007 ; Knight, 2000 ; McDougall et Oviatt, 2000 ; Madsen et Servais, 1997 ; Mort et Weerawardena, 2006).

L'intégration de la stratégie de niche est également soulignée, en particulier pour les entreprises de petite taille. Ces entreprises, guidées par l'expérience de leurs entrepreneurs, se dirigent vers des niches peu exploitées ou se concentrent sur la commercialisation de produits uniques, corroborant les travaux de recherche antérieurs (Zucchella et al, 2007 et Weerawardena et al, 2007).

Dans le cadre de notre étude, des entrepreneurs ont confirmé l'importance de l'accompagnement entrepreneurial dans la rapidité de leur internationalisation, nous insistons ici sur l'accompagnement opérationnel (avec financement indirect des dépenses), que nous proposons comme recommandation aux chercheurs dans ce domaine, de le tester dans le cadre des études quantitatives.

Le modèle conceptuel et les propositions de recherches peuvent être résumés dans la figure suivante :



**Fig4-** modèle conceptuel et propositions de la recherche

## 6. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Notre étude exploratoire visait à répondre à la question de recherche : "Quels sont les facteurs favorisant une internationalisation rapide des PME marocaines ?" En utilisant une approche qualitative, nous avons examiné quatre variables explicatives (expérience de l'entrepreneur, orientation entrepreneuriale internationale, stratégie de réseautage, et stratégie de niche) ainsi qu'une variable à expliquer (l'internationalisation rapide).

Nos entretiens approfondis ont permis de détailler l'importance de ces variables dans le contexte marocain, aboutissant à la structuration d'un modèle conceptuel. Ce modèle pourrait être testé ultérieurement par d'autres chercheurs dans ce domaine.

L'accompagnement entrepreneurial s'est avéré être un élément crucial, intégré dans notre modèle pour accélérer le processus d'internationalisation.

Cependant, notre recherche présente certaines limites :

L'opérationnalisation du phénomène étudié s'est avérée complexe en raison de la diversité des approches et du nombre de variables en jeu.

Notre échantillon était limité, et la méthode d'échantillonnage pourrait influencer les résultats.

En vue d'élargir cette étude, voici quelques perspectives de recherche :

Explorer individuellement chaque variable, en prenant en compte les spécificités sectorielles.

Examiner l'entrepreneuriat international au féminin, un domaine sous-exploré.

Adapter les approches selon la taille des entreprises, étant donné les variations dans les ressources mobilisées et les styles de gestion.

## REFERENCES

Aloulou, W. (2017). Orientation entrepreneuriale internationale des PME: émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale. *Marche et organisations*, (1), 35-58.

Andersson, S., & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born globals—the Swedish case. *Journal of international Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.

Baronchelli, G., & Cassia, F. (2014). Exploring the antecedents of born-global companies' international development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 67-79.

Brush, C. G., & Brush, C. G. (2006). *Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective*. Edward Elgar Publishing.

Cabrol, M., & Favre-Bonté, V. (2011). L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(2), 111-137.

Coeurderoy, R., & Bacq, S. (2012). Born global, l'international au coeur de l'entrepreneuriat. *Chambre de commerce et d'industrie de Paris*.

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), 713-731.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Elidrissi, D., & Hauch, V. (2012). Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : quelles perceptions pour quelles stratégies?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 15-32.

Etemad, H. (2005). SMEs' internationalization strategies based on a typical subsidiary's evolutionary life cycle in three distinct stages. *MIR: Management International Review*, 145-186.

Fernhaber, S. A., Mcdougall-Covin, P. P., & Shepherd, D. A. (2009). International entrepreneurship: leveraging internal and external knowledge sources. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(4), 297-320.

Hitt, M. A., & Bartkus, B. (1997). International entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 3, 7-30.

Huggins, R. (2010). Network resources and knowledge alliances: Sociological perspectives on inter-firm networks as innovation facilitators. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(9/10), 515-531.

Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715.

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.

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*, 23-32.

Keilbach, M., & Sanders, M. (2009). The contribution of entrepreneurship to economic growth. In *Sustaining Entrepreneurship and Economic Growth* (pp. 7-25). Springer, New York, NY.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm.

Journal of international business studies, 35(2), 124-141.

Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.

McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, 43(5), 902-906.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.

Parvin, L., Rahman, M. W., & Jia, J. (2012). Determinates of women micro-entrepreneurship development: an empirical investigation in rural Bangladesh. *International journal of Economics and Finance*, 4(5), 254-260.

Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.

Rouijel, M. R. (2021). L'orientation entrepreneuriale du dirigeant comme clé de voûte de la rapidité d'internationalisation: cas des PME marocaines de petite taille. *Revue management & Innovation*, 20(3), 119-136.

Rouijel, M. R., Achbab, F., & Charef, F. (2019). Early and Fast Internationalization of SMEs: case of six Moroccan women entrepreneurs. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 1(2), 11-pages.

Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce: revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 1-28.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G., & Boissin, J. P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989-2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 168-212.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.

Yin, R. (1989). Case study research design and methods. Newbury Park, CA: Sage.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20-28.

Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

## Annexe : Guide d'entretien Semi-directif

### A. Données générales

1. **Date de création de l'Entreprise**

.....

2. **Date de la première exportation.....**

3. **Quel est votre secteur d'activité ?**

Agriculture

Pêche maritime

Industrie

Mines

Energie

Artisanat

Bâtiment et travaux publics

Transport

Tourisme

Télécommunications

Assurances

Autre .....

4. **Le nombre total d'employés (équivalent à temps plein en moyenne annuelle)**

< 10 Employés

Entre 10 et 50 employés

Entre 51 et 200 employés

Plus de 200 employés

5. **Quel est le Chiffre d'affaires moyen réalisé (CA)**

< 3 Millions de Dhs (MDH)

3 à 10 MDH

11 à 175 MDH

Plus de 175 MDH

6. **En moyenne, quelle est la part des exportations dans votre Chiffre d'Affaires global pour les quatre dernières années ?**

1% - 10%

11% - 30%

31% - 50%

51% - 70%

Plus de 70%

**7. Au total, vers combien de pays exportez-vous ?**

1 seul pays

2 à 5 pays

Plus de 5 pays

**B. Expérience**

Rôle de votre expérience dans la création de votre projet destiné à servir les marchés étrangers : expériences personnelles (voyages, études...) et professionnelles (travail et missions à l'étranger, expériences dans des multinationales, expérience internationale...)

**C. Orientation entrepreneuriale Internationale**

- **Proactivité :** Est-ce que l'idée de s'internationaliser était sur la base d'une stratégie bien établie ou bien suite à une sollicitation ?
- **Innovation :** quelle est la place de l'innovation dans votre processus d'internationalisation ?
- **Prise de risque :** quel est votre perception du risque sur ces marchés. Vous n'étiez pas confus avant de se lancer sur ces marchés ?
- 

**D. Réseau de l'entrepreneur**

- Quel était le rôle de votre réseau personnel (amis, connaissance, clients fournisseurs...) dans le processus d'internationalisation ?
- Quel est la place du réseau organisationnel (partenaires, entreprises nationales et internationales, secteur public...) ?

**E. Stratégie de niche**

- Ciblez-vous des besoins spécifiques et non satisfaits dans votre stratégie Marketing ?
- Votre stratégie se base sur la fourniture des produits uniques sur les marchés étrangers ?

**F. relations entre les variables**

- Est-ce que votre expérience était utile pour établir des liens formels et informels qui ont facilité votre processus d'internationalisation ?
- Votre orientation internationale (concrétisation de d'une stratégie internationale, vision, prise de risque, d'innovation) nécessitait la recherche d'un réseau facilitant l'accès aux marchés extérieurs ?

- L'adoption de la stratégie de niche sur les marchés internationaux était résultat de votre orientation entrepreneuriale internationale ?

**G. Autres**

Pouvez-vous citer d'autres facteurs, qui ont contribué à la précocité et la rapidité de votre ouverture sur les marchés extérieurs ?