



**L'influence de la culture nationale sur la prise de risque de rapidité d'internationalisation des PME marocaines : une étude exploratoire**

**The influence of national culture on the risk-taking speed of internationalization of SMEs: An exploratory study in Morocco**

**Mohammed Amine HAFIANE<sup>1</sup>, Mostafa ABAKOUY<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Mohammed Premier University, Oujda, Morocco,

<sup>2</sup> National School of Management, Tangier, Abdelmalek Essaâdi University, Morocco

**Abstract:** In this research, we studied the link between national culture and the speed of internationalization in 11 SMEs from different regions of Morocco, operating in various branches of the agro-food sector. The results of exploratory qualitative research allowed us to understand the relationship and influence of the cultural dimensions of SME founders and rapid internationalization. Six themes per category emerged, considered as proposals for the finesse of our conceptual model, which presents the relationship between the five dimensions of national culture, religiosity and risk-taking of rapid internationalization of SMEs.

**Key Words:** National culture, rapid internationalization, risk-taking, Moroccan culture, exporting SMEs.

**Résumé:** Dans cette recherche, nous avons étudié le lien entre la culture nationale et la rapidité d'internationalisations dans 11 PME des différentes régions du Maroc, opérantes dans des branches diverses du secteur agroalimentaire. Les résultats de recherche qualitative exploratoire nous a permis de comprendre la relation et l'influence des dimensions culturelles des fondateurs des PME et l'accès rapide à l'international, et a fait émerger six thèmes par catégorie, considérées comme des propositions pour la finesse de notre modèle conceptuel qui présente la relation entre les cinq dimensions de la culture nationale, la religiosité et la prise de risque de rapidité d'internationalisation des PME.

**Mot clefs:** Culture nationale, internationalisation rapide, prise de risque, culture Marocaine, PME exportatrices.

## 1. INTRODUCTION

L'internationalisation rapide et précoce des activités des PME à l'international, sans passer par une phase de consolidation de leurs activités dans un environnement local, a attiré l'attention des professionnels et des chercheurs en management international depuis le début des années 90. Ces entreprises, qualifiées de «*Born global*» ou encore d'«*International New Ventures*», entre autres, ont fait l'objet de nombreuses recherches pour étudier les déterminants de cette internationalisation rapide expliquée dans la littérature par le type d'industrie, l'effort marketing, l'équipe dirigeante, TIC, la logistique, etc. Néanmoins l'aspect culturel n'a pas fait l'objet d'une étude empirique, malgré que plusieurs chercheurs ont présenté cette supposition dans leur recherche. Hofstede (2001) explique que certains facteurs nationaux et culturels, notamment les aspects collectif et hiérarchique des asiatiques par rapport aux occidentaux, peuvent freiner l'internationalisation précoce et rapide puisqu'ils affectent le comportement des dirigeants, dicté par les méthodes d'affaires traditionnelles. Liu *et al.* (2008) soulignent que dans le cas d'entreprises chinoises privées, plusieurs entrepreneurs sont peu éduqués avec peu d'expérience, leur compagnie n'est pas technologique et sa taille en termes de nombre d'employés n'influence pas l'internationalisation. Ils ajoutent que : «*Ce seraient vraiment des contraintes de l'environnement qui dicteraient leurs routines d'internationalisation et les positions compétitives de ces firmes*».

Dans ce contexte, notre objectif est d'explorer le lien entre la culture nationale et la rapidité d'internationalisation des PME exportatrices du secteur agroalimentaire au Maroc, tout en nous basant sur le modèle de Hofstede (2005). Aussi, notre article sera – t – il structuré comme suit : la première partie est relative à notre contexte de recherche et au dynamisme des exportations des PME du secteur agroalimentaire au Maroc ; la deuxième partie présentera notre méthodologie de recherche et le terrain d'investigation empirique ; et la troisième partie exposera les résultats de notre recherche exploratoire.

## 2. Contexte de la recherche : PME exportatrices du secteur agroalimentaire au Maroc

Nous présenterons le secteur de l'agroalimentaire marocain qui constitue notre terrain d'investigation empirique. Nous procéderons d'abord par justifier le choix du secteur de l'agroalimentaire, comme secteur qui représente le levier de la croissance de l'économie marocaine, puis par présenter son dynamisme dans les flux commerciaux à l'échelle internationale.

### Choix du secteur de l'agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire au Maroc est considéré comme un contexte fertile pour l'étude de plusieurs problématiques en sciences de gestion, spécifiquement celles relatives au domaine d'internationalisation des

PME. Beaucoup de recherche s'y sont intéressées dans le champ de management international et de la logistique (Abakouy, 2017; Abbad, 2008 ; Allali, 2003; Lafkir& Taraf, 2002).

Cet intérêt est lié à la forte évolution du secteur, levier de la croissance de l'économie marocaine, placé deuxième exportateur en 2017 avec 52 milliards de dirhams de chiffre d'affaires. Les données présentées ci-dessous, relatives aux dynamisme, performances et compétitivité des exportations des filières du secteur agroalimentaire marocain, nous poussent à comprendre avec profondeur et suivant une méthodologie scientifique le rythme d'internationalisation des PME marocaines qui opèrent dans ce secteur, les déterminants de leur vitesse d'internationalisation, en étudiant spécifiquement le facteur de la culture nationale marocaine.

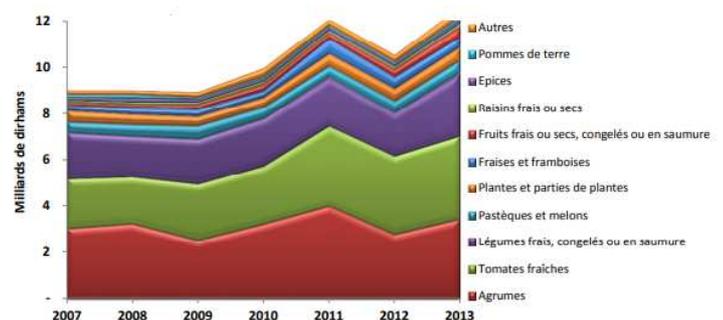
Nous avons choisi le secteur agroalimentaire Marocain comme terrain de nos investigations de par la place de choix qu'occupent les exportations, fruit des différentes actions menées par l'Etat pour le développement de ce secteur (Agropoles, Plan Maroc vert, le Pacte National pour l'Émergence Industrielle (PNEI), Labellisation, ALE, Partenariat, etc.).

## 2.1 Place des exportations des produits du secteur Agroalimentaire dans la scène internationale

### 2.1.1 Dynamisme des exportations des produits agroalimentaires frais

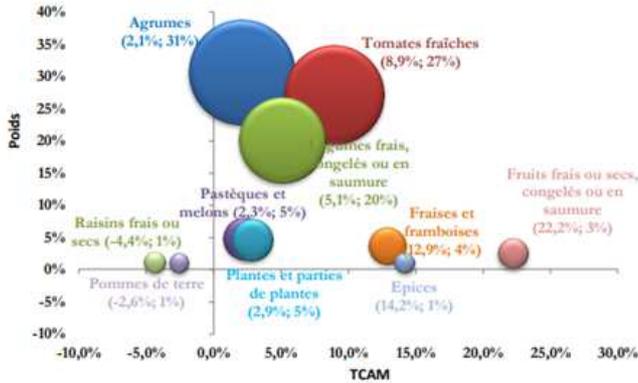
Selon la note de DEPF (2014), les exportations de produits agroalimentaires frais ont réalisé un gain additionnel de près de 2,3 milliards de dirhams entre les deux périodes 2007-2009 et 2010-2013, soit une hausse d'environ 25,3%. Par produit, la tomate a contribué pour près de 50% à ce gain à l'export, soit un milliard de dirhams de surplus entre les deux périodes. L'analyse de la structure des exportations de produits agroalimentaires frais montre que trois segments concentrent, en moyenne, 78% des exportations durant la période 2007-2013. Il s'agit des agrumes (31%), des tomates fraîches (27%) et des légumes frais congelés ou en saumure (20%).

Figure-1 : Evolution des exportations marocaines en produits agroalimentaires frais (2007-2013)



Source : Données de l'Office des Changes, calculs DEPF de 2014

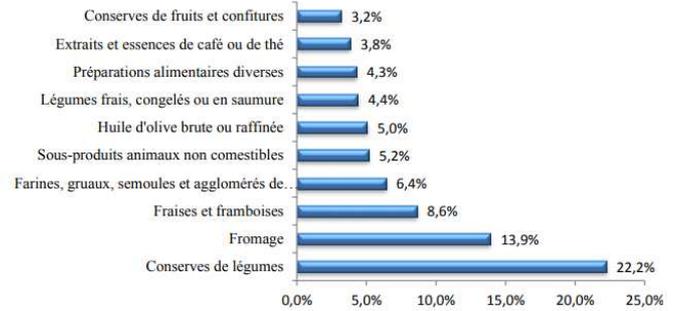
**Figure-2 : Croisement du rythme de croissance des exportations marocaines et du poids des produits agroalimentaires frais (2007-2013)**



Source : Données de l'Office des Changes, calculs DEPF de 2014

Durant la période 2007-2013, six segments ont, en moyenne, concentré près de 62% des exportations dont principalement les conserves de légumes à hauteur de 22,2% et les fromages (14%).

**Figure-6: Structure des exportations marocaines de produits agroalimentaires transformés (2007-2012)**



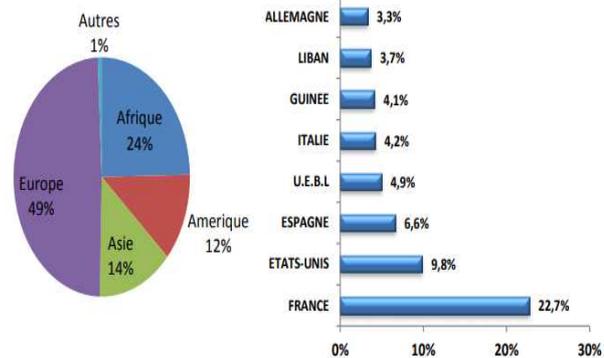
Source : Données de l'Office des Changes, calculs DEPF de 2014

**Figures 3 & 4 : Structure des exportations marocaines de produits agroalimentaires frais par continent (2007-2013) & principaux pays importateurs de produits**



Source : Données de l'Office des Changes, calculs DEPF de 2014

**Figure-7&8: Exportations marocaines de produits de l'IAA transformés par continent (2007-2012) & principaux pays importateurs de produits marocains de l'IAA (2007-2013)**

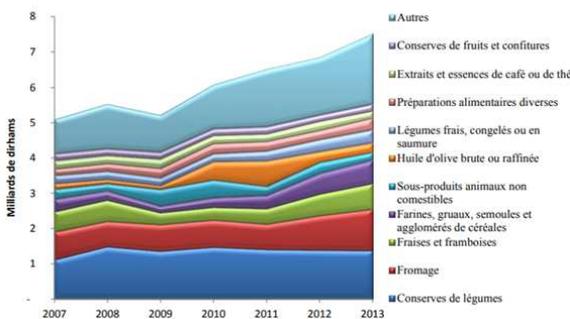


Source : Données de l'Office des Changes, calculs DEPF de 2014

### 2.1.2 Dynamisme des exportations des produits transformés de l'industrie agroalimentaire

Par segment, les conserves de légumes ont connu, durant la période 2007-2013, une quasi-stagnation de leurs exportations, avec une moyenne annuelle de plus de 1,36 milliard de dirhams. Les exportations de l'huile d'olive ont connu, quant à elles, un rebond important entre 2009 et 2011 en réalisant un pic de plus 700 millions de dirhams, avant de chuter en 2013 de près de 63%.

**Figure-5: Evolution des exportations marocaines de produits agroalimentaires transformés (2007-2012)**



Source :Données de l'Office des Changes, calculs DEPF de 2014

## 3 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE EXPLORATOIRE

L'objectif de cette phase exploratoire de la recherche est de mieux connaître notre terrain d'investigation empirique, de nous assurer de la pertinence des hypothèses formulées à l'issue de la revue de littérature, et d'enrichir la mesure des échelles qui seront utilisées ultérieurement à travers une opérationnalisation qui tient compte des spécificités des répondants. Cette phase exploratoire a fait appel à une méthodologie qualitative adaptée aux études exploratoires (Evrard *et al.*, 2000), car elle exige moins de formalisme que les méthodologies quantitatives et permet de toucher de près les subtilités de l'objet de recherche difficilement décelables à travers une méthodologie quantitative (Balambo, 2012).

Nous essayons de présenter le plus minutieusement et le plus fidèlement possible la démarche que nous avons suivie pour conduire cette étude qualitative. Ensuite, nous présentons les résultats de l'analyse des données issues

du terrain. Ces dernières seront regroupées en thèmes. Cette analyse nous permettra de mettre en évidence les points communs et les points de divergence non seulement entre les cas étudiés mais aussi entre la littérature et les données issues du contexte des PME exportatrices du secteur agroalimentaire au Maroc.

### 3.1 Recueil et analyse des données

#### 3.1.1 Objectif de l'étude qualitative exploratoire

Au moyen d'une étude qualitative exploratoire nous explorons les déterminants culturels qui ont contribué à une prise de risque de rapidité d'internationalisation des PME exportatrices du secteur agroalimentaire au Maroc. Cette étude est basée sur plusieurs modèles regroupés en trois catégories: la première est celle relative aux dimensions culturelles qui contient le modèle de Hofstede (1991), le modèle de Hofstede et Minkov (2010), le modèle de Hofstede (1991) revisité dans le contexte marocain par Balambo (2012); la deuxième catégorie comporte deux modèles qui ont étudié empiriquement l'impact des dimensions culturelles du modèle de Hofstede sur la prise de risque d'orientation entrepreneuriale, à savoir le modèle de Kreiseret *al.* (2010) et le modèle de Balambo et Zemzami (2014); la troisième regroupe quatre modèles qui ont étudié empiriquement l'impact de la prise de risque sur la rapidité d'internationalisation, et concerne le modèle d'Acedo et Jones (2007), le modèle de Li *et al.* (2015), le modèle de Daiet *al.* (2014) et le modèle de Jiang *et al.* (2015).

La synthèse de cette série de modèles, auxquels s'ajoutent les travaux de Knight et Cavusgil (2004), Lumpkin et Dess (1996), Zhou *et al.* (2010), nous amènera à l'adaptation des items de notre questionnaire au contexte marocain qui se sert d'étude confirmatoire.

#### 3.1.2 Méthode de collecte et d'analyse des données qualitatives

Notre recherche adopte une démarche qualitative de nature exploratoire. Parmi les techniques qualitatives, nous avons retenu les entretiens semi-directifs. Ceci nous a conduits à interviewer en profondeur la population concernée

Notre étude qualitative est basée sur 11 PME exportatrices du secteur agroalimentaire installées dans les diverses régions du Royaume.

Dans cette étude qualitative de nature exploratoire, nous nous sommes arrêtés à 11 PME en respectant le principe de saturation, comme le mentionne Pires (1997) qui fait la distinction entre deux types de saturation: la saturation théorique qui s'applique à un concept (category) et signifie que lorsque, après des applications successives, les données n'ajoutent aucune propriété nouvelle au concept, on peut dire que le concept créé est saturé (...);

la saturation empirique ou « de connaissance » (...) qui désigne le phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents, entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique.

Notre échantillon qualitatif est composé de 11 PME exportatrices du secteur agroalimentaire. Pour des raisons de confidentialité, leur nom ne sera pas dévoilé. Nous les nommerons comme suit: AGRICA, AGSO, CONO, APOIS, JARAF, FRUFC, BERO, AFRA, AGROM, BESNA, MASDAG. Ce choix a été basé sur les quatre critères mentionnés ci-dessous, les uns ont été soulevés de la revue de littérature, d'autres par les spécificités de cette étude.

#### 1) Le choix de la définition officielle de la PME marocaine

Depuis la loi 53-00 formant "Charte de la PME" du 23 juillet 2002, cette catégorie d'entreprise a une définition "officielle".

**Tableau-1 :** Critères de définition de la PME marocaine

Type d'entreprise	Effectif	Chiffres d'affaires ou Total du bilan	
		<=75 millions DH	<=50 millions DH
Petite et moyenne entreprise	<=200 personnes	<=75 millions DH	<=50 millions DH

Source : Charte de la PME du 23 juillet 2002

#### 2) Les ventes à l'étranger doivent être réalisées sur plusieurs pays et dans une durée inférieure ou égale à trois ans après la fondation de l'entreprise (Knight *et al.*, 2000).

#### 3) Les 11 PME opèrent dans des branches d'activité différentes du secteur agroalimentaire et sont installées dans différentes régions du Maroc.

#### 4) Les fondateurs et cofondateurs interviewés doivent être de nationalité marocaine.

**Tableau-2 : Présentation de l'échantillon exploratoire de l'étude**

PME	Fonction de l'interviewé	Code	Activité	Date de la première exportation	Diversité géographique
AGRICA	Fondateur	EF#1	Primeurs	dès la création	4 pays
AGSO	Co-fondateur	EF#2	Anchois	dès la création	3 pays
MASDAG	Co-fondateur	EF#3	Olives, conserves de fruits et confiture.	2 ans	plus de 6 pays
CONO	Fondateur	EF#4	Légumes - conserves, Fruits - conserves	3 ans	plus de 6 pays
APOIS	Fondateur	EF#5	L'oléicole	moins d'un an	5 pays
JARAF	Fondateur	EF#6	Agrumes	dès la création	2 pays
FRUFC	Fondateur	EF#7	Fruits rouges	dès la création	3 pays
BERO	Fondateur	EF#8	Légumes - conserves, Fruits - conserves	moins d'un an	plus que 6 pays
AFRA	Fondateur	EF#9	Conserves - végétales Conserves - fruits	2ans	plus que 6 pays
AGROM	Co-fondateur	EF#10	Agrumes	3 ans	plus que 6 pays
BESNA	Co-fondateur	EF#11	Conserve animale et végétale	2ans	5pays

Source: Auteurs

D'un point de vue pratique, nos entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des interviewés ; d'autres par téléphone sur deux périodes distinctes

Les entretiens ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien qui aborde une séquence de thèmes pertinents au sujet d'étude. L'interviewé a abordé spontanément ou après notre interrogation ces thèmes en rapport avec l'objet de l'étude. La durée d'un entretien se situe entre 35 et 50 minutes.

Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de note à l'aide d'une tablette, puis retranscrits dans leur intégralité par thème d'étude. Nous avons réalisé une analyse de contenu catégorielle dite thématique. Cette analyse a été basée sur logiciel Nvivo 11.

#### 4. DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ENQUETE EXPLORATOIRE

##### 4.1 Culture nationale et prise de risque de rapidité d'internationalisation : une vision générale

Une carte de projet a été élaborée à l'aide de NVIVO 11, ce qui a permis une meilleure visualisation de la relation entre la culture nationale et la prise de risque en se basant, d'une part, sur les items tirés de la littérature relative à Kreiseret *al.*(2010) et Balambo et Zemzami (2014) et, d'autre part, sur la variable de prise de risque et son influence sur la rapidité d'internationalisation, telle qu'elle est démontrée par les travaux d'Acedo et Jones (2007), de Dai *etal.* (2014), et de Jiang *et al.* (2015). Il s'en suit que des mots sont fortement cités, d'autres non, et d'autres émergent.

Une requête de recherche des mots les plus fréquents a été lancée et nous a permis d'avoir une idée plus claire sur les variables culturelles qui influent sur la prise de risque de rapidité de l'internationalisation (voir tableau 3 ci-dessous). Ainsi nous avons constaté la fréquence de certains mots tels que « bénéfice », « risque », « avenir », « famille », « génération », « aventure », « Dieu », « courage », « incertain », « groupe », « disparités », etc.

**Tableau-3 : Mots les plus fréquents dans la catégorie culture et rapidité d'exportation**

Mot	Nombre de fois cité	Mot	Nombre de fois cité
l'avenir	74	groupe	32
risque	58	religion	32
rapidité	54	ambigüe	19
courage	57	stress	32
disparités	55	famille	30
culture	40	vie personnelle	20
incertain	40	projection	28
génération	39	âge	15
bénéfice	38	décision	22
aventure	32	langue	15

Source : Elaboration des auteurs, basée sur NVIVO

**Figure-9 :** Représentation des 20 mots les plus fréquents Sur NVIVO



Source : Elaboration des auteurs, basée sur NVIVO

**Figure-10 :** Requête de fréquence de mots sur NVIVO



Source : Elaboration des auteurs, basée sur NVIVO

**Figure-11 :** Représentation des 20 mots les plus fréquents sur NVIVO



Source : Elaboration des auteurs, basée sur NVIVO

L'analyse du contenu des entretiens semi-directifs menés lors de la phase exploratoire nous a permis d'identifier une relation entre les variables culturelles selon la classification de Hofstede (1991), Hofstede et Minckov (2010) et la prise de risque dans une perspective entrepreneuriale internationale.

**Figure-12 :** Résultat de la requête de recherche textuelle sur NVIVO



Source : Elaboration des auteurs, basée sur NVIVO

**Tableau-4 :** Passages de la relation entre culture, prise de risque et internationalisation rapide dans l'étude exploratoire

Catégorie	Discours
Prise de risque	<b>EF#1 :</b> « une décision d'aller tôt à l'international a grand risque et sur tous les niveaux....seul le patron et l'équipe dirigeante peuvent la prendre...les employés n'ont qu'à bien appliquer... ».
	<b>EF#2 :</b> « ceux qui veulent un bénéfice rapide prennent beaucoup de risque à l'international, et d'une manière rapide, et c'est ça les affaires ».
	<b>EF#5 :</b> « personne ne peut prévoir l'avenir, ....dans ce domaine le risque est toujours présent, il faut s'aventurier.... ».
	<b>EF#9 :</b> « le commerce Halal est celui où il y a un risque de gain ou de perte, nous nous efforçons de prendre des initiatives, mais Dieu seul connaîtra les conséquences ».
	<b>EF#10 :</b> « c'est une décision qui a été prise par nous les trois frères....après la consultation de plusieurs experts dans le domaine, plusieurs voyages chez nos clients potentiels.....nous faisons plus que nos efforts pour minimiser le risque de faillite d'un projet de famille ».

**Proposition 1 :** Il existe une relation entre la culture nationale et la prise de risque d'internationalisation rapide des PME.

#### 4.2 Relation entre les dimensions culturelles et la prise de risque de rapidité d'internationalisation

##### 4.2.1 Distance hiérarchique et prise de risque de rapidité d'internationalisation

Notre recherche textuelle sur NVIVO 11 nous a permis d'identifier le lien qui existe entre le niveau de distance hiérarchique et la prise de risque de rapidité d'internationalisation.

**Tableau-5 : La relation entre la distance hiérarchique et la prise de risque de rapidité d'internationalisation**

	Passages de distance hiérarchique	Passages de prise de risque de rapidité d'internationalisation
EF # 3	« Il faut avoir une relation patron/ employé, chacun a ses droits et ses devoirs. J'ai le contact direct avec le responsable de l'usine. Moi je règle les affaires compliquées en dehors de l'entreprise...».	« ...pour accéder à un marché étranger dès le début...ce n'est pas du tout facile... j'ai beaucoup hésité...il y a l'absence d'encouragement et d'accompagnement...c'est un engagement difficile ... ».
EF # 1	« ...mon bureau est ouvert à tous les employés, à n'importe quel moment ainsi qu'ils peuvent me contacter directement sans intermédiaire»	« ... un bon Businessman est celui qui est courageux et accède à des situations malgré qu'elles soient risquées... ».
EF # 7	« ...dans cette entreprise tout est bien structuré et organisé, les employés me respectent, j'essaye de leur expliquer la stratégie avec les dirigeants, ils doivent l'appliquer, vu que je me charge des affaires dans des pays étrangers, j'essaye de faire des réunions dès que j'ai l'occasion... ».	« ...Je pouvais pas opérer à l'international tout seul...je ne voulais pas risquer avec une entreprise de famille... j'ai pris tout mon temps pour prendre cette décision risquée ... ».

EF # 2	« ...j'organise des réunions avec mes collaborateurs, et j'attends avec joie leurs propositions et initiatives ... »	« ...malgré toutes les contraintes que nous rencontrons dans ce domaine, il faut s'aventurer à des marchés étrangers... ».
EF # 10	« ...L'équipe dirigeante prend toutes les décisions dans l'entreprise, le respect de l'instruction et des ordres est obligatoire, chacun a ses devoirs, il doit les appliquer... ».	« ...avant le lancement à l'international et surtout dans ce domaine...il faut bien planifier et bien étudier les choses...il faut prendre ses précautions sur tous les niveaux... ».
EF # 4	« l'équipe dirigeante prend les grandes décisions que les employés doivent exécuter à la lettre » «... personnellement je trouve du mal à leur déléguer la prise de décision ...»	« ... notre exportation n'était pas d'un seul coup....nous avons consulté des spécialistes dans le domaine, nous avons réalisé des voyages chez nos clients...nous avons fait des formations... ».
EF # 11	« ...je veille personnellement sur le travail dans les champs, et dans l'usine, et je suis en contact direct avec mes employés ... »	« ... les personnes peureuses n'avancent pas dans les affaires, le goût de risque pour créer une nouvelle entreprise internationale est parfois inné... ».

Source : Auteurs

**Proposition 2 :** Il existe une relation entre le degré de distance hiérarchique et la prise de risque d'internationalisation rapide des PME.

##### 4.2.2 Contrôle de l'incertitude et prise de risque de rapidité d'internationalisation

Notre recherche textuelle sur NVIVO 11 nous a permis d'identifier des passages relatifs au contrôle de l'incertitude dans la société marocaine (Ila Ktab, Inscha ALLAH, on ne peut pas tout prévoir, destin, Yesbah w yaftah, Maktoub). Dans le cas de nos entretiens, le lien entre le niveau d'acceptation des situations ambiguës, incertaines et la tolérance de la prise de risque est clair dans les passages des discours dans le tableau 6 ci-dessous :

**Tableau-6 : La relation entre le degré de contrôle de l'incertitude et la prise de risque de rapidité d'internationalisation**

	Passages de contrôle de l'incertitude	Passages de prise de risque de rapidité d'internationalisation
E F # 1	« ... on ne peut pas tout prévoir, nous nous efforçons de prendre des initiatives seuls, le grand DIEU complète le tout ... ».	« ... un bon Businessman est celui qui est courageux et accède à des situations malgré qu'elles soient risquées... ».
E F # 4	« ...nous avons consulté des spécialistes dans le domaine, nous avons réalisé des voyages chez nos clients...nous avons fait des formations...».	« ... notre exportation n'était pas d'un seul coup.... ».
E F # 2	« ... on ne peut pas tout calculer. L'incertain et le futur ne sont dévoilés à personne, seul le Grand DIEU... ».	« ...malgré toutes les contraintes que nous rencontrons dans ce domaine, il faut s'aventurer sur des marchés étrangers... ».
E F # 5	« ... Il faut accepter le marché tel qu'il est ...le monde des affaires est incertain, et plein, d'ambiguïté, ... ».	« ... commercialiser ce produit à l'international a un risque très élevé. Quelles que soient les planifications et les anticipations il y a une marge d'erreur... ».
E F # 6	« ...Nous avons essayé de prévoir les situations possibles, risque financier, crise, risque politique, géographique, subventions, accompagnement...etc. mais ça reste toujours flou car le futur ne le connait que le grand DIEU... ».	« ... Toute décision nécessite une planification et une réflexion au préalable. Mais après avoir fait le nécessaire « il faut entrer dans la foule», et TWAKAL 3ALA LAH... ».
E F # 8	« ...dans les affaires à l'international, il y a toujours de l'ambiguïté et comme tout être humain, notre projection dans le	« ...le risque est toujours présent dans les affaires à l'international, et on peut pas y échapper ... ».

	<i>futur est limitée. Mais on tente avec une bonne foi et rigueur, le grand Dieu complètera InschaALLAH ... ».</i>	
E F # 9	« ...il existe toujours des situations incertaines qui restent toujours floues... le futur ne le connait que le grand DIEU... ».	« ... dans le business à l'étranger, il faut avoir le goût du risque, car nous travaillons dans l'ambiguïté, comme un marin, il faut entrer à la mer malgré le peu d'orage, sinon, nos concurrents saisissent cette opportunité... ».
E F # 3	« ...bien sûr, les situations ambiguës sont dangereuses...».	« ...pour accéder à un marché étranger dès le début...ce n'est pas du tout facile... j'ai beaucoup hésité...il y a l'absence d'encouragement et d'accompagnement....c'est un engagement difficile... ».
E F # 7	« ...avant le lancement à l'international et surtout dans ce domaine...il faut bien planifier et bien étudier les choses...».	« ...dans une première exportation il faut prendre ses précautions sur tous les niveaux... ».

Source : Auteurs

**Proposition 3 :** Il existe une relation entre le degré de contrôle de l'incertitude et la prise de risque d'internationalisation rapide des PME.

#### 4.2.3 Collectivisme/individualisme et prise de risque de rapidité d'internationalisation

Notre recherche textuelle sur NVIVO 11, et dans le cas de nos entretiens, les interviewés témoignent dans leur discours qu'il existe un lien entre le niveau de collectivisme et d'individualisme et la prise de risque de rapidité d'internationalisation.

**Tableau-7 : La relation entre le degré de collectivisme/individualisme et la prise de risque de rapidité d'internationalisation**

	Passage de Collectivisme/ individualisme	Passages de prise de risque de rapidité d'internationalisation
EF # 3	« ...dans cette entreprise, nous sommes une famille, mes employés me considèrent comme leur père... ».	« ...pour accéder à un marché étranger dès le début...ce n'est pas du tout facile... j'ai beaucoup hésité...il y a l'absence d'encouragement et d'accompagnement...c'est un engagement difficile... ».
EF # 4	« ...je suis pris tout le temps, entre parti politique, associations, et voyages d'affaires... ».	« ... notre exportation n'était pas d'un seul coup...nous avons consulté des spécialistes dans le domaine, nous avons réalisé des voyages chez nos clients...nous avons fait des formations... ».
EF # 7	« ...dans une entreprise pour réussir on doit chercher en premier temps l'intérêt collectif... ».	« ...Je pouvais pas opérer à l'international tout seul...je ne voulais pas risquer avec une entreprise de famille... j'ai pris tout mon temps pour prendre cette décision risquée ... ».
EF # 10	« ...je suis dans ma ville d'origine, la plupart de mes employés sont des proches, ...une relation familiale qui se noue... ».	« ...avant le lancement dans l'international et surtout dans ce domaine...il faut bien planifier et bien étudier les choses...il faut prendre ses précautions sur tous les niveaux... ».
EF # 11	« ... j'ai un agenda à suivre... je pratique du sport...malgré le manque du temps, je consacre une partie de mon temps à ma famille... ».	« ... un bon Businessman est celui qui est courageux et accède à des situations malgré qu'elles soient risquées... ».

EF # 2	« lorsque je rentre à la maison, j'éteins le téléphone, quel que soit le problème...mon bien être et ma santé ont plus d'importance que la recherche d'argent... ».	« ...malgré toutes les contraintes que nous rencontrons dans ce domaine, il faut s'aventurer à des marchés étrangers... ».
--------	---	--

Source : Auteurs

**Proposition 4 :** Il existe une relation entre le degré de collectivisme/individualisme et la prise de risque d'internationalisation rapide des PME.

#### 4.2.4 Masculinité / féminité et prise de risque de rapidité d'internationalisation

Notre recherche textuelle sur NVIVO 11, et dans le cas de nos entrevues, les interviewés montrent dans leur discours qu'il existe un lien entre le niveau de masculinité/ féminité et la prise de risque de rapidité d'internationalisation.

**Tableau-8 : La relation entre le degré de féminité/masculinité et la prise de risque de rapidité d'internationalisation**

	Passages de Masculinité/ Féminité	Passages de prise de risque de rapidité d'internationalisation
EF # 3	« ...j'ai pensé à revenir à ma ville d'origine et essayer de créer mon entreprise pour créer des opportunités d'emploi dans cette région défavorisée ... ».	« ...pour accéder à un marché étranger dès le début...ce n'est pas du tout facile... j'ai beaucoup hésité...il y a l'absence d'encouragement et d'accompagnement...c'est un engagement difficile... ».
EF#5	« ... il faut élargir nos parts de marché, et chercher de nouveaux débouchés avant nos concurrents... ».	« ... commercialiser ce produit à l'international a un risque trop élevé. Quelles que soient les planifications et les anticipations il y a une marge d'erreur... ».

EF#4	« ... je programme des réunions avec le représentant du personnel et on essaye de trouver un compromis ... ».	« ... notre exportation n'était pas d'un seul coup....nous avons consulté des spécialistes dans le domaine, nous avons réalisé des voyages chez nos clients...nous avons fait des formations... ».
EF#7	« ... Notre entreprise distribue des dons à plusieurs associations pour le développement social et économique de la ville ... ».	« ...Je pouvais pas opérer à l'international tout seul...je ne voulais pas risquer avec une entreprise de famille... j'ai pris tout mon temps pour prendre cette décision risquée ... ».
EF#10	« ... développer une image de marque de notre produit au niveau international, et la continuité de notre produit sur les marchés étrangers ... ».	« ...avant le lancement à l'international et surtout dans ce domaine...il faut bien planifier et bien étudier les choses...il faut prendre ses précautions sur tous les niveaux... ».
EF#1	« ...oui franchement, tout le monde dans les affaires cherche à augmenter sa part de marché et son chiffre d'affaires... ».	« ... un bon Businessman est celui qui est courageux et accède à des situations malgré qu'elles soient risquées... ».
EF#2	« ...la réussite se base sur les résultats et l'atteinte des objectifs tracés..... ».	« ...malgré toutes les contraintes que nous rencontrons dans ce domaine, il faut s'aventurier sur des marchés étrangers... ».
EF#9	« ... les ressources financières, humaines, matérielles, informationnelles sont la base de réussite d'une entreprise à l'international... ».	« ... dans le business à l'étranger, il faut avoir le goût du risque, car nous travaillons dans l'ambiguïté, comme un marin, il faut entrer à la mer malgré le peu d'orage sinon nos concurrents saisissent cette opportunité... ».

**Proposition 5 :** Il existe une relation entre le degré de Masculinité/Féminité et la prise de risque de internationalisation rapide des PME.

#### 4.2.5 Orientation à long/court terme et prise de risque de rapidité d'internationalisation

Notre recherche textuelle sur Nvivo 11, et dans le cas de nos entrevues, les interviewés dénotent dans leur discours qu'il existe un lien entre l'orientation à court/ long terme et la prise de risque de rapidité d'internationalisation.

**Tableau-9 : La relation entre l'orientation à long/court terme et la prise de risque de rapidité d'internationalisation**

	Passages de l'orientation à long / court terme	Passages de prise de risque de rapidité d'internationalisation
EF#1	« ... les employés doivent s'adapter aux changements du marché et à la demande de nos clients... ».	« ... un bon Businessman est celui qui est courageux et accède à des situations malgré qu'elles soient risquées... ».
EF#2	« ... l'entrepreneur doit se projeter dans l'avenir et tracer des stratégies qui lancent l'entreprise dans le long terme... ».	« ...malgré toutes les contraintes que nous rencontrons dans ce domaine, il faut s'aventurier à des marchés étrangers... ».
EF#7	« ... les orientations de LHAJ doivent être appliquée à la lettre et comme il veut, les anciens ont plus d'expériences de sagesse... ».	« ...Je pouvais pas opérer à l'international tout seul...je ne voulais pas risquer avec une entreprise de famille... j'ai pris tout mon temps pour prendre cette décision risquée ... ».

#### 4.2.6 Religiosité et prise de risque de rapidité d'internationalisation

Notre recherche textuelle sur Nvivo 11, et dans le cas de nos entrevues, les interviewés montrent dans leur discours qu'il existe un lien entre la religiosité et la prise de risque de rapidité d'internationalisation.

**Tableau-10 : La relation entre le degré de religiosité et la prise de risque de rapidité d'internationalisation**

	Passages de Religiosité	Passages de prise de risque
E F # 1	« ... la qualité est le travail avec foi est l'une des recommandations de l'Islam... il faut bien travailler la chose ou la laisser... ».	« ... un bon Businessman est celui qui est courageux et accède à des situations malgré qu'elles soient risquées... ».
E F # 2	« ... j'essaye le maximum de m'éloigner des transactions bancaires avec intérêts ... RIBA c'est un péché... ».	« ...malgré toutes les contraintes que nous rencontrons dans ce domaine, il faut s'aventurer sur des marchés étrangers... ».
E F # 5	« ...Malgré mes engagements je respecte les heures des prières ...et c'est obligé de faire la salat de « ALJOUMOUAA » dans la mosquée... ».	« ... commercialiser ce produit à l'international a un risque trop élevé. Quelles que soient les planifications et les anticipations il y a une marge d'erreur... ».
E F # 6	« ...notre destin est guidé par le grand DIEU, si nous avons bien suivi les orientations de notre religion tout ira bien... ».	« ... Toute décision nécessite une réflexion au préalable. Mais après avoir fait le nécessaire « il faut entrer dans la foule», et TWAKAL ZALA LAH... ».
E F # 8	« ... "AL ARZAK BIYADI ALLAH"... ».	« ...le risque est toujours présent dans les affaires à l'international, et on peut pas y échapper ... ».
E F # 9	« ... n'importe quelle personne, lors de son travail ne doit pas avoir peur du contrôle de son patron, mais il doit savoir que le grand DIEU nous contrôle tous... ».	« ... dans le business à l'étranger, il faut avoir le goût du risque, car nous travaillons dans l'ambiguïté, comme un marin, il faut entrer à la mer malgré le peu d'orage, sinon, nos concurrents saisissent cette opportunité... ».

E F # 1 1	« ... malgré le non respect de plusieurs règles dans le marché, personnellement je peux pas faire quelque chose en contradiction avec la Religion... rien n'est éternel ».	« ... les personnes peureuses n'avancent pas dans les affaires, le goût de risque pour créer une nouvelle entreprise internationale est parfois inné... ».
-----------------------	--	--

Source : Auteurs

**Proposition 7 :** Il existe une relation entre le degré de religiosité et la prise de risque d'internationalisation rapide des PME.

## 5. CONCLUSION

L'enquête exploratoire nous a permis de vérifier empiriquement la pertinence de la construction théorique de notre modèle, et a permis d'enrichir la compréhension des concepts développés dans le contexte spécifique marocain. Aussi certains *Verbatim* qui ont émergé du discours des interviewés permettront –nous d'enrichir l'opérationnalisation des concepts en vue de la construction de l'outil de recueil des données.

Le contenu des entretiens menés avec l'échantillon de notre population a fait émerger six axes : la relation entre, d'une part, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la féminité/masculinité, le collectivisme/individualisme, l'orientation à long/court terme, la religiosité, et, d'autre part, la prise de risque de rapidité d'internationalisation.

Néanmoins, cette enquête exploratoire ne nous permet pas de déterminer nos hypothèses et de construire directement notre modèle à tester, une étape préalable est nécessaire, en l'occurrence celle du calcul des scores de chaque variable culturelle du modèle de Hofstede dans le contexte marocain, malgré l'existence de ces scores dans les travaux de Hofstede (2001), de Balambo (2012) et ceux de Balambo et Zemzami (2014) dans le même contexte. Cet exercice nous permettra d'être les premiers à étudier une variable ajoutée au modèle de Hofstede (1991), à savoir celle de l'orientation à long/court terme dans la culture marocaine, et de comparer nos résultats avec ceux des travaux antérieurs sur la culture Marocaine.

## REFERENCES

- Abakouy, M. (2017). Recherche en gestion internationale des PME exportatrices marocaines. Noor Publishing.180 p.
- Abbad, H. (2008). L'orientation à long terme dans le canal de la distribution: le cas de la relation entre la grande distribution et les PMI agro-alimentaires au Maroc (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of world Business*, 42(3), 236-252.
- Allali, B. (2003). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire. ProQuest.
- Balambo, M.A., & Zemzami, I., (2014). Culture nationale marocaine et prise de risque entrepreneurial : une étude sur les étudiants Marocains en Management, 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir.
- Balambo, M. A. (2012). L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supplychains: une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance: une application aux équipementiers automobiles marocains (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Bulletin Officiel(Royaume du Maroc) (2002). Dahir No 1–2–188 du jourada I 1423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi no 53–00 formant charte de la Petite et Moyenne Entreprise. *Bulletin Officiel*, (5036).
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 511-524.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003). *Market : Etudes et recherches en marketing*, 3<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*, 16(4), 493-504.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival. Software of the mind*. London: Mc Iraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organisations. Intercultural cooperation and its impor.*
- Jiang, F., Jiang, Z., Kim, K. A., & Zhang, M. (2015). Family-firm risk-taking: does religion matter? *Journal of Corporate Finance*, 33, 260-278.
- Knight, G., Cavusgil, S. T., & Innovation, O. C. (2004). the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G., Madsen, T. K., Servais, P., & Rasmussen, E. (2000). The born global firm: description and empirical investigation in Europe and the United States. In American Marketing Association. *Conference Proceedings* (Vol. 11, p. 104). American Marketing Association.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(5), 959-983.
- Lafkir, A., & Taraf, A. (2002). Stratégie d'exportation de la tomate marocaine sur le marché américain. *Mémoire du Cycle supérieur de commerce international de l'ISCAE, Casablanca*.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2015). Speed of internationalization: Mutual effects of individual-and company-level antecedents. *Global Strategy Journal*, 5(4), 303-320.
- Liu, H., & Wang, T. (2008). Zhōngguó sī yíng qǐ yè tóu zī fēi zhōu xiàn zhuàng yǔ qū shì fēn xī [«Bilan et tendances de l'investissement en Afrique des entreprises chinoises»]. *Zhè jiāng shī fàn dà xué xué bào (shè huì kē xué bǎn)* [Journal of Zhejiang Normal University (Social Sciences)], 33(5), 36-42.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Enriching the entrepreneurial orientation construct-a reply to "entrepreneurial orientation or pioneer advantage".
- MEF Maroc – Ministère De l'économie et des Finances (2014). *Données de l'Office des Changes, calculs DEPF*.
- Pires, A. P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.
- Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.

**ANNEXE :**

**Structure générale du guide d'entretien de l'étude  
Qualitative**

<b>Rubrique 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Activité de l'entreprise, évolution de l'activité export</li><li>• Les principaux clients/marchés de l'entreprise</li><li>• Date de création et date de première exportation , CA à l'export</li></ul>
<b>Rubrique 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapidité de l'internationalisation et facteurs explicatifs</li><li>• Prise de risque et rapidité d'internationalisation</li></ul>
<b>Rubrique 3</b>	Culture nationale (dimensions de Hofstede) et rapidité de l'internationalisation