

## **Internationalisation des entreprises Marocaines en Afrique Atlantique: Modes et perspectives de croissance**

### **Internationalization of Moroccan companies in Atlantic Africa: trends and growth prospects**

**FHAIL Asmaa**

Doctorante

Institut des Etudes Africaines

Université Mohammed V-Rabat

Laboratoire d'Etudes et de Recherche Interdisciplinaires sur l'Afrique

**Date de soumission :** 15/10/2021

**Date d'acceptation :** 09/11/2021

**Pour citer cet article :**

FHAIL. A (2021) «Internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique : Modes et perspectives de croissance », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 / Volume 4 » pp : 1223 - 1248

## Résumé

Dans un contexte international se caractérisant par son libéralisme et son ouverture économique dictée par les mécanismes de mondialisation et de globalisation forcés, auxquels se plient actuellement les pays du globe. A nos jours, l'internationalisation des entreprises est devenue synonyme de croissance et de productivité pour de nombreux pays, et ce grâce aux économies d'échelle qu'elle crée et à la compétitivité qu'elle permet.

Adoptant les principes de multilatéralisme économique et de libre échange, dont la coopération Sud-Sud constitue un choix géostratégique, la multitude des visites royales de sa majesté le roi Mohamed VI au pays de l'Afrique Atlantique, témoigne de l'ampleur de ce périmètre, et de son rôle en tant que pièce maîtresse dans le modèle marocain d'intégration économique. A ce titre, l'objectif de cette contribution portant sur une étude du cas marocain, est d'analyser son intégration actuelle, manifestée par l'internationalisation de ses entreprises et, ce en même temps que ses perspectives de développement futures.

**Mots Clés:** « Internationalisation; investissement; exportations; croissance; modèle».

## Abstract:

In an international context characterized by its liberalism and its economic openness dictated by the mechanisms of forced globalization, to which the countries of the world are currently complying. Today, the firms internationalization becomes synonymous of growth and productivity for many countries, thanks to the economies of scale it creates and the competitiveness ability.

Adopting the principles of economic multilateralism and free trade, of which South-South cooperation constitutes a geostrategic choice, the multitude royal visits of His Majesty King Mohamed VI to Afro-Atlantic countries, testifies to the scope of this perimeter, and its role as a centerpiece of Moroccan economic integration model. As such, the objective of this contribution based on Moroccan case, is to analyze the current integration, manifested by the internationalization of existed companies, at the same time as its future development prospects.

**Key Words:** « Internationalization; investment; exports; growth; model».

## Introduction

Dans un contexte international, marqué par le libéralisme économique et le principe d'ouverture des frontières géographiques à la libre circulation des personnes et des biens, le Maroc, et à l'image des pays du globe se trouve aujourd'hui contraint d'assurer son expansion économique dans une conjoncture de déséquilibre international entre l'offre et la demande de bien et de service.

La rareté des ressources, la concurrence exercée par les grandes puissances économiques, et leurs courses pour le contrôle des matières premières, n'ont fait que réduire les opportunités de croissance existantes sur le marché mondial, et creuser d'avantage la faussé de développement séparant les pays développés à ceux du tiers monde.

Dans ce cadre, afin de faire face aux défis de ce nouveau système économique et de se prémunir contre ses risques, une intégration économique régionale du Maroc dans son espace africain redevient, une nécessité.

Ainsi, en plaçant l'Afrique au cœur de sa diplomatie internationale, le royaume chérifien a pu, depuis l'avènement de Sa Majesté le Roi Mohamed VI au trône, construire un nouveau modèle de partenariat économique ambitionnant de faire de la coopération Sud-Sud, un levier de développement et de croissance économique continental.

Dans cette perspective, en s'appliquant à tous les Etats de ce voisinage géographique, la mise en œuvre de ce modèle, a pris plus d'ampleur, de par les facilités octroyées par la connectivité logistique, avec les pays africains situés sur le littoral Atlantique, nommés «Afrique Atlantique», qui constitue aujourd'hui pour le Maroc, un espace géostratégique de partenariat économique, de préférence.

A ce titre, de l'échange commercial, à l'investissement, l'internationalisation des entreprises marocaines sur cet espace est un pilier d'action dans la mise en œuvre de ce modèle. En outres, afin de cerner ce phénomène économique, il importe pour nous de le définir, et ce avant de puiser d'avantage dans ses formes et sa consistance.

A cet effet, la problématique qui se pose et laquelle cette contribution tentera de répondre est la suivante : Comment les entreprises marocaines s'internationalisent-t elles en Afrique Atlantique?

La démarche que nous proposons de suivre, est fondée sur deux hypothèses de bases. Dans la 1<sup>ère</sup> nous allons supposer que l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique est de la même forme dans les 22 pays de cette zone<sup>1</sup>, et dans la 2<sup>é</sup> nous allons supposer que l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique cible les mêmes secteurs dans tous les pays de cet espace.

La confirmation ou l'infirmité de ses deux hypothèses nous pousse à se poser certaines questions de recherches, auxquelles les réponses seront notre apport d'analyse, nous menant à la résolution de notre problématique de base. Le schéma logique de questionnement poursuivis dans ce travail nous a amené à se poser trois questions principales dont une question fondamentale et deux questions complémentaires.

Comme question fondamentale, il importe pour nous de déterminer : quelles sont les formes d'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique ?

Cette question se décline en deux questions complémentaires notamment :

**Question Complémentaire 1:** Quelles sont les caractéristiques spatiales et sectorielles de cette internationalisation ?

**Question Complémentaire 2:** Quelles sont les perspectives de croissance de cette internationalisation dans le contexte post- pandémie (Covid -19)?

Les réponses à ses questions ont été pour nous une occasion pour cadrer ce travail, et l'acheminer vers une analyse de fond menant à la résolution de notre problématique.

En effet, le chemin de réflexion parcouru dans ce travail a été construit sur quatre phases: en passant par un état d'art de la littérature ayant trait à l'internationalisation en tant que modèle économique dans la première, celle-ci a été suivie d'une analyse approfondie de ses modes et ses caractéristiques, qui a fait l'objet d'une seconde phase, pour qu'on enchaîne ensuite, avec une 3<sup>é</sup> phase où nous identifions les principaux groupes marocains ayant fait le choix d'implantation sur cet espace, et ce avant de conclure dans une 4<sup>é</sup> et dernière phase, avec les perspectives de croissance de l'internationalisation actuelle, pendant la période post pandémie (Covid- 19).

---

<sup>1</sup> Excepté le Maroc

## **1. Fondement et état d'art de l'internationalisation :**

### **1.1 Fondement théorique de l'internationalisation :**

L'internationalisation telle qu'elle est définie dans la littérature moderne, puise son fondement des travaux de David Ricardo, où elle était liée au commerce. Ainsi, reposant sur le principe d'«avantages comparatifs», pour ce théoricien bien qu'un pays ait, un avantage absolu en termes d'échange de marchandises, du fait de ses faibles coûts de production comparés à un autre pays, les deux pays ont intérêt à se spécialiser et à échanger les produits, ayant les coûts unitaires les plus faibles (RAINELLI, 2003).

Selon, ce modèle théorique chaque pays avait intérêt à se spécialiser dans la production de la marchandise pour laquelle il détient l'avantage comparatif le plus élevé ou le désavantage comparatif le plus faible. A ce titre, pour Ricardo, la composition du commerce international repose sur les gains d'échange entraînés par l'ouverture des frontières. Outre que les coûts de production indépendants des quantités produites, l'essentielle caractéristique de cette théorie est le travail qui est considéré comme le seul facteur de production, et ce en tenant compte des différentes techniques de production par pays, et leurs indépendance par rapport aux prix des facteurs de production.

Par ailleurs, bien que ce modèle, reste un soubassement théorique incontournable, en termes d'échanges commerciaux internationaux, dont certaines formes sont des modes d'internationalisation, celle-ci a pris plus d'ampleur dans les travaux d'autres auteurs, comme ceux de Vernon.

Dans la théorie du cycle de vie de Vernon, constituant une référence dans les théories d'internationalisation des entreprises, celle-ci suit un processus, qui se lie au cycle de vie du produit, basé sur trois phases notamment, l'exportation, la production à l'étranger et l'importation (Seguin, et al., 2008). Pour ce théoricien, le lancement d'un nouveau produit résulte généralement de l'innovation réalisée par la firme qui lui confère un monopole, lui facilitant l'accès à un large éventail de marchés à l'export, dont le choix est déterminé par l'ampleur de son expérience et de ses moyens.

Par ailleurs, en phase de maturité du produit, les concurrents s'imprègnent de cette technologie pour réaliser des activités concurrentes, et ce contrairement à la phase du déclin du produit, où les avantages comparatifs de certains pays rendent, l'importation de certains produits plus rentables que leur production sur place.

## 1.2 Revue de la littérature contemporaine :

Aperçue généralement comme une cause et une conséquence directe de la mondialisation, l'internationalisation des entreprises dans la littérature contemporaine, a été souvent considérée comme un phénomène étroitement lié à la croissance internationale. Pour certains auteurs, elle était la résultante d'un processus progressif qui a suivis six modalités d'évolution (Leroy et al., 1978).

Actuellement, les entreprises sont devenues interdépendantes à l'échelle mondiale dans le cadre de multiples alliances : elles ne se contentent plus de se doter d'installations à l'étranger, mais cherchent dorénavant à créer des réseaux internationaux complexes de recherche, de production et d'information pour améliorer leurs stratégies globales (Nyahoho & Proulx 2006).

Ainsi, conformément à la définition de (Lambin & Moerloose, 2008), et en commençant par l'expansion des activités d'exportation, pour atteindre une conversion de l'entreprise en une entreprise globale, ce processus a été un chemin mutant qui a parcouru les modalités et phases de vie suivantes :

- L'exportation : motivée initialement, par la nécessité d'écouler le surplus de production, celle-ci se convertit au fil du temps, en une activité régulière, appelée à se reconstruire annuellement.
- La contractualisation : motivée par sa recherche d'accords à long termes avec ses clients, notamment, des importateurs (soit des franchisés, ou des fabricants sous licence), l'entreprise cherche à travers son passage au stade de la contractualisation, à calibrer sa production et à stabiliser ses débouchés.
- La participation : dans cet étape, l'entreprise débouche sur des sociétés commerciales ou de production en copropriété, en vue de contrôler son partenaire étranger ou de financer son expansion.
- L'investissement: après une présence antérieure sur les marchés à potentiel, l'entreprise procède à un investissement direct dans une filiale étrangère, à travers la possession de 100 % de son capital, et à l'exercice d'une gestion surveillée de cette dernière dans le long terme.
- Autonomie de filiale : résultant d'une ambition de développement progressive, de la filiale étrangère, celle-ci cherche à travers l'utilisation d'un financement local, d'un cadre national, d'une activité de Recherche et Développement propre, distincte de celle de l'entreprise mère,

(mais en cohabitation avec cette dernière), d'imposer son autonomie de gestion, et ce en tenant compte des spécificités de son marché intérieur.

- Entreprise globale : dans ce stade, l'entreprise globale gère le marché international comme un seul et même marché, en s'appuyant sur l'interdépendance entre les marchés.

Dans d'autres littératures, qui rejoignent celles décrites par (Lambin & Moerloose, 2008), en termes de conversion de l'activité d'exportation à celle de l'implantation sur un marché étranger, l'internationalisation, pour (Bojin, Schoettl, 2013), consiste, pour l'entreprise, à conduire des opérations pour développer ses activités à l'étranger. Elle reflète le choix de l'entreprise de sa voie de développement stratégique.

Ses voies, avant leurs atteinte de ce stade de développement, passent par la spécialisation dans un domaine d'activité, à travers la concentration sur une activité unique, à la diversification, en sortant de son domaine d'activité de l'entreprise, à l'intégration, en étendant cette activité aux filières économique, en amont ou en aval).

Pour d'autres auteurs, l'internationalisation, est un processus basé sur une évolution réalisée sur cinq stades qui s'illustrent par les formes de transformation des activités suivants:

- L'exportation: est une étape qui résulte de la combinaison de la R&D, à l'ingénierie, la fabrication, le marketing, et à la vente, pour atteindre ensuite, les principaux marchés à l'étranger à travers la distribution,
- Vente directe et marketing à l'étranger: au cours de cette étape, issue du développement de la fonction de vente, l'atteinte des principaux marchés à l'étranger se fait par l'intermédiaire de l'Entreprise commerciale propre.
- Production à l'étranger : issue du développement de trois fonctions combinées, notamment la fonction de fabrication, de la vente et des services, au cours de cette étape, l'atteinte des principaux marchés à l'étranger se fait, à travers le développement d'une production locale, la commercialisation et les services fournis ;
- Autonomie de la filiale étrangère : à l'image de l'opération d'exportation, cette étape combine les facteurs de R&D, d'ingénierie, de fabrication, de marketing, de vente et des services, pour atteindre les principaux marchés à l'étranger à travers la maîtrise totale de la chaîne des valeur locales.

- **Intégration globale:** à la différence des précédentes formes, à ce stade d'internationalisation, l'intégration globale ne fait pas de distinction entre le marché domestique et le marché étranger, où ses derniers partagent la R&D, le financement, l'identité du groupe et le système de valeur commun.

Par ailleurs, en dépit de toutes ses formes, bien que l'internationalisation offre à l'entreprise, l'avantage d'accéder à de nouveaux marchés et clients, de réduire ses coûts en réalisant des économies d'échelle ou en exploitant les différentiels des coûts de production (la délocalisation), de diversifier le risque de dépendance par rapport à une zone géographique, et de renforcer sa position concurrentielle globale, elle se confronte à l'inconvénient de la complexité croissante de l'organisation, et les difficultés de conciliation des économies d'échelle et d'adaptation locales .

Distinction faite avec la globalisation, si l'internationalisation se lie au développement des échanges internationaux, en se définissant comme une forme d'intégration des marchés nationaux, la globalisation reste l'étape ultime de la mondialisation (Guilhon & Moinet, 2016).

Selon l'OCDE, l'internationalisation est la première phase de la mondialisation, elle est suivie de la trans-nationalisation qui se traduit par l'intensification des flux d'investissements directs à l'étranger et de l'implantation d'entreprises hors de leurs frontières d'origine, et de la globalisation qui se traduit par la mise en place de réseaux de chaîne de valeur à l'échelle mondiale. A travers son développement des flux d'exportation, l'internationalisation est liée à l'orientation stratégique des entreprises visant l'expansion de leurs activités au-delà des frontières du pays d'origine.

Ainsi, ayant pour objectif, le maintien ou la modification des frontières géographiques ou économiques de leurs marchés, les entreprises sont susceptibles de mettre en place des stratégies de définition ou de structuration du marché (Dumez & Maître, 2004). Dans ce cadre, l'appréhension de la frontière du marché peut se faire en termes de technologie, de produits, de besoins ou de zones géographiques, où les stratégies de définition du marché, peuvent prendre la forme de stratégies de déverrouillage, de combinaison, ou de diversification du marché, de ventes liées, d'internationalisation, de fusion/acquisition, ou d'alliances internationales.



Selon (Kotler & Keller, 2016), l'internationalisation des entreprises a été facilitée par les évolutions technologiques en matière de transport et de communication. Ils permettent aux consommateurs d'acheter des biens et des services dans différents pays.

En croisant les différentes définitions conceptuelles de l'internationalisation, telles qu'elles étaient abordées dans travaux des différents chercheurs, celles-ci se synthétisent comme suit :

**Tableau 1 : Synthèse des travaux**

<b>Chercheurs</b>	<b>Définitions</b>
Nyahoho & Proulx (2006)	Les entreprises actuelles sont interdépendantes à l'échelle mondiale dans le cadre de multiples alliances : elles ne se contentent plus de se doter d'installations à l'étranger, mais cherchent dorénavant à créer des réseaux internationaux complexes de recherche, de production et d'information pour améliorer leurs stratégies globales.
Rainelli (2003)	Le modèle de David Ricardo n'est pas le premier historiquement mais c'est l'un des plus célèbres. Il repose sur un principe explicatif dit des « avantages comparatifs » qui demeure une référence fondamentale pour la théorie du commerce international
Seguin, et Al (2008)	La grande étude sur les multinationales menée à Harvard dans les années 1970 a abouti notamment à une théorie de l'internationalisation de l'entreprise qui explique pourquoi et comment d'importantes firmes américaines sont devenues des multinationales. Selon Vernon et Wells (1976), les données sur l'internationalisation des activités de ces sociétés montrent que celle-ci a suivi un cycle, lié au cycle de vie du produit, avec trois phases : l'exportation, la production à l'étranger et l'importation.
Lambin & Moerloose (2008)	L'internationalisation d'une entreprise ne se fait pas du jour au lendemain, mais découle d'un processus subdivisé en six étapes d'internationalisation croissante (Leroy et al., 1978).
Bojin & Schoetil (2012)	l'internationalisation, pour l'entreprise, consiste à conduire des opérations pour développer ses activités à l'étranger
Guilhon & Moinet (2016)	Les entreprises sont susceptibles de mettre en place des stratégies de définition ou de structuration du marché dans l'objectif, de maintenir ou de modifier les frontières géographiques ou économiques de leurs marchés
Kotler & Keller (2016)	Le monde est devenu plus petit. Les évolutions technologiques en matière de transport et de communication facilitent l'internationalisation des entreprises et permettent aux consommateurs d'acheter des biens et des services dans différents pays.

Source : Auteur

Dans sa globalité, la théorie d'internationalisation telle qu'elle était abordée par les différents auteurs nous renvoie vers l'établissement d'un processus qui s'opère par étape, basé sur le développement des échanges, et qui est conditionné et facilité par le développement des technologies de transport et de la communication.

Dans cette perspective, en cherchant à tirer parti des opportunités de R&D, de production, de logistique et de commercialisation offerte à l'échelle de la planète, les entreprises s'internationalisent en raison, notamment la rentabilité de certains marchés internationaux par rapport au marché domestique, la réalisation des économies d'échelle sur les marchés étrangers, la réduction de la dépendance vis à vis de la conjoncture économique nationale et aux évolutions des goûts locaux, ou pour riposter à la menace exprimée à travers l'arrivée de concurrents internationaux sur le marché domestique.

Toutefois, malgré ses avantages, les entreprises qui font le choix de s'internationaliser, s'exposent à certains risques, notamment leurs inaptitudes à mieux comprendre les goûts locaux de leurs nouveaux marchés internationaux et ne pas parvenir à la construction d'une offre compétitive locale, l'échec de maîtrise de la culture locale des affaires, la sous-estimation de la réglementation locale et l'enregistrement par conséquent, de coûts imprévus, ainsi que la non disposition de compétences internes suffisamment adaptées et ouvertes aux spécificités du marché International, et aux risques liés aux évolutions pouvant intervenir sur les pays d'implantation (changement des lois locales, dévaluation de la monnaie, mise en place des barrières à l'investissement étranger) .

En effet, la modification de l'approche marketing, et le développement d'une approche rigoureuse dans la manière d'aborder les marchés internationaux, est une impérative à laquelle les entreprises voulant faire le choix de s'internationaliser doivent se plier.

Dans ce contexte, en termes de choix du marché, l'entreprise est tenue de définir le nombre et le type de pays concernés. Pour se faire elle est amenée à choisir entre deux types d'internationalisation pour le premier, et d'opérer à travers deux moyens pour le second.

En effet, le choix qui se pose pour le premier est d'opérer soit en cascade, avec une internationalisation portant sur une implantation successive sur différents marchés, qui permet à l'entreprise d'élaborer un plan de lancement spécifique par marché et par conséquent, étaler ses investissements humains et financiers, soit à entrer simultanément sur plusieurs marchés,

ce qui est recommandé en cas de marchés à forte croissance, où le premier entrant bénéficie d'un avantage durable et où l'on anticipe l'arrivée de puissants concurrents.

Ainsi, le choix de pays d'implantation pour une entreprise, commence en général par l'évaluation du marché potentiel global et son attractivité, avant l'analyse des facteurs de réussite locaux en fonction de la concurrence et de l'infrastructure locale. Pour (Kotler & Keller, 2016), ce choix est souvent orienté par la proximité géographique et culturelle avec le marché ciblé.

Dans cette perspective, bien que le Maroc soit géographiquement une plaque tournante reliant l'Europe et l'Amérique à l'Afrique, et à l'image des pays de globe, de par son libéralisme et son ouverture économique soit en interaction économique avec le monde dans toutes ses composantes et formes, le phénomène d'internationalisation de ses entreprises ne pourra être étudié en profondeur qu'en Afrique et spécialement en Afrique Atlantique, et ce du fait de sa proximité géographique, culturelle et son destin économique commun.

Le choix de ce modèle a été surtout orienté par sa capacité à remplir non seulement les critères théoriques, notamment ceux définis par Kotler en termes de proximité géographique, de rentabilité ou de riposte à la concurrence internationale sur le marché domestique, mais aussi à son offre d'avantages (tels que ceux cités par d'autres auteurs comme Bojin), notamment en termes d'accès aux nouveaux marchés et clients, de réduction des coûts à travers la réalisation des économies d'échelles, ou l'exploitation des différentiels de coûts de production, et la diversification du risque de dépendance du Maroc à l'Union Européenne comme partenaire historique traditionnel.

En effet, la résolution de notre problématique de recherche, liée à l'identification et la caractérisation de l'internationalisation existante des entreprises marocaines en Afrique Atlantique, nous allons procéder à travers cette contribution dans un premier lieu, d'établir une analyse stratégique de l'état actuelle d'internationalisation des entreprises marocaines sur cet espace, et ce avant d'en déduire, dans un second lieu, les menaces auxquelles elle se confronte et ses perspectives de croissance.

## **2. Panorama et caractéristiques de l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique :**

### **2.1 Le périmètre Afro-Atlantique : Spécificités et caractéristiques :**

Constitué de 23 pays Africains, riverains de l'océan Atlantique, conceptuellement, «l'Afrique Atlantique», ou «l'Arc atlantique de l'Afrique» ou «façade atlantique de l'Afrique », ou même les « Etats africains riverains de l'Océan Atlantique », tels qu'elle est communément appelée dans les écrits scientifiques, telle qu'elle est perçue par les différents auteurs, et opérateurs économiques, se heurte à l'obstacle de sa définition à partir d'un fondement théorique cadrant l'ampleur et les limites, de son périmètre.

Ainsi, à part une vision commune des enjeux stratégiques ou d'institutionnalisation, illustrés par des structures informelles, tels que la conférence des Etats riverains de l'atlantique ou l'Initiative des Etats riverains de l'Atlantique, lancée en 2009, l'Afrique Atlantique, fait défaut de définition empirique. En effet, seule la définition géographique restera d'envergure.

Géographiquement, l'Afrique Atlantique désigne la plateforme terrestre de l'Afrique située sur le littoral Atlantique, délimitée par le Maroc au Nord, et l'Afrique du Sud, au Sud, tout en incluant dans son périmètre les îles de l'Afrique de l'ouest, notamment l'île du Cap Vert et de Sao Tomé et Principe, situées dans le bassin océanique Atlantique. Placée en croisée de chemins entre l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Europe, et ce en articulation avec trois plateformes régionales africaines réunies par les pays qui les composent, l'Afrique Atlantique se compose d'un pays de l'Afrique du nord (le Maroc), 13 pays de l'Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Sénégal, Gambie, Guinée-Bissau, Guinée, Sierra Leone, Liberia, Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Benin, Nigeria, et Cap vert), sept pays de l'Afrique Centrale (Cameroun, Guinée Equatoriale, Gabon, Congo (Brazzaville), République Démocratique du Congo, Angola et Sao Tomé et principe ), et deux pays de l'Afrique Australe (Namibie et l'Afrique du Sud).

### **2.2 Typologie et formes d'internationalisation marocaine des entreprises en Afrique Atlantique :**

#### **2.2.1 Exportations marocaines vers l'Afrique Atlantique :**

Les exportations marocaines totales à destination de l'Afrique Atlantique en 2020 ont été de 1,33 Md de dollars US, et ce contre 1,15 Md de dollars US enregistrée en 2016. Celles-ci ont

réalisé une croissance de 5%. Par ailleurs, la ventilation de ses flux par pays pendant la période (2016-2020) est la suivante :

**Tableau 2 : Les exportations marocaines vers l'Afrique pendant la période (2016-2020) en milliers de dollars Américains**

Importateurs	Valeur exportée en 2016	Valeur exportée en 2017	Valeur exportée en 2018	Valeur exportée en 2019	Valeur exportée en 2020
Côte d'Ivoire	147 534	160 262	194 998	181 825	250 152
Sénégal	198 549	179 155	216 340	219 622	213 076
Mauritanie	172 877	184 312	189 598	194 370	184 134
Ghana	87 911	114 181	97 684	83 027	127 474
Nigéria	139 435	166 358	137 257	85 434	104 838
Guinée	36 607	66 301	72 146	69 781	88 087
Cameroun	66 398	63 376	74 758	71 251	63 483
Togo	32 121	47 755	42 830	56 229	53 960
Gabon	49 419	45 763	47 437	43 895	52 258
Afrique du Sud	66 748	40 663	48 596	49 810	39 874
Bénin	38 194	58 044	76 955	104 724	39 601
Congo	30 488	37 924	63 613	24 667	27 006
R.D.Congo	7 800	5 377	10 760	19 710	19 320
Namibie	13 315	15 664	20 621	16 195	14 086
Angola	18 706	44 495	32 582	27 369	14 051
Gambie	9 920	10 086	14 690	24 259	12 047
Sierra Leone	12 279	11 474	11 535	10 519	10 102
Guinée équatoriale	17 384	13 616	6 016	7 777	9 550
Libéria	4 947	3 423	5 082	3 376	4 920
Guinée-Bissau	4 954	4 296	3 302	2 880	3 675
Cap Vert	677	886	921	540	1 497
Sao Tomé-et-Principe	0	745	414	75	29
<b>Exportations totales du Maroc Vers l'Afrique Atlantique</b>	<b>1 156 263</b>	<b>1 274 156</b>	<b>1 368 135</b>	<b>1 297 335</b>	<b>1 333 220</b>
<b>Exportations totales du Maroc Vers le monde</b>	<b>22 850 021</b>	<b>25 619 900</b>	<b>29 317 739</b>	<b>29 592 492</b>	<b>27 704 922</b>
<b>Exportations totales du Maroc Vers l'Afrique</b>	<b>2 284 816</b>	<b>2 269 670</b>	<b>2 291 163</b>	<b>2 239 869</b>	<b>2 246 341</b>

Source : Données du Centre de Commerce International (Septembre 2021)

Selon le tableau, en 2020, les exportations Marocaines vers l'Afrique Atlantique, ne représentaient que la part de 5% de ses exportations mondiales totales, et 59% de ses exportations vers l'Afrique.

Pendant la période (2016-2020), les exportations marocaines à destination de l'Afrique Atlantique ont connu une croissance de 15%, celle-ci est dûe principalement aux croissances enregistrées par la Guinée, la RDC et le Cap Vert, où les valeurs d'exportation annuelles de ses pays en 2020, ont dépassé le double de celles enregistrées en 2016.

Ainsi malgré, l'importance de la valeur de ses exportations, celle-ci se caractérise par son manque de diversification en termes de produits. Les préparations de viande, de poissons ou de crustacés, de mollusques ou d'autres invertébrés par exemple ont constitué en elles seules, plus de 20% de la valeur totale des exportations marocaines vers la Guinée et plus de 84% des exportations vers la RDC.

Le même cas, s'applique aussi, pour les exportations à destination du Cap Vert où les Combustibles minéraux, les huiles minérales et produits de leur distillation; et matières bitumineuses ont fait l'objet de plus de 72% des exportations totales annuelles du Maroc vers ce pays.

Les performances réalisées à l'export pour ses deux groupes de produits, dans ses pays témoignent de leurs potentialités à réaliser des chiffres d'affaires additionnelles, au cas où les tarifs qui leurs sont appliqués seront révisés. Pour la Guinée par exemple, le tarif appliqué aux importations marocaines, à l'entrée pour ce marché peuvent atteindre jusqu'à 35% comme tarif ad valorem, et ce pour certains produits tels que les conserves de viande, ou saucissons.

Par ailleurs, bien que la valeur de leurs exportations ne fût pas au même rang que les premiers, les exportations marocaines vers d'autres marchés de l'Afrique Atlantique ont été aussi marquantes, c'est le cas pour la Côte d'Ivoire qui a enregistré une croissance de 70% au cours de la même période, le Togo où elle était de 68%, et le Ghana qui a eu un taux de croissance de 45%.

Ainsi, malgré les gains de commerce bilatéraux enregistrés, la période (2016-2020) n'a pas été aussi favorable avec l'ensemble des pays de l'Afrique Atlantique, et c'est le cas pour le Sénégal, la Mauritanie, le Gabon, le Bénin, et la Namibie où le taux de croissance enregistré n'a pas dépassé les 7%.

Toutefois, l'échange avec d'autres pays étaient totalement à l'encontre des tendances poursuivies pendant cette période, et c'est le cas pour la Guinée Equatoriale, l'Afrique du Sud, la Guinée-Bissau, le Nigéria, et l'Angola où ses exportations ont enregistrées des baisses successives de 45%, 40%, 26%, et 25% de leurs valeur totale annuelle.

Par ailleurs, en analysant la valeur annuelle des exportations marocaines vers les pays de l'Afrique Atlantique, on constate que les tendances enregistrées par les flux sont souvent orientées vers la croissance. En effet, le Gap positivement enregistré par rapport à l'année initiale de référence démontre pleinement le processus de développement des échanges installés chronologiquement.

Ceci s'explique nécessairement par l'adoption des entreprises exportatrices de stratégie de développement international renforçant leur positionnement sur ses marchés, ce qui rejoint la plupart des théories d'internalisation abordées lors de notre revue de littérature, notamment celle de (LAMBIN & MOERLOOSE 2008), affirmant que l'internationalisation d'une entreprise ne se fait pas du jour au lendemain, mais découle d'un processus d'internationalisation croissante.

In fine, malgré l'accroissement constaté dans la valeur des exportations marocaines annuelles totales vers l'Afrique Atlantique pendant la période (2016-2020), l'intensité des ses flux n'était pas la même pour tous les pays, ce qui se traduit par des opportunités d'exportation non encore exploitées et pour lesquels le Maroc est tenu d'apporter plus d'action d'appui à son offre par pays, surtout dans les marchés où d'autres pays fournisseurs y répondent à la demande potentiellement exprimée.

### **2.2.2 Investissements marocains en Afrique Atlantique :**

Les investissements marocains en Afrique Atlantique, pendant la période (2012-2021) ne couvrent que 13 pays seulement parmi les 22 qui ont fait réellement l'objet d'opération d'investissement continue. Il s'agit de la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Gabon, le Congo, la Guinée, le Cameroun, le Ghana, le Bénin, la Guinée-Bissau, la Mauritanie, le Togo, le Nigéria, et la RDC. Ainsi, la ventilation des IDE marocains par pays se synthétise comme suit:

**Tableau 3 : Les IDEs marocains en Afrique Atlantique**

PAYS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Côte d'Ivoire	900	437	306	616	1 799	1 461	710	1 315	1 918
Sénégal	21	4	244	181	147	124	131	1 037	367
Gabon	62	103	157	32	166	95	327	276	373
Congo	82	27	85	91	91	55	28	197	114
Guinée	83	62	9	5	139	83	185	232	128
Cameroun	134	66	19	36	615	392	455	431	593
Ghana	-	7	25	12	26	29	13	55	79
Bénin	-	-	83	-	605	39	477	20	45
Guinée-Bissau	-	2	2	12	3	3	12	59	6
Mauritanie	32	19	48	147	82	50	42	66	20
Togo	-	211	1	5	260	40	131	7	23
Nigéria	-	-	-	584	11	44	36	10	66
Rép Dém du Congo	-	-	-	-	29	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 315</b>	<b>937</b>	<b>980</b>	<b>1 720</b>	<b>3 972</b>	<b>2 415</b>	<b>2 547</b>	<b>3 705</b>	<b>3 732</b>

**Source :** Données de l'office de change (Septembre 2021)

Selon le tableau, les IDE totaux annuels marocains en Afrique ont triplé de valeur pendant la période (2012-2020). Ils sont passés de 1,3 M<sup>d</sup> DHS à 3,7 M<sup>ds</sup> DHS.

L'une des caractéristiques de ses investissements est leur discontinuité chronologique. Ils ont fait l'objet d'investissement pendant une année de référence sans la maintenir pour l'année qui suit et c'est le cas par exemple du Benin.

L'investissement réalisé par le Maroc en 2014 vers ce pays a été d'une valeur de 83M<sup>ns</sup> de Dhs, contre une rupture de flux qui a eu lieu en 2015, où aucun investissement n'a été enregistré, et ce pour reprendre ensuite dans les années suivantes mais avec des valeurs d'investissement fluctuantes. Le Pic en termes de valeur d'investissement annuel total vers ce pays a eu lieu en 2016, où ils ont atteint la valeur de 605 M<sup>ns</sup> de DHS.

En comparaison des investissements réalisés par le Maroc en 2020, avec ceux de l'année 2021, ceux de la Côte d'Ivoire ont été les plus importants en termes de croissance où la valeur de l'investissement réalisé a doublé, suivi du Cameroun, du Sénégal et le Gabon où les valeurs de l'investissement annuel réalisé par pays dans l'investissement total annuel ont été successivement de 51%, de 38%, et de 35%.

En revanche, bien que le taux de croissance pour les autres pays, pour la même période, n'a pas dépassé les 9%, les flux d'investissement marocains vers la RDC ont revêtu un caractère exceptionnel, vu que les seules investissements réalisés par le Maroc vers ce pays n'ont eu lieu



qu'en 2016, et ce au détriment des autres années de référence où aucune valeur n'a été enregistrée.

Ainsi, selon les données d'Invest map<sup>2</sup>, la structure de l'investissement marocain en Côte d'Ivoire pendant la période (2015-2019), a été principalement orientée vers deux secteurs notamment dans le secteur tertiaire et secondaire, la valeur des investissements les plus importants pour le premier a été réalisée par le Maroc en 2016, et ce avec une valeur de 111,43 M<sup>n</sup> dollars \$, contre 96,46 M<sup>n</sup> de dollars \$, enregistrée par le second comme la valeur des investissements les plus importants en 2017.

Au cours de cette période, la production d'autres produits minéraux non métalliques dans ce pays, est l'activité sectorielle qui a connu les investissements les plus importants en termes de valeur dans le secteur secondaire. Tandis que les activités financières et d'assurance ainsi que les activités de services financiers, hors assurances et caisses de retraite ont été les investissements les plus importants dans le secteur tertiaire.

Pour le Sénégal par exemple, les investissements marocains dans ce pays ont porté sur trois secteurs : primaire, secondaire, et tertiaire, où ce dernier a absorbé les investissements les plus importants pendant la période (2015-2019), et ce avec une valeur de 84 M<sup>n</sup> dollars \$, en 2019, suivi du secondaire où la valeur la plus importante des investissements annuels réalisés dans ce pays a eu lieu en 2019 aussi.

Aussi, pour ce qui est du Cameroun, le tertiaire occupe toujours la première position dans les secteurs d'investissements marocains de ce pays, et ce bien qu'il a essuyé un déficit en 2016 de 7, 14 M<sup>n</sup> dollars \$, il a su se redresser ensuite pour se rattraper en 2018 et réaliser une forte croissance permettant à ce secteur d'absorber une valeur des investissements totaux annuelle de 83,85 M<sup>n</sup> dollars \$. Cette croissance revient essentiellement aux activités de production d'électricité, et de gaz représentant plus de 95% de l'investissement annuel dans ce secteur.

En outre, en termes d'attractivité, bien que ses pays figurent parmi les dix principales destinations de l'investissement marocain dans le monde en 2019, ses marchés se caractérisent par l'existence d'une concurrence étrangère exercée surtout par la Chine, la Belgique et la France.

---

<sup>2</sup> Données sur l'investissement publiées par le Centre de commerce international (Septembre 2021).

Par ailleurs, à l'investissement comme à l'export, l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique, est le résultat d'un processus constructif, qui a procédé par des étapes dans l'objectif de développer les échanges, qui sont facilités à nos jours par les développements structurels réalisés, aussi bien par le Maroc que par les pays ciblés dans cette zone. En effet, l'idée issue de cette analyse rejoint aussi, celle abordée dans les différents ouvrages faisant objet de notre recherche dans le cadre de ce travail, notamment celles de (GUIN, et Al, 2008), ou de (LAMBIN & MOERLOOSE, 2008), ou même celle de (KOTLER&KELLER ,2016)

En somme, et dans sa globalité la déduction afférente à cette partie révèle que l'internationalisation des entreprises marocaines sur cet espace s'établie à travers deux modes d'internationalisation différents, notamment à travers l'investissement étranger et l'export, ce qui infirme notre première hypothèse, supposant que cette internationalisation est de la même forme dans les 22 pays de cette zone.

Aussi, l'inégalité des valeurs enregistrées par l'investissement sectoriel marocain par pays et par secteur en Afrique Atlantique, infirme notre seconde hypothèse supposant que l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique cible les mêmes secteurs dans tous les pays de cet espace.

### **3. Principales entreprises marocaines internationalisées en Afrique Atlantique :**

Avant qu'elle soit une manifestation de flux, que se soit à l'export ou à l'investissement, l'internationalisation des entreprises marocaines est surtout un mouvement économique d'entreprises locales à l'international. De ce fait, l'analyse des tendances poursuivies par ses flux ne peuvent se faire sans une analyse de leurs formes et de leurs caractéristiques.

Dans ce cadre, dispersée sur plus d'une ville par pays, la répartition géographique des principaux groupes marocains internationalisés en Afrique Atlantique par mode d'investissement étranger de création de filiale sur cet espace se synthétise comme suit :

**Tableau 4:** Répartition de l'internationalisation des filiales marocaines en Afrique Atlantique par pays

<i>Groupes Marocains</i>	<i>Nb de Pays</i>
<i>Groupe Almada</i>	17
<i>Saham</i>	11
<i>Ciments de l'Afrique</i>	08
<i>BMCE BANK</i>	7
<i>Groupe Addoha</i>	7
<i>Groupe Shell</i>	7
<i>Office Chérifien des Phosphates</i>	6
<i>Delta Holding</i>	4
<i>Banque Centrale Populaire</i>	4
<i>Société Générale</i>	3
<i>Holmarcom</i>	3
<i>Timar Afrique</i>	3
<i>Cooper Pharma</i>	1
<i>Groupe Alliance</i>	2
<i>IB Maroc</i>	2
<i>ONEE (fusion ONEP et ONE)</i>	1
<i>Compagnie Nationale de Transport Aérien (RAM)</i>	1
<i>Itissalat Al Maghrib</i>	1
<i>Ralocasa Maroc Holding Offshore</i>	1
<i>Société Générale des Travaux du Maroc</i>	1
<i>Yenna Holding</i>	1

**Sources :** Données d'Invest Map et Portails des entreprises (Septembre 2021)

Selon le tableau, et en analysant les données recueillies sur les principaux groupes marocains implantés en Afrique Atlantique par filiales, on constate que l'internationalisation des entreprises marocaines se caractérise par sa couverture de tous les pays de cet espace sauf, l'île de Sao Tomé et Príncipe, et sa concentration en termes de valeur sur six principaux pays. Dans ce sens, la Côte d'Ivoire, qui est historiquement l'un des premiers partenaires africains du Maroc, surtout à l'export, tel que mentionné par de nombreux écrits notamment par (Abou El Farah.Y, 1997), en plus du Sénégal, le Cameroun, le Gabon, la République du Congo et la Guinée-Conakry, abritent eux seules entre sept et 19 filiales marocaines.

Ainsi, en termes de caractéristiques, la répartition de ses groupes par pays varie entre une implantation (dans un seul pays) et c'est le cas par exemple pour le groupe Yenna Holding, à 17 implantations, et c'est le cas pour le Groupe Almada. Fruit d'une fusion entre la SNI et l'Omnium Nord-Africain (ONA), ce dernier opère dans plusieurs secteurs, notamment le secteur de la distribution, le bancaire, l'immobilier, les mines et la construction, les télécoms,

l'énergie et l'assurance. Grâce à l'implantation de ses six filiales opérants notamment dans le secteur bancaire, représenté par Attijariwafa Bank, le secteur des assurances représenté, par Wafa assurance, le secteur des matériaux de construction par LafargeHolcim, celui des équipements, à travers le groupe Optrog, et le secteur des mines à travers Managem, le Groupe Al Mada se démarque par sa forte présence en Afrique Atlantique, où il est l'un des groupes économiquement les plus dynamique.

Au Sénégal, comme au Bénin, au Cameroun, au Gabon, en Mauritanie, ou en Congo, le groupe se distingue par sa forte internationalisation par mode d'implantation aussi bien dans le bancaire que dans le bâtiment. De même, à travers sa filiale, Optrog, qui est l'entreprise mère de Tractafic, et un équipementier renommé, le groupe ALMADA se démarque par sa présence sectorielle, dans plus de la moitié des pays de l'Afrique Atlantique, notamment en Afrique du Sud, au Cameroun, au Gabon, en Sierra Leone, en Guinée-Conakry, au Bénin, en Togo, à Ghana, en Guinée Equatoriale, en Guinée-Conakry, en Guinée Bissau, à Gambie, au Sénégal, à Liberia, et en Mauritanie.

Pour ce qui est du groupe Ciments de l'Afrique, en plus de ses deux sites d'implantation en Côte d'Ivoire (notamment à la ville de San Pedro et la ville de Yopougon), et ses deux sites du Gabon (à la ville de Libreville et d'Owendo), le groupe a touché par sa présence sectoriel la Mauritanie, la Guinée Bissau, le Cameroun, la Guinée-Conakry, le Ghana, et la République du Congo.

Dans l'immobilier, la stratégie du Groupe Addoha, ou « Groupe Douja Promotion Addoha », a été basée sur le développement de programmes de logements sociaux et de construction en cimenteries, et ce au Ghana, en République du Congo, au Gabon, en Guinée-Conakry, au Cameroun, et en Côte d'Ivoire. Par ailleurs, l'internationalisation réalisée par le groupe Delta Holding, en Afrique Atlantique se caractérise par la diversification de ses secteurs d'activités, notamment en infrastructure, au Togo, dans l'environnement et les eaux au Cameroun ou la Métallurgie au Sénégal et en Côte d'Ivoire.

Ainsi, bien que l'ONEP ait opéré précédemment sur le marché sénégalais et du Cap vert en matière d'assainissement, sa présence en Afrique Atlantique s'est réaffirmée grâce à travers « la société Camerounaise des eaux » (CDE), qui est le fruit d'une association entre trois groupes marocains qui sont le Delta holding, l'Office National de l'Eau Potable et la Caisse de Dépôt et de Gestion.

En somme, les tendances d'internationalisation poursuivies par les principaux groupes marocains investissant dans les 22 pays de l'Afrique Atlantique, matérialisées par leurs implantations dans les différents secteurs d'activités de ses pays, infirme aussi bien notre première hypothèse que notre seconde hypothèse.

Or, cette internationalisation n'est ni de la même forme dans tous les pays, ni dans les mêmes secteurs d'activités. Les caractéristiques de chaque investissement sont étroitement liées aux spécificités de chaque marché, dictées par la demande existante et les besoins exprimés parfois par d'autres secteurs d'investissement marocains pénétrant ce marché, et c'est le cas par exemple, pour le secteur bancaire constituant une infrastructure financière de promotion de ses investissements étrangers.

#### **4. Perspectives de croissance de l'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique Atlantique, post- Covid-19 :**

Déclarée le 30 Janvier 2020 par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme épidémie à portée internationale, la (COVID-19) est une maladie infectieuse qui a touché une population africaine<sup>3</sup> de plus de 5,9 M<sup>ns</sup> de personnes et a causé le décès de plus de 145 726<sup>4</sup>. Pour (Brahim TEMSAMANI, 2020), la crise sanitaire a eu et continue d'avoir des impacts très dévastateurs sur l'économie mondiale, sur celle des pays développés et moins avancés ainsi que les organisations en général, et les entreprises des différentes tailles et activités (Bentahar.A & Bouazzaoui.R, 2021).

Ainsi, malgré les effets sanitaires et économiques constatés de cette pandémie, celle-ci a été aussi, l'occasion pour la génération d'une nouvelle dynamique sur le marché mondial de produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux. Dans ce cadre, afin de fluidifier la circulation de ses produits, et desservir dans les courts délais, les pays demandeurs de ses produits, l'Organisation Mondiale de Douane a arrêté conjointement avec l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), une liste des fournitures médicales liées au Covid-19 englobant sept familles de produits qui sont :

1. Les trousseaux d'essai du COVID-19/ Instruments et appareils pour tests de diagnostic ;
2. Les vêtements de protection et articles similaires ;

---

<sup>3</sup> Chiffres n'incluent pas les données du Maroc

<sup>4</sup> Définition de l'Organisation Mondiale de Santé (OMS).

3. Les désinfectants et articles pour la stérilisation ;
4. Les appareils d'oxygénothérapie et oxymètres de pouls ;
5. Les autres appareils et dispositifs médicaux ;
6. Les autres matériels de consommation médicale ;
7. Les véhicules.

Dans ce sens, l'analyse des flux de ses produits pour le Maroc pendant la période (2016-2020) ont permis de tirer les conclusions suivantes :

Selon les données de l'ITC, les valeurs exportées par le Maroc de ses produits révèlent la réalisation d'une croissance des exportations en 2020 par rapport à l'année 2016 causée par la pandémie. Celle-ci revient essentiellement à 21 groupes de produits, définissant les Sept familles de fournitures médicales identifiées par l'OMS.

En 2020, ses groupes de produits ont représenté plus que la moitié de la valeur totale des exportations annuelles enregistrées, comparé à l'année 2016. Par ailleurs, en termes de croissance, le taux de croissance de six groupes de produits a dépassé les 68%, jusqu'à ce qu'il se multiplie par cinq pour certains groupes et c'est le cas pour le Verre et les ouvrages en verre, (dont la Verrerie de laboratoire, d'hygiène ou de pharmacie), ou à se multiplier par trois et c'est le cas pour le groupe de produits divers des industries chimiques.

Concernant le premier groupe, connaissant la croissance la plus forte en 2020 comparé à 2016, qui est le verre et les ouvrages en verre, bien que les premiers clients du Maroc de ce groupe de produit ont été l'Espagne et la France, les exportations marocaines ont aussi été destinées à l'Afrique Atlantique où la valeur la plus importante de ses exportations a été réalisée en Côte d'Ivoire.

Ceci s'applique aussi pour les meubles ; mobilier médico-chirurgical ; articles de literie et similaires ; appareils d'éclairage, où l'Afrique atlantique a reçu une part importante de ses exportations en 2020 variant entre 12,36 M<sup>n</sup> d'euros et 826 Mille euros, notamment pour les exportations vers la Côte d'Ivoire, le Sénégal, la Mauritanie, l'Afrique du Sud, et le Cameroun. Pour ce qui est du groupe de produit « Caoutchouc et ouvrages en caoutchouc », la Mauritanie et la Côte d'Ivoire, sont parmi les partenaires du Maroc afro-atlantiques les plus importants en termes d'export, toutefois, la valeur de ce dernier demeure largement inférieure de celle à

destination de l'Espagne par exemple, qui était son premier partenaire, et ce avec une valeur d'exportation annuelle de 70 M<sup>n</sup> d'euros.

Aussi, pour ce qui est du groupe de « produits divers des industries chimiques », bien que l'Allemagne a été le premier partenaire à l'export en 2020 pour le Maroc, ses exportations vers l'Afrique Atlantique ont aussi été importantes et c'est le cas pour, le Sénégal, la Mauritanie et le Congo. Ceci s'applique aussi pour le groupe « Ouates, feutres et non-tissés ; fils spéciaux ; ficelles, cordes et cordages ; articles de corderie », où la valeur des exportations annuelles du Maroc vers le Cameroun et le Sénégal ont été une des plus importantes, et ce malgré leur classement après l'Europe notamment l'Allemagne qui était le premier client du Maroc pendant cette année.

In fine, l'analyse des flux d'exportation post-Covid, des fournitures médicales, témoignant leur accroissement, notamment pour ses principaux groupes de produits, démontre les opportunités d'accroissement naissantes de la demande existante en Afrique Atlantique, créée par la pandémie et les besoins en termes de soins de santé pour ses populations nécessitant une prise en charge, et par conséquent, des équipements et fournitures médicales. En outre, afin de tirer au mieux, profit de ses opportunités, le Maroc est appelé à accroître son offre pour ses produits et s'investir d'avantage pour la mise à niveau de ses producteurs potentiels et confirmés.

## **Conclusion**

Les déductions résultantes de cette contribution, nous ont offert l'occasion de s'arrêter de près sur l'internationalisation établie actuellement par le Maroc en Afrique Atlantique, comme espace géostratégique porteur.

Sur le plan scientifique, l'apport de cette contribution nous a permis la confrontation académique, des modèles théoriques à notre étude de cas, tandis que sur le plan managérial, celle-ci nous a permis de s'arrêter d'avantage sur la structure de cette internationalisation et ses formes en vue de déduire, les forces à consolider et les faiblesses auxquelles, il sera impératif pour le Maroc d'y remédier par des actions correctives, en vue de générer le développement des échanges et leurs croissance.

En effet, et à l'issue de ce travail, nous concluons que le phénomène d'internationalisation poursuivi par les entreprises marocaines en Afrique Atlantique, par modes d'exportation et d'investissement étranger sur ses 22 marchés, demeure un phénomène récent, qui a été promu

à l'occasion des périples royaux et le cadre de coopération et de partenariat mis en place et en résultant. La croissance enregistrée en termes d'exportation revient essentiellement au renforcement du partenariat établis avec certains pays, notamment avec la Guinée, la République Démocratique du Congo et le Cap Vert, où les échanges ont été plus facilités, et leurs valeurs ont été accrues, juste après, et ce dans les années qui ont suivis.

En outre, malgré les avancées enregistrées en termes d'investissement étranger, la couverture pour le Maroc de l'espace afro-atlantique n'a été que partiellement assurée, et ce vers 13 pays seulement, malgré l'accroissement des valeurs annuelles totales enregistrées.

Aussi, en termes de création ou de développement de filiales, la couverture de cet espace géostratégique par les entreprises marocaines a été totalement assurée, à l'exception d'un seul pays qui est l'île de Sao Tomé et Príncipe où aucune filiale marocaine n'a été créée, ce qui révèle des opportunités d'investissement à saisir et des besoins à combler. De même, malgré les efforts déployés par le Maroc en termes de facilitation des échanges avec les pays de l'Afrique Atlantique, et l'importance des valeurs enregistrées, la crise sanitaire a été révélatrice d'importantes opportunités non encore exploitées, spécialement dans le secteur des médicaments et des dispositifs médicaux où une forte demande a été constatée.

Par ailleurs, malgré la limite d'absence de données statistiques récentes détaillées sur la structure des investissements marocains réalisés en Afrique Atlantique par année, et la typologie des investisseurs pour chaque investissement réalisé, une recherche détaillée sur les entraves rencontrées par les investisseurs marocains par secteur et par pays, ne pourra être que révélatrice de nouvelles opportunités stratégiques à saisir aussi bien sur le plan micro économique et managérial pour ses entreprises, que macro-économique, et ce pour les acteurs publics, désireux de renforcer le positionnement du Maroc sur cet espace, et par conséquent, générer une nouvelle croissance. Or, ceci nous pousse à se poser la nouvelle question de recherche suivante : qu'elles sont les entraves rencontrées par les investisseurs marocains sur ses 22 marchés ciblés ?

La réponse à cette question, sera sans doute, un important apport académique, qui définira le nouveau modèle d'internationalisation de ses entreprises sur cet espace, qui sera cadré et promu par une politique publique accompagnatrice, et des choix géostratégiques ciblés, qui ne seront pas dictés et limités seulement par les comportements des entreprises, et leurs besoins d'expansion.



## BIBLIOGRAPHIE

**Abou el Farah Y.**(1997). « La présence marocaine en Afrique de l'ouest: « Cas Sénégal, Mali et de la côte d'Ivoire .», Institut des Etudes Africaines, Rabat, pp : 331-335

**Bentahar A. & Bouazzaoui R .**(2021). « les plans de sauvetage des entreprises impactés par la crise du Covid-19 : Cas du Maroc. », Revue internationale des Sciences de Gestion, Volume 4 :Numéro 4 , pp: 294-298

**Bojin J. & Schoetil J-M.** (2012). « L'essentiel de la stratégie.», Eyrolles, pp : 94-100.

**Guilhon A.& Moinet N.** (2016). « Intelligence économique : S'informer – Se protéger – Influencer .», Pearson, pp :20-26.

**Kotler P. & Keller K-L.** (2016). « Marketing management.», Pearson Education, 15<sup>e</sup> Edition, pp: 18-40.

**Lambin.J-J & Moerloose C.** (2008). « Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché. », Dunod, 7<sup>e</sup> édition, pp : 344-350.

**Nyahoho E. & PROULX.P-P.** (2006). « Le commerce International Théories, Politiques et Perspectives Industrielles. », Presses de l'université du Québec, pp: 243-323

**Rainelli M.** (2003). « Le commerce international. », La Découverte, Neuvième Edition, pp : 44-60.

**Seguin F. & Al .** (2008). « Le management Stratégique : de l'analyse à l'action. » les Éditions Transcontinental, Canada, pp : 263-270.

**Constancio S-F. & Fonteyraud A.** (2002). « Des principes de l'économie politique et de l'impôt de David Ricardo .», Collection des principaux économistes, Tome 13, pp: 51-443

## NETOGRAPHIE :

Centre de commerce international, Consultés le 13 Septembre 2021. Lien : <https://www.trademap.org> & <https://www.investmentmap.org>

Office de change. Consultés le 14 Septembre 2021. Lien : <https://www.oc.gov.ma/fr/etudes-et-statistiques/series-statistiques>

Portail du groupe Yenna holding, Consulté le 22 Février 2020. Lien : <http://www.yenna.ma/fr/dynamiques>

Portail du groupe Almada, Consulté le 22 Août 2021. Lien : <https://www.almada.ma>

Portail du groupe Optrog, Consulté le 22 Août 2021. Lien : <http://www.optrog.com/marches/>

Portail du groupe LafargeHolcim Maroc, Consulté le 22 Août 2021. Lien : [www.lafargeholcim.ma](http://www.lafargeholcim.ma)

Portail de l'entreprise Managem, Consulté le 24 Février 2020. Lien : [www.managemgroup.com](http://www.managemgroup.com)

Portail du Wafa assurance, Consulté le 28 Août 2021. Lien :  
<https://www.wafaassurance.ma/fr/compagnie-assurance-maroc:presentation-wafa-assurance#les-filiales-de-wafa-assurance-au-maroc-et-l'international>

Portail du groupe Saham, Lien : <https://sahamassurance.ma/corporate/fr/la-compagnie/presentation-et-historique>

Portail de l'organisation Mondiale de Santé (OMS), Consultée le 30 Septembre 2021, Lien :  
[https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)