

# **L'INTERNATIONALISATION DES PME MAROCAINES DANS LA ZONE UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE (UEMOA) : APPROCHE QUALIMÉTRIQUE DE MISE EN ÉVIDENCE DES COÛTS- PERFORMANCES CACHÉS**

**Ismail AMIR SIDO**

Laboratoire de Recherche en  
Compétitivité Économique et  
Performance Managériale  
Faculté des Sciences Juridiques,  
Économiques et Sociales  
Souissi Rabat.  
(Maroc)

**Abdelhalim LAKRARSI**

Laboratoire de Recherche en  
Compétitivité Économique et  
Performance Managériale  
Faculté des Sciences Juridiques,  
Économiques et Sociales  
Souissi Rabat.  
(Maroc)

## **RÉSUMÉ:**

L'internationalisation des entreprises marocaines en Afrique subsaharienne reste depuis quelques années une thématique suscitant beaucoup d'intérêt, car l'étude du dit processus entre dans la stratégie économique extérieure du Royaume. L'une des zones fortement convoitées par les entreprises marocaines reste la zone de l'union économique et monétaire ouest Africaine (UEMOA) abritant la majorité des investissements directs étrangers d'origine marocaine notamment dans le secteur bancaire et des assurances. La présence de ces grands groupes d'entreprises dans la zone constitue un tremplin pour l'implantation des PME nationales. Cependant, ces dernières restent confrontées à une catégorie de coûts, qualifiés de coûts-performances cachés, résultant de la distance culturelle, linguistique, comportementale et psychologique, existant entre les modèles d'organisation domestiques et étrangers, impactant leur compétitivité. Notre étude consistera, à travers une approche qualimétrique et d'une recherche intervention d'une année au sein d'une PME marocaine s'internationalisant au Sénégal, Togo et Niger, de mettre en évidence les coûts-performances cachés relatifs à ce processus.

**Mots-clés:** Coûts cachés, internationalisation, compétitivité, PME, Zone UEMOA.

**ABSTRACT:** The internationalization of Moroccan companies in sub-Saharan Africa has remained a topic of great interest for several years, since the study of this process is part of the Kingdom's external economic strategy. One of the areas highly coveted by Moroccan companies remains the West African Economic and Monetary Union (WAEMU) area hosting the majority of foreign direct investment of Moroccan origin, particularly in the banking and insurance sector. The presence of these large groups of companies in the area constitutes a springboard for the

establishment of national SMEs. However, the latter remain confronted with a category of costs, qualified as hidden cost-performance, resulting from the cultural, linguistic, behavioral and psychological distance existing between domestic and foreign organizational models, impacting their competitiveness. Our study will consist, through a qualimetric approach and a one-year intervention research within a Moroccan SME internationalizing in Senegal, Togo and Niger, to highlight the hidden cost-performances relating to this process.

**Keywords:** Hidden costs, internationalization, competitiveness, SME , WAEMU.

## 1. INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Le contexte économique mondial caractérisé par une saturation des marchés des pays développés, d'une part, et l'essor remarquable des économies de l'Afrique notamment subsaharienne qui enregistrent un taux de croissance économique qui a atteint 3,1% en 2018 et avoisinera 3,6% à l'horizon de 2020 selon les données de la Banque mondiale<sup>1</sup> d'autre part, fait de l'Afrique une zone très attrayante pour les investisseurs.

Cette dynamique africaine s'explique entre autres par la forte croissance démographique du continent, son urbanisation ainsi que par l'essor des classes moyennes. Principaux moteurs de la croissance africaine, la hausse de la consommation privée et de l'investissement offrent un vivier d'opportunités pour les entreprises étrangères notamment dans le secteur des services.

Sur ce terrain, les entreprises occidentales bénéficient d'une présence historique mais font face à une concurrence croissante. En effet, les entreprises africains et issues de pays émergents (Chine, Turquie, Brésil...) s'imposent progressivement sur le continent. De leurs côtés, les entreprises marocaines participent activement à cette dynamique, l'Afrique étant aujourd'hui la première destination des investissements marocains à l'étranger<sup>2</sup>.

Les entreprises marocaines qui se développent en Afrique sont avant tout à la recherche de relais de croissance. Dans certains secteurs, le marché marocain a atteint un niveau de maturité qui pousse les nationaux à explorer de nouveaux sentiers de croissance à l'international. Au-delà de ceux qui ont su saisir des opportunités, un certain nombre d'acteurs ont construit une stratégie de développement proactive en Afrique, particulièrement depuis que le continent est devenu une priorité dans la stratégie économique extérieure marocaine. Les principaux critères de sélection des pays ciblés par les entreprises marocaines sont le potentiel du marché, son accessibilité, ainsi que sa stabilité.

La conjonction de ces facteurs a conduit la majorité des entreprises marocaines à se tourner dans un premier temps vers les marchés d'Afrique de l'Ouest plus

---

<sup>1</sup> Cesar Calderon et al., *Une analyse des enjeux façonnant l'avenir économique de l'Afrique* (The World Bank, 2019), <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1510-2>.

<sup>2</sup> « Développement\_des\_entreprises\_marocaine\_en\_Afrique.pdf », consulté le 30 mai 2020, [https://www.finances.gov.ma/Etude/depf/2018/D%C3%A9veloppement\\_des\\_entreprises\\_marocaine\\_en\\_Afrique.pdf](https://www.finances.gov.ma/Etude/depf/2018/D%C3%A9veloppement_des_entreprises_marocaine_en_Afrique.pdf).

précisément vers les pays de la Zone UEMOA<sup>3</sup> (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine).

Le choix de l'internationalisation des entreprises marocaines dans la zone UEMOA relève du management stratégique de la firme, qui cherche à obtenir un certain nombre d'avantages compétitifs. Parallèlement, ce même choix fait engendrer des coûts supplémentaires à l'entreprise (coût des investissements, coûts fiscaux etc...) qui sont pris en compte par les systèmes d'information comptables mais aussi des coûts qui échappent aux systèmes d'information et qui se rapportent essentiellement à la sous-évaluation des dépenses liées à l'accès au marché Ouest africain, à une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, linguistique, comportementale et psychologique, et à la qualité variable et parfois inexacte des informations locales.

Dans cette course à la compétitivité et à la recherche de nouveaux marchés, les PME marocaines, bien que faisant face à des difficultés plus importantes, apparaissent comme des acteurs non négligeables même si peu de littérature économique traite de ce sujet.

Ainsi, dans un souci d'apporter la lumière quant aux coûts que ce processus engendre, la problématique de notre étude se présente sous forme de la question suivante : Quels coûts-performances cachés et pour quel degré d'impact sur le processus d'internationalisation des PME marocaines dans la zone UEMOA ?

Le choix que nous portons pour les entreprises marocaines et essentiellement pour les PME s'explique par les perspectives prometteuses qui se présentent pour ces dernières en Afrique, notamment dans le domaine des services.

Quant à la zone UEMOA, son choix s'explique d'une part, par la forte présence des investissements marocains dans la région notamment dans le secteur bancaire et des assurances, tremplins pour le développement des PME, d'autre part, par les proximités psychologiques, culturelles, comportementales, structurelles et économiques des pays de la zone<sup>4</sup>.

## 2. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

L'internationalisation des entreprises est une notion moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international<sup>5</sup>. Par la suite, et à base de ces travaux, l'explication du phénomène d'internationalisation a pris un sens plus large.

Le coût, quant à lui, reste une construction qui n'a de sens que pour répondre à une prise de décision donnée. Pour que le construit soit robuste, une connaissance suffisante des processus physiques qui l'engendre est nécessaire. Ces processus doivent ensuite être valorisés en recourant à des conventions comptables

---

<sup>3</sup> « Diffusion\_Etude\_CEDEAO.pdf », consulté le 30 mai 2020,

[https://www.oc.gov.ma/sites/default/files/2018-05/Diffusion\\_Etude\\_CEDEAO.pdf](https://www.oc.gov.ma/sites/default/files/2018-05/Diffusion_Etude_CEDEAO.pdf).

<sup>4</sup> Steffen Wippel, *Le renouveau des relations marocaines avec l'Afrique subsaharienne : la formation d'un espace économique transsaharien ?*, *Les relations transsahariennes à l'époque contemporaine* (Editions Karthala, 2003), <https://www.cairn.info/les-relations-transsahariennes-a-l-epoque--9782845864757-page-27.htm>.

<sup>5</sup> Soulaïmane Laghzaoui, « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management Avenir* n° 22, n° 2 (15 avril 2009): 52-69.

acceptables<sup>6</sup>. Or, sur le plan empirique, une connaissance parfaite des processus reste utopique dans la mesure où la variable humaine reste omni présente et difficilement évaluable. Ainsi, la construction des coûts à partir des systèmes d'information comptables conventionnels n'y intègre pas une certaine fraction, non négligeable, qualifiée par les chercheurs de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) de coûts-performances cachés<sup>7</sup>.

## 2.1 Principales théories mobilisées sur l'internationalisation des entreprises

La littérature économique présente un certain nombre de théories et d'auteurs ayant traité la thématique de l'internationalisation des entreprises. Ainsi parmi ces dernières, nous pouvons citer :

- **La théorie mercantiliste** : selon laquelle « un pays doit, pour assurer sa richesse et sa puissance, accumuler des réserves d'or. Pour ce faire, l'Etat est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales à exporter leur production et en restreignant l'importation de produits étrangers, sauf celle de produit introuvable dans le pays »<sup>8</sup>.
- **La théorie classique** : Cette théorie repose sur l'économie du marché et le libre-échange, avec une moindre intervention de l'Etat dans l'économie et le commerce et laisser jouer librement les forces du marché<sup>9</sup>.
- **La théorie d'avantage absolu (Adam Smith)**<sup>10</sup> : Adam Smith montrait les bienfaits de l'échange international, ce dernier permet selon lui de bénéficier des effets de la spécialisation reposant sur des différences absolues des coûts de production.
- **La théorie de l'avantage relatif (David Ricardo)**<sup>11</sup> : Dans cette théorie, le travail est le seul facteur de production et les pays ne diffèrent que par leurs productivités du travail. Ils exportent alors les biens qu'ils produisent de manière relativement efficace et importent les autres. Donc, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production d'un bien pour lequel il détient le plus grand avantage comparatif ou inversement, d'un bien pour lequel son désavantage comparatif est le plus faible.
- **La théorie de dotation en facteurs de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson)**<sup>12</sup> : Selon la théorie suédoise des dotations en facteurs de production, chaque pays doit se spécialiser dans la production et l'exportation des biens qui demandent des facteurs de production

---

<sup>6</sup> Thierry Nobre, « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », s. d., 31.

<sup>7</sup> Laurent Cappelletti, Olivier Voyant, et Henri Savall, « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés », *ACCRA* N° 2, n° 2 (23 mai 2018): 71-91.

<sup>8</sup> Céline Spector, « Le concept de mercantilisme », *Revue de métaphysique et de morale* n° 39, n° 3 (2003): 289-309.

<sup>9</sup> Françoise Duboeuf, « I. La théorie classique de l'enrichissement capitaliste », *Reperes*, 1999, 9-32.

<sup>10</sup> Jean-Daniel Boyer, « Adam Smith Problem ou problème des sciences sociales ? Détour par l'anthropologie d'Adam Smith », *Revue Française de Socio-Economie* n° 3, n° 1 (7 avril 2009): 37-53.

<sup>11</sup> Gérard Marie Henry, « Chapitre 4 - David Ricardo et les lois qui règlent la distribution », *U*, 2009, 73-92.

<sup>12</sup> Jacques Brasseul et Cécile Lavrard-Meyer, « Chapitre 6. Les théories du commerce international et du développement », *U* 4e éd. (2016): 244-78.

abondants. C'est la dotation en facteurs de production qui expliqueraient les avantages comparatifs.

## 2.2 Les fondements théoriques du processus d'internationalisation des entreprises

Les analyses théoriques sur la multinationalisation des firmes sont récentes et ne datent que de la fin des années 1950. Ceux-ci ont mis l'accent sur les facteurs et la logique explicatifs de la pénétration des marchés étrangers<sup>13</sup>.

L'exportation correspond généralement au stade initial de l'internationalisation, elle permet assez souvent aux entreprises de poser les premiers repères d'un développement à l'international, découlant d'une volonté d'assurer une présence durable sur les marchés étrangers. A cet effet, celle-ci ne doit pas résulter de la saisie d'opportunités occasionnelles dont le but est de rechercher un profit immédiat ou d'écouler un excédent de capacité. Elle doit au contraire, résulter d'une décision trouvant sa source dans une volonté d'exploiter un avantage concurrentiel et de contribuer à améliorer la croissance à terme de l'entreprise.

Plusieurs approches théoriques ont tenté d'expliquer les déterminants et les facteurs qui conditionnent la présence durable des entreprises sur les marchés étrangers, de même que la logique à laquelle répond ce processus de développement.

- **La théorie du cycle de vie d'un produit du Vernon (1961)<sup>14</sup>** : dans sa théorie, l'auteur montre que l'internationalisation s'explique par la dynamique du monopole d'innovation.
- **Le paradigme OLI (Oneship, Localisation, Internationalisation)<sup>15</sup>** : une première tentative d'explication a été effectuée par Dunning (1988), qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI, pour Ownership, Localisation, Internalisation). Cet auteur fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants : l'avantage spécifique (ownership advantage), l'avantage à la localisation et l'avantage à l'internalisation
- **L'approche behavioriste ou comportementale<sup>16</sup>** : selon cette approche, l'ouverture à l'international découle d'un processus logique qui implique un engagement progressif de l'entreprise sur les marchés étrangers. Cette progressivité concerne à la fois les objectifs géographiques qui conduisent les entreprises à se déplacer des pays culturellement proches vers des pays lointains, la distance psychique liée à la langue, au niveau d'éducation et à la législation et enfin l'engagement en termes de moyens et de ressources. Le modèle le plus connu est le modèle « UPPSALA » développé par « Johanson, Wiendershein et Vahlne », qui prend appui sur la théorie behavioriste pour expliquer les étapes de l'engagement d'une entreprise à l'international. Ce processus démarre par une approche

---

<sup>13</sup> François Pantin, « L'internationalisation », *Gestion* Vol. 31, n° 1 (2006): 77-87.

<sup>14</sup> Michel Rainelli, « III. Les grandes théories du commerce international », *Reperes* 11e éd. (19 mai 2015): 45-80.

<sup>15</sup> Ludivine Chalençon et Noémie Dominguez, VI. *John H. Dunning. Le paradigme éclectique de l'internationalisation, Les Grands Auteurs en Management International* (EMS Editions, 2014), <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318-page-105.htm>.

<sup>16</sup> Laghzaoui, « Internationalisation des PME ».

purement nationale, suivie par l'exportation, puis par la création de filiales jusqu'à l'établissement d'unités de production à l'étranger. Le modèle innovation développée par Bilkey et Tesar en 1977, répond également à cette logique, l'exportation est dans ce cas, appréhendée comme une innovation au même titre que le lancement d'un nouveau produit.

- **L'approche par les compétences<sup>17</sup>** : cette approche développée suite aux Travaux de Penrose (1959), met en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante qui permettent d'initier et de construire le processus stratégique lié à l'internationalisation. Selon cette théorie, l'entreprise est un ensemble de ressources productives, dont la mobilisation et la coordination permettent de dégager un avantage concurrentiel. Le processus d'internationalisation est donc le résultat d'une combinaison des différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par l'entreprise, qui permettent aux dirigeants une efficacité d'assimilation et d'apprentissage des connaissances, une capacité de saisir les opportunités sur les marchés étrangers et de réduire les distances psychologiques. Cette approche peut donc expliquer le passage d'une étape à une autre du processus, que n'explique pas l'approche behavioriste.
- **L'approche par les réseaux<sup>18</sup>** : cette approche développée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA, tente de mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau, dans le processus d'internationalisation. Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces liens formels et informels que nouent les dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises notamment par les informations qu'ils procurent, facilitant ainsi, l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers.
- **Les apports de la Nouvelle Théorie du Commerce International<sup>19</sup> (NTCI)** : Le cadre défini par les théories précédentes constitue le point de départ des nouveaux éléments théoriques apportés par les modèles d'investissement stratégique et la nouvelle théorie du commerce international qui mettent en avant un choix des firmes multinationales entre proximité et concentration : selon Brainard (1993), la multinationalisation horizontale apparaît lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont élevés relativement aux avantages liés à la concentration des activités. La firme préfère donc implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence sur ces marchés, si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés et si la demande sur le marché d'accueil est forte. Markusen et al (1996) complètent les résultats du modèle de Brainard sur l'arbitrage proximité-

---

<sup>17</sup> Pantin, « L'internationalisation ».

<sup>18</sup> Brasseur et Lavrard-Meyer, « Chapitre 6. Les théories du commerce international et du développement ».

<sup>19</sup> Rainelli, « III. Les grandes théories du commerce international ».

concentration en mettant en évidence la multinationalisation verticale où les firmes répartissent leurs activités entre les pays en fonction des différents avantages en taille et en dotations factorielles et établissent les étapes de la production les plus intensives en travail dans les pays où les coûts de la main-d'œuvre sont peu élevés. Helpman, Melitz et Yeaple (2004) mettent en évidence l'hétérogénéité des entreprises et soulignent que seules les entreprises les plus efficaces dans leur branche d'activité peuvent s'implanter à l'étranger.

### 2.3 Présentation du concept de cout-performance cache

La notion de « coût caché » a eu une panoplie de définitions. Nous pouvons ainsi citer les auteurs ALAZARD ET SEPARI<sup>20</sup> (2003) pour qui les coûts cachés sont des surcoûts engagés par des dysfonctionnements organisationnels qui nécessitent des actions correctrices ou des régulations. Leur non maîtrise engendre des nouveaux coûts ou des surcoûts intégrés dans les coûts traditionnels.

HENRI SAVALL<sup>21</sup> définit un coût caché comme étant tout coût qui n'apparaît pas explicitement dans les systèmes d'information des entreprises tels que les budgets, la comptabilité générale et analytique. L'auteur revoit cette notion au couple « coût-performance cachée » en ce sens que la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance et un coût.

Dans le prolongement de son analyse, HENRI SAVALL<sup>22</sup> fait la distinction entre trois (3) activités génératrices des coûts cachés à savoir : Les activités humaines, la consommation des produits et l'investissement immatériel. Ainsi, chacune de ces activités comporte des éléments qui, ensembles, forment les coûts cachés de l'entreprise.

## 3. MÉTHODOLOGIE MOBILISÉE

Notre travail s'apparente au modèle de **recherche intervention qualimétrique** établissant la dialectique entre le contingent (cas étudié) et le générique (généralisation).

Les principes caractérisant l'épistémologie de la recherche intervention sont les suivants :

- **L'interactivité cognitive** : la construction de la connaissance se fait grâce à l'interaction de plusieurs acteurs. Cela justifie la nécessité d'un partenariat entre le chercheur et le terrain.
- **L'intersubjectivité contradictoire** : qui stipule l'impossible neutralité de la recherche compte tenu de la relation existante entre le chercheur et le terrain.
- **La contingence générique** : selon laquelle chaque cas étudié présente ses particularités mais une analyse approfondie révèle des composantes génériques.

---

<sup>20</sup> « DCG 11 - Contrôle de gestion », s. d., 750.

<sup>21</sup> Henri Savall et Véronique Zardet, *Dossier 12. Maîtriser les coûts et les performances cachés, Finance & Contrôle au quotidien* (Dunod, 2013), [https://www.cairn.info/finance-et-contrôle-au-quotidien--9782100702213-page-353.htm?WT.tsrc=cairnEmailAlert&WT.mc\\_id=a](https://www.cairn.info/finance-et-contrôle-au-quotidien--9782100702213-page-353.htm?WT.tsrc=cairnEmailAlert&WT.mc_id=a).

<sup>22</sup> Cappelletti, Voyant, et Savall, « Quarante ans après son invention ».

Ainsi, notre recherche sera conduite à partir d'une étude de cas impliquant une forte immersion d'une période d'une année au sein d'une PME marocaine s'internationalisant dans trois pays de la zone UEMOA à savoir : le Sénégal, le Niger et le Togo. Bien que notre étude ne soit conduite que dans une seule entreprise, la situation présentée est significative des problèmes auxquels sont confrontées de nombreuses organisations de même nature. Cette étude consistera à analyser les dysfonctionnements organisationnels présent au sein de la PME et de mesurer leurs effets sur le processus d'internationalisation de l'entité selon une approche socio-économique.

Ainsi, la méthodologie de notre recherche-intervention ainsi mobilisée comporte plusieurs phases dont une première phase de dépistage des dysfonctionnements portant sur leurs thèmes mobilisateurs à travers d'un observation participante in situ des phénomènes et mécanisme organisationnels.

Une deuxième phase permettra le regroupement des dysfonctionnements dans une grille d'évaluation et la mise en évidence, selon l'approche socio-économique, des coûts-performances cachés du processus d'internationalisation.

Le dépistage des dysfonctionnements présents au sein de la PME se fera grâce à des entretiens avec les collaborateurs de l'entité menés suivant la démarche de CHURCHILL (1979) et à une observation physique sur le terrain. L'objectif de la démarche de CHURCHILL est de réduire au maximum le risque d'erreur d'appréciation. Très utilisée dans le domaine de recherche de la psychologie du travail, cette démarche nous permettra de réduire l'erreur aléatoire liée aux aléas tels que les circonstances d'entretien ainsi que les humeurs personnelles. L'avantage de l'utilisation de cette démarche est son caractère très flexible et donc pouvant être personnalisé au contexte de notre recherche.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Boyer, Jean-Daniel. « Adam Smith Problem ou problème des sciences sociales ? Détour par l'anthropologie d'Adam Smith ». *Revue Française de Socio-Economie* n° 3, n° 1 (7 avril 2009): 37-53.
- Brasseul, Jacques, et Cécile Lavrard-Meyer. « Chapitre 6. Les théories du commerce international et du développement ». *U 4e éd.* (2016): 244-78.
- Calderon, Cesar, Gerard Kambou, Vijdan Korman, Megumi Kubota, et Catalina Cantu Canales. *Une analyse des enjeux façonnant l'avenir économique de l'Afrique*. The World Bank, 2019. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1510-2>.
- Cappelletti, Laurent, Olivier Voyant, et Henri Savall. « Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés ». *ACCRA* N° 2, n° 2 (23 mai 2018): 71-91.
- Chalengon, Ludvine, et Noémie Dominguez. *VI. John H. Dunning. Le paradigme éclectique de l'internationalisation. Les Grands Auteurs en Management International*. EMS Editions, 2014. <https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-international--9782847696318-page-105.htm>.
- « DCG 11 - Contrôle de gestion », s. d., 750.

- « Développement\_des\_entreprises\_marocaine\_en\_Afrique.pdf ». Consulté le 30 mai 2020.  
[https://www.finances.gov.ma/Etude/depf/2018/D%C3%A9veloppement\\_des\\_entreprises\\_marocaine\\_en\\_Afrique.pdf](https://www.finances.gov.ma/Etude/depf/2018/D%C3%A9veloppement_des_entreprises_marocaine_en_Afrique.pdf).
- « Diffusion\_Etude\_CEDEAO.pdf ». Consulté le 30 mai 2020.  
[https://www.oc.gov.ma/sites/default/files/2018-05/Diffusion\\_Etude\\_CEDEAO.pdf](https://www.oc.gov.ma/sites/default/files/2018-05/Diffusion_Etude_CEDEAO.pdf).
- Duboeuf, Françoise. « I. La théorie classique de l'enrichissement capitaliste ». *Reperes*, 1999, 9-32.
- Henry, Gérard Marie. « Chapitre 4 - David Ricardo et les lois qui règlent la distribution ». *U*, 2009, 73-92.
- Laghzaoui, Soulaïmane. « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences ». *Management Avenir* n° 22, n° 2 (15 avril 2009): 52-69.
- Nobre, Thierry. « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », s. d., 31.
- Pantin, François. « L'internationalisation ». *Gestion* Vol. 31, n° 1 (2006): 77-87.
- Rainelli, Michel. « III. Les grandes théories du commerce international ». *Reperes* 11e éd. (19 mai 2015): 45-80.
- Savall, Henri, et Véronique Zardet. *Dossier 12. Maîtriser les coûts et les performances cachés. Finance & Contrôle au quotidien*. Dunod, 2013.  
[https://www.cairn.info/finance-et-contrôle-au-quotidien--9782100702213-page-353.htm?WT.tsrc=cairnEmailAlert&WT.mc\\_id=a](https://www.cairn.info/finance-et-contrôle-au-quotidien--9782100702213-page-353.htm?WT.tsrc=cairnEmailAlert&WT.mc_id=a).
- Spector, Céline. « Le concept de mercantilisme ». *Revue de métaphysique et de morale* n° 39, n° 3 (2003): 289-309.
- Wippel, Steffen. *Le nouveau des relations marocaines avec l'Afrique subsaharienne : la formation d'un espace économique transsaharien ? Les relations transsahariennes à l'époque contemporaine*. Editions Karthala, 2003. <https://www.cairn.info/les-relations-transsahariennes-a-l-epoque--9782845864757-page-27.htm>.