

Royaume du Maroc
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et
Sociales-Fès



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي
والبحث العلمي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - فاس

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

**Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en
Economie et Management**

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

*L'internationalisation des firmes marocaines
d'enseignement supérieur en Afrique Subsaharienne
dans le cadre de la coopération sud-sud.*

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme Aya SLAOUI

Sous la direction du professeur :

Pr. Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN

Membres du jury

Pr. Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN, P.E.S- FSJES- FES

Président

Pr. Bouchra BENRAIS, P.E.S- FSJES- FES

Suffragant

Pr. Karim BENNIS, P.E.S- FSJES- FES

Suffragant

Pr. Asmae BENNANI, P.H- FSJES- FES

Suffragant

Pr. Abdelali LAHRACH, P.H- FSJES- FES

Suffragant

Pr. Miloud DAOUD, P.H- FSJES- FES

Suffragant

Année universitaire : 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« L'Afrique est un grand continent, par ses forces vives, ses ressources et ses potentialités. Elle doit se prendre en charge, ce n'est plus un Continent colonisé. C'est pourquoi l'Afrique doit faire confiance à l'Afrique. Elle a moins besoin d'assistance, et requiert davantage de partenariats mutuellement bénéfiques. Plus qu'une aide humanitaire, c'est de projets de développement humain et social, dont notre Continent a le plus besoin ».

Discours du souverain adressé, à l'occasion de l'Ouverture du Forum économique Maroc-Ivoirien, le 24 février 2014 à Abidjan.

Dédicace

A mes chers parents, Said et Jamila,

A mon cher mari Omar,

A mes enfants Ahmed et Amira,

Ce travail est l'aboutissement de vos sacrifices, encouragements, et soutien.

Remerciements

Je n'aurais jamais pu parcourir ces longues années de recherche toute seule, je tiens à faire part de ma grande reconnaissance à des personnes qui m'ont soutenue durant des moments marquants de cette belle aventure, qu'ils trouvent dans ces quelques lignes une marque de mes chaleureux remerciements.

Je désire exprimer ma profonde gratitude en premier lieu à ma chère directrice de thèse, Madame Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN, Professeur d'Enseignement Supérieur à la Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès, pour m'avoir fait bénéficier de ses compétences et de ses qualités humaines, pour ses précieux conseils et son magnifique soutien tout au long de ces années de recherche, sans lesquels cette thèse n'aurait pu voir le jour.

Mes remerciements les plus sincères vont également aux imminents membres du jury, qui m'ont honoré en acceptant d'évaluer mon travail de recherche, et de siéger à ma soutenance de thèse doctorat : Professeur Bouchra Aiboud BENCHEKROUN, Professeur Bouchra BENRAIS, Professeur Karim BENNIS, Professeur Asmae BENNANI, Professeur Abdelali LAHRACH, Professeur Daoud MILOUD.

Un grand merci à mes chers parents Said et Jamila, dont le soutien m'a été d'une très grande valeur, j'espère leur avoir réalisé l'un de leurs rêves à travers ce travail, que Dieu le tout puissant les préserve.

Tous les mots ne sauraient exprimer ma grande reconnaissance à mon cher mari Omar, ma source de motivation. Sans sa confiance, sa patience, et ses sacrifices, je n'aurais jamais pu aboutir à l'accomplissement de cette thèse. Chaque passage de cette thèse est marqué par sa présence et son soutien.

Je remercie mon amour de fils Ahmed, pour sa patience, ses mots de tendresse, sa compréhension, et ses encouragements, je suis fière de toi mon chéri.

Un merci très particulier à ma petite princesse Amira, que je peux définir de jumelle de cette thèse. Je prie le bon Dieu tout puissant de me donner la force et l'énergie pour lui compenser tous ces moments d'absence et d'indisponibilité.

Mes sœurs, mon frère, ma belle famille, ainsi que mes chers neveux et nièces méritent mes plus vifs remerciements pour leur soutien et leurs encouragements.

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui m'ont aidé pour la réalisation de l'étude de terrain, notamment les entrepreneurs interviewés.

Une mention particulière est adressée à des amis et confrères qui ont marqué cette belle expérience par leur compassion et assistance, dont je cite Madame Abla Berrada, Madame Ghita zaz, Madame Kenza Saadani, Messieurs Said Hammouchi, Mohammed Sqalli, Omar Benjelloun, et Nadir Moufakkir, ainsi que Mesdames Nada et Awatif Moufdi, Madame Kenza Bennani, et Madame Selma Bennis.

A tous ceux qui m'ont soutenu lors de ce long voyage je dis Merci.

Résumé

Le rôle de l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le transfert de l'économie du savoir et la réalisation de la croissance socio-économique des nations n'est plus à prouver. Nous travaillons dans le cadre de notre thèse sur l'internationalisation des firmes marocaines d'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne comme levier de développement du partenariat sud-sud. Nous avons pour objectif de comprendre le processus et les facteurs d'influence de l'internationalisation des firmes de service en général, et de l'enseignement supérieur en particulier, dans le contexte de la coopération sud-sud. Sur la base d'une revue de littérature enracinée, nous avons procédé, d'une part, par des études documentaires sur la coopération sud-sud étudiée, notamment par rapport à l'axe culturel, puis sur les modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le monde, pour en ressortir les acteurs impliqués et bonnes pratiques. D'autre part, l'étude de cas multiples auprès de neuf établissements d'enseignement supérieur marocain ouverts sur l'Afrique subsaharienne nous a permis d'aboutir à une cartographie des profils des entrepreneurs, ainsi qu'un cadrage des processus d'internationalisation des services en général, et de l'enseignement supérieur en particulier.

Mots clés : Internationalisation, enseignement supérieur, processus, facteurs d'influence, bonnes pratiques, profils.

Abstract

The role of the internationalization of higher education in the transfer of the knowledge economy and the realization of the socio-economic growth of nations is no longer to be proven. We are working on our thesis on the internationalization of Moroccan higher education firms in sub-Saharan Africa, as a lever for the development of the South-South partnership. Our aim is to understand the process and the influencing factors of the internationalization of service firms in general, and higher education in particular, in the context of South-South cooperation. On the basis of an ingrained literature review, we proceeded, on the one hand, by documentary studies on the South-South cooperation studied, in particular with respect to the cultural axis, then on the internationalization models of the higher education around the world, to bring out the actors involved and good practices. On the other hand, the study of multiple cases of nine Moroccan higher education institutions open to sub-Saharan Africa, has enabled us to map the profiles of entrepreneurs, as well as a framework of internationalization processes of services in general, and higher education in particular.

Key words : Internationalization, higher education, processes, influencing factors, good practices, profiles.

Sommaire

Dédicace

Remerciements

Résumé

Introduction générale

- 1- Contexte et choix du sujet
- 2- Objet de la recherche
- 3- Méthodologie et architecture de la thèse

Chapitre 1 : Assise théorique de l'internationalisation des firmes

Section 1 : Approche économique : les avantages compétitifs et comparatifs à l'international

Section 2 : Approches par les étapes et par les réseaux : processus séquentiels d'internationalisation des firmes

Section 3 : Approche d'internationalisation précoce et théorie d'entrepreneuriat international : processus rapides d'internationalisation des firmes

Chapitre 2 : Facteurs d'influence et processus d'internationalisation

Section 1 : Les ressources et compétences : vers une intégration des approches

Section 2 : Les catalyseurs et barrières à l'internationalisation : des motifs proactifs au développement de connaissances et réseaux

Section 3 : Le processus d'internationalisation des firmes : de la décision d'entrer à la gestion de la collaboration internationale

Chapitre 3 : Terrain d'étude et méthodologie de recherche

Section 1 : Contexte de l'internationalisation des services

Section 2 : L'internationalisation de l'enseignement supérieur : approches et modes

Section 3 : Méthodologie de recherche

Chapitre 4 : Etudes exploratoires documentaires

Section 1 : La coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne : un partenariat multidimensionnel mais sous-exploité

Section 2 : Etat des lieux de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne et au Maroc : entre crise et réforme pédagogiques

Section 3 : Modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur : acteurs et bonnes pratiques

Chapitre 5 : Etude exploratoire multi-cas : Analyse intra-cas

Section 1 : Descriptifs des cas étudiés

Section 2 : Analyse intra-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ

Section 3 : Analyse intra-cas manuelle

Chapitre 6 : Etude exploratoire multi-cas : Analyse inter-cas et discussion des données

Section 1 : Analyse inter-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ

Section 2 : Analyse inter-cas manuelle

Section 3 : Synthèse et discussion des résultats

Conclusion générale

- 1- Contributions de la thèse
- 2- Implications managériales et recommandations
- 3- Limites et perspectives de la recherche

Annexes

Références bibliographiques

Références webographiques

Liste des figures

Liste des tableaux

Table des matières

Introduction générale

La mondialisation ainsi que la prolifération des nouvelles technologies d'information et de communication ont favorisé la tertiarisation des économies. Le secteur des services contribue aujourd'hui aux plus grandes parts de richesses, tant au niveau national que mondial. Il représente 65% du commerce mondial (OMC, 2017), et contribue à 57% de la valeur ajoutée nationale (Ministère de l'économie et des finances, 2019).

En effet, les services jouent un rôle stratégique dans le développement des chaînes de valeur mondiales et de l'économie internationale (OMC, 2017).

Au cours des vingt dernières années, l'internationalisation des services devient de plus en plus dynamique. Et son rôle dans le développement économique mondial prend davantage d'ampleur. (Austin et Daniels, 1996) (Javalgi et White, 2002).

Les pays en transition ainsi que les économies en développement ont joué un rôle prépondérant dans ce développement, leur part dans les exportations mondiales de services étant passée de 25% à 35% entre 1995 et 2015 (OMC, 2017).

Néanmoins, un gap théorique important ressort par rapport à l'internationalisation des services. Plusieurs recherches scientifiques mettent en exergue la nécessité de développer des travaux sur les processus d'internationalisation des services, notamment au niveau des pays en développement. Les approches d'internationalisation des firmes manufacturières ne pouvant pas être généralisées au secteur tertiaire. (Ekeledo et Sivakumar, 2004). Certains auteurs soutiennent l'importance de réaliser des travaux scientifiques sur l'internationalisation par type de services, durs ou encore souples (Ekeledo et Sivakumar, 2004). D'autres ont constaté un manque d'études dans la littérature notamment par rapport à l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir (Ibeh et Kasem, 2011).

1- Contexte et choix du sujet

1-1- Contexte de la recherche

Nous travaillons sur la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne comme contexte de la recherche, se trouvant au cœur de la politique étrangère marocaine depuis deux décennies. Elle revêt un caractère multidimensionnel, de par les différentes initiatives marocaines en termes politique, économique, culturel et social (Institut Amadeus, 2015). Mais demeure significativement faible par rapport à son potentiel de développement.

Bien que le Maroc soit premier investisseur africain dans la zone de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et dans la zone de l'Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), il demeure au 45ème rang de partenariat commercial avec l'Afrique subsaharienne, contribuant à 6.5% du commerce extérieur total marocain uniquement. Alors que la Chine est devenue le principal partenaire commercial de l'Afrique subsaharienne avec près de 17% des importations totales (Institut Amadeus, 2018).

D'où la nécessité de résorber les contraintes structurelles institutionnelles, politiques, logistiques et culturelles pour aboutir à des relations de coopération plus dynamiques. (Ministère de l'économie et des Finances, 2014).

Parmi les barrières au développement de cette coopération, la faiblesse des cadres institutionnels régissant les relations commerciales entre le Maroc et le continent, des infrastructures peu développées, des exportations faiblement diversifiées, des complémentarités économiques sectorielles faibles, des disparités culturelles ainsi que des services d'assurance à l'exportation peu incitatifs (Institut Amadeus, 2014).

1-2- Choix du sujet

Nous avons choisi dans le cadre de notre thèse de travailler sur la coopération culturelle comme levier de développement de la coopération sud-sud, notamment à travers l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Étant donné l'importance de la coopération culturelle comme préalable à la dynamisation de l'ensemble des axes de la coopération, d'une part, et le gisement d'opportunités qu'offre le continent, d'autre part.

En effet, Le transfert de l'économie du savoir est devenu un impératif du développement culturel à l'international. Ce n'est qu'à partir des années 1990, que les recherches scientifiques ont commencé à soulever les impacts positifs de l'enseignement tertiaire sur le développement socio-économique des nations. En termes de productivité du capital humain (Wolff et Gittleman, 1993), de réduction du chômage, de développement de l'entrepreneuriat, de bonne gouvernance économique, de promotion de la recherche et développement (Banque mondiale, 2003), d'évolution du PIB, et d'augmentation des salaires et de la productivité totale (Schultz, 2004). Jusqu'à prouver que les taux de rendement de l'enseignement secondaire et tertiaire sont plus importants que ceux de celui primaire (Schultz, 2004).

La banque mondiale a ainsi émis plusieurs rapports sur les externalités positives de l'enseignement supérieur notamment dans les pays en développement, afin de mettre l'accent

sur les voies d'accélération du rattrapage en Afrique subsaharienne via l'éducation tertiaire. (Banque mondiale, 2008). Les études les plus récentes sur les impacts de l'enseignement supérieur plus particulièrement en Afrique subsaharienne ont démontré les avantages publics et privés de l'enseignement supérieur en termes de recettes fiscales, de croissance démographique modérée et de santé, puis ses retombées positives et statistiquement importantes sur l'entrepreneuriat, l'amélioration de la technologie, et la bonne gouvernance (Bloom et al., 2014).

Les institutions politiques mondiales clés telles que la banque mondiale et l'UNESCO, ainsi que les pays donateurs, ont ainsi adhéré aux impacts socioéconomiques de l'enseignement supérieur, et à l'importance de tous les niveaux d'éducation dans toute stratégie de développement.

Par ailleurs, La dynamique des économies africaines prend toute son importance, avec un PIB supérieur à 2 000 milliards de dollars; une population de plus d'un milliard d'habitants, et qui devrait atteindre les deux milliards d'ici 2050, dont un demi-milliard de jeunes de 18 à 30 ans; puis des taux de croissance supérieurs à 6% (Institut Amadeus, 2014).

Les étudiants subsahariens sont les deuxièmes plus mobiles au Monde, le Maroc en reçoit 7000 annuellement, mais ce chiffre ne représente que 2% de la totalité des étudiants subsahariens mobiles. Ces derniers enregistrent les taux d'inscription en enseignement supérieur les plus bas au monde, et un taux de chômage de l'ordre de 60%. Ceci pose plusieurs problèmes liés à la fuite des cerveaux et à l'inadéquation des compétences par rapport aux besoins du marché du travail (Campus France, 2017).

Au niveau national, la réforme de l'enseignement supérieur met l'accent sur les missions entrepreneuriales des établissements d'enseignement supérieur, et s'inscrit dans un écosystème où l'ouverture à l'international s'impose.

Il importe de souligner dans ce sens la pénurie de recherches scientifiques sur les voix et perspectives d'internationalisation de l'enseignement supérieur, notamment en Afrique subsaharienne.

2- Objet de la recherche

2-1- Questions de recherche

D'où la question centrale de recherche suivante :

« Comment se déroule et évolue le processus d'internationalisation des firmes de services, particulièrement de l'enseignement supérieur, dans le cadre de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ? »

Pouvant être scindée en quatre principales sous questions de recherche, à savoir :

- Quelles sont les différentes approches d'internationalisation des firmes et comment peuvent elles être adaptées à notre contexte de recherche ?
- Quels sont les différents profils d'entrepreneurs en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne, et comment impactent-ils le processus ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influencent le processus d'internationalisation des firmes d'enseignement supérieur ?
- Comment se déroule le processus d'internationalisation des services, et particulièrement celui de l'enseignement supérieur ?

2-2- Intérêt de la recherche

En effet, l'intérêt théorique de notre recherche se concrétise dans son objet, qui envisage de comprendre comment se déroule le processus d'internationalisation des firmes de l'enseignement supérieur, dans le cadre de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, depuis ses premières étapes, jusqu'à son développement.

Dans ce sens, notre travail a pour ambition de répondre au gap théorique sur les processus et facteurs d'influence de l'internationalisation des services.

En effet, de la revue de littérature menée ressortent trois principales approches théoriques d'internationalisation des firmes. A savoir l'approche économique, l'approche par étapes, et celle de l'internationalisation précoce. Bien qu'elles se succèdent, ces approches ne se substituent pas mais se juxtaposent, et traitent l'internationalisation des firmes sous des angles d'analyse différents (Scalera, Benchekroun, Slaoui, 2018).

Cette variété d'analyse révèle la richesse de la littérature sur l'internationalisation des firmes en général, mais en même temps rend très difficile la comparaison entre les différents travaux.

L'enjeu de notre travail conceptuel consiste justement à apporter une approche intégrative de l'internationalisation des services, sur la base des approches théoriques sur l'internationalisation des firmes en général, en plus des travaux sur les processus, catalyseurs et barrières à l'internationalisation des firmes. Tout en considérant les particularités des firmes de services et leur impact sur leurs processus d'internationalisation. Sans oublier les travaux sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

De point de vue méthodologique, l'originalité de notre design de recherche relève du mixage des études documentaires avec l'étude de cas multiples, pour étudier deux acteurs différents du processus d'internationalisation des firmes, à savoir les Etats et les firmes d'enseignement supérieur. Sans oublier l'intérêt de l'utilisation du logiciel IRAMUTEQ comme outil d'aide à l'analyse, en plus de l'analyse manuelle sur la base d'une grille de lecture ressortie de la littérature.

De point de vue pratique, nous ambitionnons de fournir un cadrage conceptuel d'internationalisation des services en général, et de l'enseignement supérieur en particulier.

Sur le plan managérial, ce travail ambitionne de développer les connaissances des parties prenantes de la coopération culturelle sud-sud entre la Maroc et l'Afrique subsaharienne, par rapport aux pratiques et actions d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le monde, ainsi que par rapport aux facteurs et processus de cette internationalisation dans le contexte particulier du partenariat Maroc-Afrique subsaharienne.

2-3- Objectifs de la recherche

Nos objectifs de recherche s'articulent ainsi autour des axes suivants :

- Fournir une approche intégrative de l'internationalisation des firmes, en général, et de celles opérant dans les services, en particulier ;
- Comprendre l'évolution du processus d'internationalisation des firmes de services, particulièrement de l'enseignement supérieur ;
- Soulever les différentes catégories d'entrepreneurs dans le domaine, ainsi que leurs caractéristiques ;
- Mettre en exergue les principaux facteurs qui influencent le processus d'internationalisation des firmes de services, et de l'enseignement supérieur en particulier.

3- Méthodologie et Architecture de la thèse

3-1- Méthodologie

En effet, la nature de notre question centrale de recherche nous inscrit dans un design de recherche exploratoire de nature qualitative.

Par opposition aux tests par lesquels les chercheurs mettent à l'épreuve de la réalité un objet théorique, la recherche exploratoire est particulièrement adaptée à notre travail de recherche, puisque nous aspirons à une meilleure compréhension d'un sujet dont l'intérêt a été peu étudié par la littérature, afin de théoriser un certain nombre de phénomènes. La recherche qualitative relevant d'un mode de recherche apte à rendre compte des phénomènes dans leur richesse et complexité. En considérant la réalité comme une construction humaine, dont la subjectivité se trouve au cœur de la vie sociale (Dumez, 2013).

Nous nous inscrivons ainsi dans un cadre ontologique subjectif basé sur une posture épistémologique interprétativiste, à travers un mode de raisonnement abductif (Thietart et al., 2014).

Afin d'accéder au terrain, nous avons d'abord mis en exergue les caractéristiques des services, et leurs impacts sur l'internationalisation des firmes de services. Puis nous avons apporté des éclairages sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur, à la lumière des travaux de Knight (1999, 2012). Ceci nous a permis de soulever les deux principaux modes d'internationalisation de l'enseignement supérieur. A savoir l'internationalisation à domicile, à travers l'accueil d'étudiants mobiles au niveau national, en plus des échanges des étudiants, des codirections de travaux de recherche, ou encore de doubles diplômes. Et l'internationalisation à l'étranger, passant par les implantations des établissements d'enseignement supérieur au sein des pays cibles d'internationalisation.

Ce travail sur le terrain d'étude nous a également permis de ressortir que trois acteurs sont importants dans l'analyse de tout processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur (Knight, 1999). A savoir les pouvoirs publics, par rapport à leur degré et motifs d'internationalisation ; les établissements d'enseignement supérieur, quant à leurs approches d'ouverture sur l'international ; puis les entreprises des pays cibles au vu de leurs besoins en compétences.

Nous avons procédé par la méthode de ciblage dirigé, consistant à choisir les cas les plus révélateurs en informations (Cutler, 1991). Nous avons ainsi choisi de travailler sur les pouvoirs publics et les établissements d'enseignement supérieur comme unités d'analyse.

Ainsi, nous avons d'abord procédé par une étude exploratoire documentaire afin d'analyser l'état des lieux de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, contexte de notre recherche. Laquelle étude nous a permis de soulever le poids stratégique de cette coopération, et la problématique imminente de sa sous exploitation. En justifiant notre choix de travailler sur la coopération culturelle comme levier de développement de ce partenariat, à travers l'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain en Afrique subsaharienne.

Ceci nous a amenés, dans le cadre d'une deuxième étude documentaire, à analyser le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc et en Afrique subsaharienne, pour en ressortir l'état des lieux et les principaux défis.

Notre volonté d'investigation dans le domaine nous a mené à conduire une analyse benchmarking entre les meilleurs modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le monde, à savoir la France, les Etats unis et le Royaume Uni, qui reflètent en même temps les destinations privilégiées des étudiants subsahariens mobiles. En plus du cas de l'Afrique subsaharienne, première destination des étudiants subsahariens mobiles au sein du continent (De Wit et al., 2015). Ceci nous a permis de soulever les actions et bonnes pratiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le cadre de coopérations internationales. Objet de notre troisième étude exploratoire.

Nous avons ensuite mené une étude multi-cas auprès de 9 établissements d'enseignement supérieur Marocains privés déjà inscrits dans un processus d'internationalisation en Afrique subsaharienne. Avec un minimum de 20% d'étudiants subsahariens à domicile, et ou une implantation en Afrique subsaharienne. L'analyse des données s'est faite en deux temps. Une analyse intra-cas puis une analyse inter-cas, de manière manuelle, et à l'aide du logiciel IRAMUTEQ. Ceci nous a permis de fournir des réponses au gap théorique sur les facteurs d'influence et processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, notamment dans le contexte de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne.

3-2- Architecture de la thèse

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons été amenés dans le cadre des deux premiers chapitres à soulever l'assise théorique disponible sur les processus et facteurs d'influence de l'internationalisation des firmes, en général.

Le premier chapitre a soulevé les trois approches qui ressortent de la revue de littérature enracinée réalisée sur l'internationalisation des firmes en général. A savoir l'approche économique, l'approche par étapes, et celle de l'internationalisation précoce.

Et le second a développé les approches intégratives par les ressources et compétences, et celle liée au savoir. Ainsi que les travaux sur les catalyseurs et barrières, et les différentes composantes du processus d'internationalisation des firmes.

Au niveau du troisième chapitre, nous avons analysé notre terrain d'étude, à savoir l'internationalisation des services, et plus particulièrement celle de l'enseignement supérieur. Puis nous avons justifié notre positionnement épistémologique ainsi que nos choix méthodologiques.

Nous avons consacré le quatrième chapitre aux études documentaires réalisées, sur la coopération sud –sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, en premier lieu. Puis sur l'état des lieux de l'enseignement supérieur au Maroc et en Afrique subsaharienne. Pour aboutir à une étude benchmarking sur les meilleurs modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Les deux derniers chapitres ont été consacrés à l'étude multi-cas. Le cinquième chapitre a fait l'objet d'une analyse intra-cas. Et le sixième chapitre a consisté en une analyse inter-cas puis une discussion des données. D'où le choix de l'architecture de thèse suivante :

Introduction générale

- 1- Contexte et choix du sujet
- 2-Objet de la recherche
- 3-Méthodologie et architecture de la thèse

Chapitre 1 :Assise théorique de l'internationalisation des firmes

- Section 1 : Approche économique : les avantages compétitifs et comparatifs à l'international
Section 2 : Approches par les étapes et par les réseaux : processus séquentiels d'internationalisation des firmes
Section 3 : Approche d'internationalisation précoce et théorie d'entrepreneuriat international : processus rapides d'internationalisation des firmes

Chapitre 2 : Facteurs d'influence et processus d'internationalisation

- Section 1 : Les ressources et compétences : vers une intégration des approches
Section 2 : Les catalyseurs et barrières à l'internationalisation : des motifs proactifs au développement de connaissances et réseaux
Section 3 : Le processus d'internationalisation des firmes : de la décision d'entrer à la gestion de la collaboration internationale

Chapitre 3 : Terrain d'étude et méthodologie de recherche

- Section 1 : Contexte de l'internationalisation des services
Section 2 : L'internationalisation de l'ES : approches et modes
Section 3 : Méthodologie de recherche

Chapitre 4 : Etudes documentaires

- Section 1 : La coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne : un partenariat multidimensionnel mais sous-exploité
Section 2 : Etat des lieux de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne et au Maroc : entre crise et réforme pédagogiques
Section 3 : Modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur : acteurs et bonnes pratiques

Chapitre 5 : Etude exploratoire : Analyse intra-cas

- Section 1 : Descriptifs des cas étudiés
Section 2 : Analyse intra-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ
Section 3 : Analyse intra-cas manuelle

Chapitre 6 : Etude exploratoire : Analyse inter-cas et discussion des données

- Section 1 : Analyse inter-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ
Section 2 : Analyse inter-cas manuelle
Section 3 : Synthèse et discussion des résultats

Conclusion générale

- 1 : Contributions de la thèse
- 2 : Implications managériales et recommandations
- 3 : Limites et perspectives de la recherche

Chapitre 1 : Assise théorique de l'internationalisation des firmes

Introduction du chapitre

L'internationalisation des firmes se définit comme étant un processus compliqué et relativement hétérogène (Léo, 1995; Ageron, 2001; Bourcieu et al., 2006), impliquant une grande variété de décisions, et donnant lieu à des interactions avec d'autres entités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise (Santos-Alvarez et García-Merino, 2010).

En effet, il est de plus en plus évident que l'internationalisation est devenue une condition essentielle pour que les PME acquièrent un avantage concurrentiel, ceci se traduit par un effort croissant de gestion des processus d'internationalisation des entreprises (Schweizer, 2012 ; Dutot et al., 2014).

De la revue de littérature enracinée que nous avons menée, ressortent trois principales approches qui décrivent les processus d'internationalisation des firmes.

La première approche est dite économique, elle analyse les avantages à l'internationalisation. La seconde approche est dite par étapes, elle met en exergue le caractère séquentiel des processus d'internationalisation des firmes. Dans son prolongement se trouvent les approches par les réseaux, et celle liée à l'innovation, intégrant les relations inter organisationnelles et intra organisationnelles ainsi que la composante technologique dans l'analyse des processus d'internationalisation des firmes. Quant à l'approche de l'internationalisation précoce, elle prône l'internationalisation rapide des firmes en s'imprégnant de la théorie de l'entrepreneuriat international.

Section 1 : Approche économique : les avantages compétitifs et comparatifs à l'international

Les travaux pionniers sur le développement international des entreprises relèvent de la science économique, et se sont intéressés aux processus globaux d'internationalisation des firmes.

Parmi les premiers auteurs de cette approche, Penrose (1959), qui a stipulé que l'indivisibilité des ressources productives explique leur sous-exploitation, ceci encourage les entreprises à s'internationaliser afin d'exploiter leurs ressources sous exploitées.

Montgomery et Wernefelt (1991) ont complété cette analyse, en notant que les ressources sont spécifiques à la nature de l'activité. Ceci fait que la disponibilité de ressources financières,

physiques ou technologiques, ou encore la détection d'opportunités peuvent favoriser l'activité internationale des PME (Madhok, 1997).

Ruzzier et al. (2006) identifient les principales contributions théoriques de l'approche économique, à savoir : La théorie industrielle, La théorie des coûts de transactions, La théorie du cycle de vie du produit, Le paradigme OLI, et Le paradigme synthétique de Mucchielli.

A travers cette section, nous détaillerons le paradigme éclectique OLI, étant le fruit d'un effort considérable de synthèse de l'ensemble des théories économiques précédentes sur les avantages et choix d'internationalisation, à travers une analyse tridimensionnelle portant sur les entreprises, les industries et les pays. Puis, le paradigme synthétique de Mucchielli qui en prolonge la réflexion.

I- Le paradigme éclectique OLI de Dunning

1- Les avantages spécifiques à l'entreprise

Les auteurs du paradigme OLI ont offert un cadre général d'analyse des facteurs d'internationalisation des entreprises depuis leur engagement initial aux étapes les plus évoluées de leur développement à l'étranger (Hirsch, 1976) (Caves, 1982) (Dunning, 1995, 2002).

Dunning est à l'origine du paradigme OLI, cette théorie est dite éclectique dans le sens où elle apporte une vision synthétique des avantages à l'internationalisation (Dunning, 1995). A savoir : L'avantage spécifique de la firme (Ownership advantage), l'avantage à la localisation à l'étranger (L), et l'avantage à l'internalisation (I). Chaque type d'avantage étant lié à un niveau d'analyse particulier.

En effet, l'avantage spécifique de l'entreprise est analysé par rapport à la concurrence imparfaite (Dunning, 1993). Cet avantage est lié à l'accumulation d'actifs incorporels, notamment, en termes de propriété et de gestion des ressources. Ceci dit que pour une intégration facile et permanente à l'étranger, l'entreprise devrait disposer d'avantages spécifiques durables qui la distinguent de la concurrence au niveau des pays d'accueil.

Ces avantages concurrentiels peuvent, à titre d'exemple, être liés à des ressources financières accessibles plus facilement, à une expérience assez importante dans le domaine d'activité, à une avancée technologique, à des « courbes d'apprentissages » privilégiées liées à des économies d'échelle sur les plans logistique, commercial ou d'approvisionnement. Il importe de noter que certaines caractéristiques du marché local liées aux ressources naturelles et

humaines, à la taille du marché, et au niveau technologique intègrent également ce type d'avantages (Wafi Chtourou, 2005).

2- Les avantages comparatifs de localisation à l'étranger

Les avantages comparatifs des pays d'accueil sont analysés essentiellement en termes de coûts de production, de transport et de distribution (Dunning, 1993)

Le choix du pays d'exportation des entreprises résulte de la comparaison des combinaisons de facteurs, ainsi, une entreprise décidera d'exporter ses actifs du pays A vers B si la combinaison des facteurs d'export est plus avantageuse au niveau du pays B par rapport au pays A (Ohlin et Heckscher, 1933 ; Samuelson, 1948).

Les avantages de localisation des pays d'accueil peuvent également être liés à la disponibilité et à la qualité des facteurs de production, aux spécificités de la réglementation, du système institutionnel et fiscal, ou encore aux atouts spécifiques de localisation tels que l'accessibilité des matières premières ou des débouchés (Chtourou, 2005).

3- Les avantages d'internalisation

Les avantages d'internalisation sont analysés par rapport à l'organisation de la firme (Dunning, 1993).

Ils sont liés à la capacité de l'entreprise à gérer et coordonner les activités en interne, sans avoir besoin de transiter par le marché.

On parle de mode d'organisation « intégré » de l'entreprise qui lui permet de faire des économies par rapport aux coûts de production, de transport et ou de distribution.

Cette globalisation des activités permet de compenser les imperfections observées sur le marché, notamment liées aux coûts de transaction (Chtourou, 2005).

4- Les interactions des avantages du développement international

Le tableau ci-dessous récapitule les avantages du développement international selon le paradigme OLI.

Tableau 1 : Récapitulatif des avantages à la multinationalisation selon le paradigme OLI

Avantage spécifique O	Avantage à la localisation L	Avantage à l'internalisation I
1. Propriété technologique 2. Taille, économies d'échelle 3. Différentiation du produit 4. Dotations spécifiques (hommes, capitaux, organisation) 5. Accès aux marchés (facteurs et produits) 6. Multinationalisation antérieure	1. Différentiation des prix des inputs 2. Qualité des inputs 3. Coût de transport et de communication 4. Distance psychique (langue, culture...) 5. Distribution spatiale des inputs et des marchés 6. Possibilités d'entente	1. Diminution du coût d'échange 2. Diminution du vol de droit de propriété 3. Réduction de l'incertitude 4. Contrôle de l'offre (quantité et qualité) 5. Contrôle des débouchés 6. Internalisation des externalités 7. Inexistence des marchés à terme

Source : Dunning (1993), Mucchielli (2005)

Selon ce paradigme, les interactions entre les avantages à la multinationalisation peuvent être multiples, c'est-à-dire que bien que chaque niveau d'analyse est associé à un avantage particulier, ses caractéristiques structurelles influencent tous les avantages à la multinationalisation.

L'avantage spécifique relève de l'analyse de l'industrie, l'avantage de localisation est lié à l'analyse des pays d'accueil et l'avantage de l'internalisation résulte de l'analyse de la firme.

Mais les trois avantages à la multinationalisation sont influencés par les caractéristiques structurelles des industries, des pays et des firmes, que sont les niveaux d'analyse précités.

Ainsi, les caractéristiques structurelles des industries impactent l'avantage spécifique à travers les processus de production et d'innovation, l'avantage de localisation de par la nature des inputs nécessaires et leur répartition dans les marchés étrangers, et l'avantage de l'internalisation par les coûts de transaction spécifiques à l'industrie.

De même, les caractéristiques des pays d'accueil influencent les trois avantages à la multinationalisation. Par exemple, les politiques gouvernementales peuvent intégrer plusieurs avantages spécifiques liés aux systèmes de protection des innovations ou encore aux dépenses publiques en recherche et développement, elles peuvent également impacter l'avantage à l'internalisation en augmentant les taxes ou les coûts d'intervention sur les marchés. Comme elles peuvent impacter la variable de la localisation via l'aide aux investissements étrangers, ou encore l'accès aux zones franches.

Aussi, la firme peut favoriser l'avantage spécifique par sa taille, sa politique d'innovation ou de recherche et développement. Comme elle peut impacter la variable de localisation selon la nature du management de ses dirigeants et leur niveau de prise de risque et d'ouverture à l'international, et la variable d'internalisation de par sa capacité à optimiser ses charges et organiser ses activités en interne (Dunning, 1995).

5- Modes de pénétration des marchés étrangers

Dunning distingue trois voies alternatives de pénétration des marchés étrangers selon la disponibilité des avantages à la multinationalisation.

La firme est amenée à investir directement à l'étranger lorsqu'elle détient simultanément les trois avantages, ceci lui confère des avantages globaux à l'internationalisation et lui permet de tirer un maximum de profit de son développement à l'étranger.

Lorsque la firme possède des avantages spécifiques et d'internalisation, en l'absence d'avantages à la localisation, la firme garde la maîtrise du marché étranger via l'exportation ou encore le développement d'un réseau propre.

Au cas où l'entreprise dispose uniquement d'avantages spécifiques, mais que les avantages de localisation et d'internalisation ne sont pas réalisés, la firme est amenée à céder la maîtrise du marché étranger à un concessionnaire du pays étranger à travers la vente de licence (Dunning, 1995).

Tableau 2 : Modes de pénétration du marché étranger selon le paradigme OLI

Mode d'exploitation	<i>Ownership Advantages</i>	<i>Internalization Advantages</i>	<i>Locational Advantages</i>
IDE	Oui	Oui	Oui
Exportation	Oui	Oui	Non
transferts de ressources contractuelles : licence, d'assistance technique, de gestion et de franchise.. etc	Oui	Non	Non

Source : Dunning (1993)

6- Interactions entre les politiques nationales et les processus d'internationalisation

Selon Dunning, le développement des entreprises multinationales impacte les économies nationales, dans la mesure où des interactions entre les firmes et les politiques nationales surgissent, et l'intervention des parties prenantes gouvernementales devient décisive dans les processus d'internationalisation des firmes.

Avec le développement des technologies d'information et de communication, et l'accessibilité de plus en plus facilitée aux informations liées aux économies nationales. Les multinationales ont tendance à considérer le monde comme un marché unique, (Dunning, 1993), où les avantages comparatifs sont décisifs en matière de choix des pays cibles d'internationalisation.

Ainsi, les fonctions économiques et les stratégies des nations ont changé, les pays d'accueil sont devenus de plus en plus conscients du rôle de la présence des multinationales dans le développement de leurs économies nationales, et donc de la nécessité d'améliorer leur attractivité des investissements étrangers, et d'offrir le maximum d'avantages aux firmes multinationales, pour assurer leur compétitivité au niveau international.

7- Les coopérations stratégiques selon le paradigme OLI

L'analyse dynamique du paradigme synthétique de Dunning explique les nouvelles formes d'investissements à l'international, à savoir les coopérations et les alliances stratégiques, par la diffusion des avantages spécifiques des multinationales, d'une part, et par l'évolution des variables macroéconomiques, d'autre part.

Le premier facteur explicatif de l'émergence des alliances et coopérations internationales, selon Dunning, est relatif à l'importance des avantages spécifiques des multinationales qui dépassent ceux des firmes domestiques.

Avec la multiplication des pays d'origine des firmes multinationales, notamment au niveau des pays en développement, normalement, de faible intensité capitaliste et technologique. Les avantages spécifiques des firmes se développent davantage par rapport à l'adaptation des processus de production, au contrôle de qualité, au marketing et aux compétences organisationnelles internes. Sans oublier que la globalisation des firmes multinationales favorise l'accroissement de leur nombre de filiales étrangères de production, de fabrication et de distribution. Ceci fait profiter les firmes des pays d'accueil du savoir diffusé, et de l'expérience partagée dans plusieurs activités et technologies.

Dunning explique également l'émergence des alliances stratégiques et des coopérations par l'évolution des variables macroéconomiques des pays. A travers la mise en relation du paradigme OLI avec le « paradigme ESP » développé par Koopman et Montias (1971) et basé sur l'étude des variables structurelles des pays concernant l'Environnement (E), le Système (S), et la Politique (P). L'environnement (E) est constitué des ressources naturelles et humaines, de l'infrastructure technologique utilisée pour gérer ces ressources, ainsi que de la taille des marchés. La variable système (S) inclut l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux en interaction, qu'ils soient publics ou privés. La politique (P) relève particulièrement des actions et stratégies gouvernementales dans le cadre de projets économiques et sociaux, au niveau national et international.

Selon Dunning, l'évolution des variables structurelles du paradigme « ESP » favorise le développement des alliances stratégiques et coopérations. Dans la mesure où le développement d'un pays impacte favorablement l'évolution des paramètres structurels liés à son environnement, son système et sa politique, ainsi que la rentabilité et l'efficacité des marchés. Ceci fait que les firmes produisent davantage de flux en externe au détriment de flux internalisés, notamment, via des alliances stratégiques et coopérations internationales (Muchielli, 1991).

Ainsi, plusieurs paramètres d'évolution des variables structurelles des pays d'accueil peuvent favoriser les accords contractuels internationaux des firmes et le transfert de droit de propriété et de produits intermédiaires. A travers l'augmentation du pouvoir de négociation des multinationales des pays hôtes, pour développer des coopérations et alliances stratégiques au niveau des pays d'accueil (Dunning, 2001).

Ces variables peuvent être relatives à l'évolution du Produit National Brut par habitant, l'avancée technologique au niveau du pays d'accueil par rapport à celui d'origine, la dynamique des avantages comparatifs du pays d'accueil, ou encore l'importance de la taille du pays d'accueil (Dunning, 2001).

Les apports du paradigme OLI dans la littérature sur les avantages à l'internationalisation sont de taille, néanmoins, celui-ci trouve ses limites dans la distinction des trois niveaux d'analyse que sont firme, l'industrie et le pays. Alors que l'industrie est directement lié à la nature du produit ou de la technologie, ceci relève de l'avantage à l'internalisation lié au pays. Donc c'est la combinaison du paradigme OLI au paradigme ESP qui ressort les limites du modèle OLI.

Cette combinaison apporte une analyse limitée de la firme par rapport au pays, sans considérations plus globales. Alors que les plus hauts niveaux de développement des coopérations et des alliances stratégiques internationales passent par des stratégies de multinationalisation et de globalisation, où l'industrie se trouve au cœur de l'analyse théorique (Mucchielli, 1991).

II- Le paradigme synthétique de Mucchielli

1- Les avantages compétitifs des firmes

Le paradigme synthétique de la firme multinationale est un prolongement du modèle OLI qui synthétise les avantages à l'internationalisation des firmes en deux principaux qui sont : les avantages compétitifs de l'entreprise multinationale, et les avantages comparatifs de ses pays cibles.

Ce paradigme inclut les avantages spécifiques de la firme dans des avantages d'ordre plus général, à savoir, les avantages compétitifs des entreprises. Les avantages compétitifs peuvent résulter de la réduction des coûts de production, à travers la réduction des coûts des facteurs productifs, des innovations technologiques, ou encore la différenciation des produits, liée par exemple à la notoriété de la marque ou à la concurrence monopolistique.

Les avantages compétitifs doivent être transférables au niveau international, et se traduisent par la capacité de la firme à rentabiliser son implantation à l'étranger, c'est-à-dire à réaliser des bénéfices supérieurs aux coûts liés à son implantation, et à conserver sa compétitivité sur le marché étranger. (Mucchielli, 1985 ; 1991 ; 1992).

2- Les avantages comparatifs des pays cibles

Le paradigme synthétique de Mucchielli (1992) élargit l'analyse des avantages comparatifs des pays cibles, pour y intégrer les avantages à la localisation. Dans la mesure où le choix des pays cibles ne se base pas uniquement sur la comparaison des coûts et dotations factorielles des pays cibles mais également sur leurs avantages et de la dynamique de leurs demandes internes. (Mucchielli, 1985 ; 1991 ; 1992).

Ceci nous amène à élargir l'analyse comparative des caractéristiques des pays cibles d'internationalisation pour englober les dynamiques des demandes internes de chacun des pays.

3- L'interaction des avantages à la multinationalisation selon le paradigme de Mucchielli

Mucchielli fonde ses travaux sur la notion de firme multinationale, et la définit comme toute entreprise qui possède au moins une filiale de production à l'étranger. Il reprend les travaux sur la firme multinationale, et justifie la prise de contrôle des firmes étrangères par les investisseurs, par leur volonté de prendre contrôle de l'ensemble des capitaux investis et de leurs rendements, et d'instaurer un climat de collusion entre les différentes filiales étrangères. (Mucchielli, 1998).

La firme offre des produits sur le marché et demande en contre partie des facteurs de production de faibles coûts pour assurer sa compétitivité.

En parallèle, le pays offre des dotations de facteurs de production et demande en contre partie des produits via ses consommateurs.

3-1- Les conditions de l'offre

Des coûts réduits, des approvisionnements sécurisés et une technologie avancée sont les composantes des meilleures conditions d'offre, incitant les entreprises à se délocaliser.

Les entreprises peuvent se délocaliser à la recherche de coûts réduits, lesquels sont des facteurs de compétitivité des entreprises de grande importance.

Sachant que les coûts de la main d'œuvre et de la matière première sont les plus déterminants des coûts de revient (Mucchielli, 1998).

Pour les entreprises qui opèrent dans des domaines qui nécessitent de contrôler les approvisionnements, l'accès direct aux matières premières peut constituer un facteur explicatif de délocalisation. Afin de maîtriser l'extraction et le traitement des matières premières à travers une technologie propre à l'entreprise.

L'accès à une technologie disponible au niveau du pays d'accueil, et absente au niveau du pays d'origine, peut également constituer une motivation importante de délocalisation pour certaines entreprises. A travers la mise en place de laboratoires de recherche au niveau du pays d'accueil, permettant d'assurer la veille technologique et organisationnelle de l'entreprise (Mucchielli, 1998).

3-2- Les conditions de la demande

Le contournement des barrières douanières, la recherche de la proximité des clients et la diversification internationale sont les principales composantes des meilleures conditions de la demande au niveau international.

L'implantation dans plusieurs pays d'accueil notamment européens et de l'Amérique du nord, à la fin du 19ème siècle, a permis à un certain nombre d'entreprises de contourner leurs politiques de protectionnisme et leurs barrières à l'échange.

Certaines entreprises inscrites dans une logique de marketing international, cherchent à s'approcher des consommateurs internationaux en s'implantant dans leurs pays d'accueil. Afin de mieux analyser leurs comportements et leur offrir des produits et services adaptés.

La diversification internationale est une option stratégique empruntée par plusieurs entreprises dont le produit a atteint son niveau de maturité et est devenu banalisé au niveau local (Mucchielli, 1998).

4- Les modes de pénétration des marchés étrangers

«C'est la concordance ou la discordance entre les avantages compétitifs des firmes et les avantages comparatifs des pays qui va inciter la firme à exporter ou à se délocaliser» (Mucchielli, 2005).

Ceci donne lieu à huit modes de pénétration des marchés étrangers, dans lesquels l'entreprise locale est soit pleinement compétitive (+), soit non compétitive (-).

Tableau 3 : Modes de pénétration des marchés étrangers suite à la concordance ou discordance des avantages compétitifs et comparatifs à l'internationalisation

Mode de pénétration	Avantages compétitifs Des firmes du pays d'origine		Avantages comparatifs Du pays d'origine	
	Demande de facteurs	Offre de produits	Offre de facteurs	Demande de produits
1. Production nationale/Vente nationale	+	+	+	+
2. IDE sortant	+	+	-	-
3. IDE sortant/Re-import	+	+	-	+
4. Export	+	+	+	-
5. IDE entrant	-	-	+	+
6. Import	-	-	-	+
7. IDE entrant/ ReExport	-	-	+	-
8. Production étrangère/Vente étrangère	-	-	-	-

Source : Mucchielli (1991)

- L'entreprise s'engage dans l'investissement dans les deux situations (2 et 5), qui présentent des cas de discordance totale (les deux signes sont inversés) entre les avantages compétitifs de l'entreprise et comparatifs des pays d'origine.

Dans le premier cas (2), c'est la firme nationale qui investit directement à l'étranger afin de bénéficier des coûts réduits des facteurs de production et des débouchés intéressants pour ses produits. Dans le second cas (5), par contre, c'est la firme étrangère qui investit dans le pays d'origine pour tirer les mêmes profits.

- Dans les cas (3) et (7), on parle d'investissements étrangers verticaux, ou de délocalisation pour réimportation ou réexportation.

Dans la situation (3), ce sont les firmes nationales qui investissent à l'étranger à la recherche de meilleures offres de facteurs de production, dans le but de réimporter leurs productions au niveau de leurs marchés d'origine qui offrent des débouchés intéressants, il s'agit d'une délocalisation pour réimportation. (Mucchielli, 1991).

Dans le cas (7), les firmes étrangères investissent au niveau du pays d'origine pour profiter des coûts réduits de ses facteurs de production, afin de réexporter la production vers les pays qui offrent le plus de débouchés, il s'agit d'une délocalisation pour réexportation.

Dans les situations (4) et (6), les entreprises optent l'export, l'import, ou s'engagent dans l'investissement à l'étranger.

Dans le cas (4), les firmes nationales profitent de leurs avantages compétitifs et des avantages comparatifs de leur pays en termes de coûts des facteurs de production, mais s'orientent vers l'exportation étant donnée l'absence de débouchés au sein de leur pays d'origine.

Dans le cas (6), au contraire, les entreprises disposent uniquement d'avantages relatifs aux débouchés des produits, et manquent d'avantages compétitifs en termes de coûts de production, ceci les amène à s'orienter vers l'importation.

- Dans les cas (1) et (8), les entreprises ne s'engagent ni dans l'investissement à l'étranger, ni dans l'export ou l'import, mais produisent et vendent leurs produits au niveau des marchés nationaux. Dans le premier cas (1), l'entreprise dispose d'avantages compétitifs et son pays d'origine présente des avantages comparatifs prometteurs, ceci fait que l'entreprise produit et vend sur son pays d'origine. Dans le cas (8), l'entreprise manque d'avantages compétitifs et son pays d'origine manque d'avantages comparatifs, et donc ne trouve aucun avantage à l'internationalisation.

Le paradigme synthétique de Mucchielli se fonde ainsi sur la complémentarité des IDE et du commerce international, notamment à travers les processus de délocalisation des firmes, ou encore des échanges internes de segments de produits.

Soit que l'IDE se fait à la recherche de facteurs de production plus intéressants à l'étranger, et que la réimportation du produit permet de bénéficier des débouchés locaux plus importants. Soit que l'IDE se fait au niveau du pays d'origine par une firme étrangère afin de profiter de facteurs de productions locaux plus intéressants, puis procéder à la réexportation.

Aussi, les flux commerciaux et d'investissement sont complémentaires de par la nature des échanges qui se font entre filiales et fonctions d'une même firme multinationale. Dans la mesure où la discordance ou la concordance entre les avantages compétitifs et ceux comparatifs ne se fait pas nécessairement à travers tout le processus de production. Mais également par rapport aux différents composants et segments d'un même produit, à des niveaux de production différents, donnant lieu à des échanges importants en interne (Mucchielli, 1992).

5- Les alliances stratégiques et coopérations

Les avantages de la coopération entre entreprises sont nombreux. Tisser des partenariats nationaux et internationaux devient une option stratégique très recherchée par les entreprises au niveau international.

Afin de mettre en commun des ressources, partager des risques et des coûts, réaliser des économies d'échelle, s'accaparer des parts de marché, développer de la veille stratégique et technologique, procéder à la recherche et développement (Chtourou, 2005).

Initialement, les firmes multinationales avaient plutôt tendance à s'implanter à l'étranger à l'aide de filiales totales, ou bien de participations majoritaires dans d'autres entreprises. Selon l'ONU (1988), on peut, au contraire, observer ces dernières années, un développement important d'accords de coopération entre firmes multinationales, de prises de participations réciproques, et de filiales communes. Ces méthodes sont parfois appelées les nouvelles formes d'investissements internationaux. Ces comportements sont, entre les firmes de pays développés, particulièrement concentrés dans les industries de hautes technologies comme l'électronique, l'informatique ou l'aérospatiale, ou bien les industries à maturité mais faisant l'objet de renouveau technologique comme l'automobile.

Ces accords sont réalisés le plus souvent pour partager des frais de Recherche et Développement, qui deviennent de plus en plus élevés pour une seule firme, dans les secteurs technologiques, afin de permettre des économies d'échelle et de s'échanger des connaissances de marché ou de savoir-faire. Ces alliances, existant dans certains domaines d'activités, n'empêchent pas la concurrence des multinationales en termes de vente de leurs produits. Dans le cas des pays en développement, ces accords ont souvent pour but de se conformer aux désirs des Etats hôtes, pour la participation de leurs entreprises à la réalisation de produits élaborés initialement par les multinationales (Mucchielli, 1991).

Pour sa part, Dunning (1993) a exploré ces coopérations à l'aide de sa « théorie éclectique ». Il délaisse cependant progressivement l'importance du secteur dans la délocalisation des firmes et des actions stratégiques des firmes, dans le cadre de la concurrence oligopolistique.

La « théorie synthétique » en se penchant, notamment sur les nouvelles formes d'investissements étrangers, tente de pallier cette lacune (Mucchielli, 1985, 1991) à condition que l'on y renforce l'importance des stratégies industrielles.

Pour étudier les apports de l'approche économique dans l'internationalisation des firmes, nous nous sommes concentrés sur les paradigmes éclectiques OLI et synthétique de Mucchielli, ayant le plus de poids dans l'approche, et s'avérant les plus pertinents dans le cadre de nos travaux de recherche.

En effet, le paradigme éclectique distingue trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation, à savoir : l'avantage de propriété (Ownership Advantage) spécifique à l'entreprise, l'Avantage de localisation concernant les avantages comparatifs des pays d'accueil, et l'avantage de l'internalisation lié à la capacité de l'entreprise à gérer et coordonner les activités en interne.

Le paradigme synthétique de la firme multinationale est un prolongement du modèle OLI qui synthétise les avantages d'internationalisation de la firme en deux principaux : les avantages compétitifs de l'entreprise multinationale, et les avantages comparatifs de ses pays cibles.

Dans ce sens, la discordance ou la concordance des conditions d'offre des pays et de demande des firmes déterminant les modes de pénétration des marchés. Puis, le partage des avantages compétitifs et l'importance des avantages comparatifs sont à l'origine des alliances stratégiques et partenariats, procurant divers autres avantages pour les partenaires.

L'approche économique a un poids important dans les théories d'internationalisation des firmes. Bien qu'ayant fait l'objet de critiques (Johanson et Mattson, 1988 ; Gemser et al., 2004), notamment liées à la difficulté d'analyser l'internationalisation des PME à travers cette approche, d'une part, et la non prise en considération des relations à caractère social dans les transactions, d'autre part (Johanson et Mattson, 1988; Gemser et al., 2004).

Section 2 : Approches par les étapes et par les réseaux : processus séquentiels d'internationalisation des firmes

La théorie d'internationalisation comportementale a émergé au milieu des années 1970 au sein de l'école Uppsala, et a largement dominé les théories d'internationalisation des firmes, considérant l'internationalisation comme un processus d'étapes séquentielles appelées chaîne d'établissement (Coviello et McAuley, 1999).

Elle se trouve à la base de l'approche par les réseaux et du modèle de l'internationalisation liée à l'innovation. Et évoque des notions essentielles à l'analyse de tout processus d'internationalisation telles que la distance psychique et l'engagement.

L'approche s'est développée à travers trois études principales, dont les résultats ne sont pas isolés, mais s'inscrivent dans le cadre d'une construction théorique intégrée.

La première étude s'est basée sur l'analyse de quatre cas d'entreprises suédoises notamment en termes d'engagement séquentiel des ressources et de la distance psychique. Elle est à l'origine du modèle séquentiel d'Uppsala (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975).

La seconde étude s'est basée sur des études empiriques traitant l'interaction entre l'engagement, l'expérience de marché et les décisions de la firme (Johanson et Valhne 1977). Elle est à l'origine du modèle du processus d'internationalisation.

Et la dernière a tenté d'intégrer les approches par les réseaux à l'analyse du processus d'internationalisation des firmes (Johanson et Valhne 1990, 2009). En intégrant l'entrepreneuriat international dans le cadre d'analyse de l'internationalisation des firmes.

I- Le modèle séquentiel d'Uppsala

1- Le modèle d'Uppsala

Les auteurs de ce modèle considèrent l'apprentissage évolutif des firmes et leurs expériences accumulées à l'étranger comme la clé de leur internationalisation. A travers deux apports principaux, à savoir l'engagement des ressources à l'international et la distance psychique.

1-1- L'engagement des ressources à l'international

Dans la mesure où la firme se développe à l'international à travers un processus incrémental et constitué de quatre étapes successives à savoir :

- L'exportation non régulière,
- L'exportation via un agent,
- La représentation commerciale dans le pays d'accueil,
- Et finalement la mise en place d'une filiale de production.

La taille de l'entreprise joue un rôle important dans ce processus, plus la taille de l'entreprise augmente plus son degré d'internationalisation évolue.

Ainsi, à chaque nouvelle étape d'internationalisation, l'engagement de la firme en matière de ressources croît, et sa perception du risque s'améliore, c'est-à-dire que le risque diminue (Johanson et Wiedersheim- Paul 1975).

1-2- La distance psychique

Le deuxième apport de ce modèle s'est intéressé à la question du choix des pays cibles. Les auteurs de ce modèle stipulent qu'à leurs premières étapes d'internationalisation, les entreprises choisissent les pays dont les distances psychiques par rapport à leurs pays d'origine sont les plus faibles. La distance psychique se définit comme « la somme des facteurs qui restreignent le flux d'information en provenance et à destination du marché ». Ces facteurs de distance psychique entre les pays d'origines et les pays d'accueil comprennent « les différences géographiques, linguistiques, culturelles, de formation, d'éducation, les disparités sociales, ainsi que les différences de pratiques des affaires, et de développement industriel » (Johanson et Wiedersheim 1975).

Il va sans dire que la distance psychique est corrélée à la distance géographique, elle détermine les choix des pays cibles et explique la performance des investissements étrangers. (Grosse et Goldberg, 1991; Bevan et al., 2004; Pusterla et Resmini, 2007).

Certains auteurs ont prévalu l'impact des distances institutionnelles par rapport à celles culturelles sur le choix des pays cibles d'investissement. Notamment en termes de normes, de règles, et de lois qui distinguent le pays d'origine de celui d'accueil (Kostova, 1999; Madsen, 2009).

Au fur et à mesure de leur développement à l'international, et de leur évolution dans le processus d'internationalisation, les entreprises capitalisent sur leurs expériences à l'étranger,

réduisent les distances psychiques qui les séparent des marchés étrangers, et commencent à s'engager dans des pays étrangers plus distants « psychiquement » (Johanson et Vahlne, 1977).

Figure 1 : Distance psychique à l'international

Distance psychique		
Distance géographique	Distance culturelle	Distance institutionnelle

Source : Par nos soins

II- Le modèle du processus d'internationalisation

1- Les aspects statiques du processus d'internationalisation

D'après le second modèle, le processus d'internationalisation résulte de l'interaction entre des aspects statiques, notamment liés à des séquences de diagnostic des marchés cibles, en termes de ressources engagées et de connaissance du marché cible, et d'autres dynamiques, sous formes de séquences de changement de situation, liées aux décisions relatives aux ressources et aux activités, en termes de décisions d'engagement de ressources et de performance des activités en cours d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977).

1-1- L'engagement des ressources

Figure 2 : Composantes de l'engagement des ressources à l'international

Composantes de l'engagement des ressources		
La quantité de ressources engagées	Le degré d'engagement à l'international	
	La possibilité de transfert des ressources « transférabilité »	La possibilité de leur emploi alternatif.

Source : Par nos soins

L'engagement des ressources sur un marché étranger est mesuré par deux composantes principales que sont la quantité de ressources engagées (en termes de nombre de salariés, de filiales, des montants investis ...), ainsi que le degré d'engagement à l'international (à travers le degré de dépendance vis-à-vis des marchés étrangers, ou encore de transfert des ressources stratégiques,...).

A son tour, le degré d'engagement est mesuré par la possibilité de transfert des ressources « transférabilité » ainsi que la possibilité de leur emploi alternatif. (Johanson et Vahlne, 1977).

1-2- La connaissance du marché

Est également appelée connaissance-expérience du marché, ou encore la connaissance expérientielle. Selon ce modèle, la minimisation de l'incertitude est le critère prioritaire dans le choix des pays cibles d'internationalisation. Ce critère est inversement proportionnel à l'accumulation d'expériences antérieures à l'international qui devient au fil du temps une connaissance expérientielle développée suite à l'apprentissage organisationnel acquis au niveau des marchés étrangers. L'expérience internationale peut être générale, liée aux outils d'internationalisation généraux transférables à travers les différents pays étrangers, ou encore spécifique, par exemple, par rapport aux habitudes de consommation, aux canaux de distribution, aux réglementations, et donc liée à une expertise propre à chacun des marchés d'accueil et conditionnée par la présence de la firme au niveau du pays cible (Johanson et Vahlne, 1977) (Vahlne et Johanson, 2017).

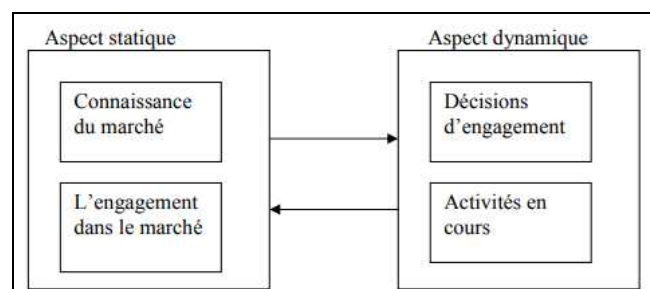
2- Les aspects dynamiques du processus d'internationalisation

Les deux aspects statiques influencent les aspects dynamiques du processus d'internationalisation, à savoir les décisions d'engagement et les activités internationales en cours. Qui à leur tour ont un impact, sous forme de boucles rétroactives, sur l'engagement des ressources et la connaissance du marché, que sont les aspects statiques du processus. Cette étude insiste sur le caractère dynamique du modèle du processus d'internationalisation des firmes, vu l'influence du résultat de chaque étape sur le déroulement de l'étape qui la suit.

La connaissance expérientielle se trouve au cœur du modèle, et est considérée comme le critère principal de choix du pays cible d'internationalisation. Son accumulation, au fil du temps, avec les critères relatifs à la distance psychique et la chaîne d'établissement, favorise la dynamique incrémentale du modèle.

Laquelle dynamique « aura tendance à fonctionner indépendamment des décisions stratégiques qui pourraient l'affecter » (Johanson et Vahlne, 1977).

Figure 3 : Le processus d'internationalisation de la firme



Source : Johanson et Vahlne (1990)

III- L'approche par les réseaux

1- Les origines de l'approche par les réseaux

Johanson et Matsson (1987) sont à l'origine de l'introduction de l'approche de l'internationalisation par les réseaux. Ils stipulent que « l'internationalisation est un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme », et « la stratégie d'internationalisation des firmes est liée au besoin de développement des connaissances, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau » (Johanson et Matsson, 1987 ; Khayat, 2004). Ils considèrent ainsi le processus d'internationalisation dans un cadre inter organisationnel et intra organisationnel.

2- L'importance de l'approche par les réseaux dans le processus d'internationalisation des firmes

A travers la troisième étude de référence du modèle Uppsala, les auteurs du modèle du processus d'internationalisation (Johanson, Vahlne 1990) ont souligné que l'approche par les réseaux est tellement importante dans le processus d'internationalisation des firmes, qu'elle donne lieu, dans le cadre de l'apprentissage par les réseaux, à trois grandes nouvelles étapes permettant de prolonger ce processus, que sont la prolongation (des activités domestiques), qui est la première démarche qu'entament les entreprises pour s'inscrire dans des réseaux, puis la pénétration et l'intégration de réseaux. Ces dernières rendent le processus d'internationalisation « généralisable », et les liens des activités des firmes ainsi que les interdépendances entre leurs différentes divisions « intégrables » (Johanson, Vahlne, 1990).

3- L'effet réseau et son importance dans le développement des firmes à l'international

Dans leur modèle amendé du processus d'internationalisation, les auteurs intègrent les différentes critiques à leur modèle initial.

Ils développent l'effet de l'approche d'internationalisation par les réseaux, au détriment de leur approche initiale basée sur la distance psychique.

Partant du constat que le point de départ en termes de choix des pays cibles c'est la détection de l'opportunité, or plus l'entreprise est engagée à l'international, plus elle est en mesure de détecter les opportunités qui se présentent aux marchés étrangers.

Ils reprennent ainsi la définition du réseau comme étant « l'ensemble des relations variées, proches et durables de la firme avec des fournisseurs et des clients importants » (Johanson et Vahlne, 2009). Et intègrent les théories de l'entrepreneuriat et par réseaux pour mettre l'accent sur l'importance pour l'entreprise de faire partie de réseaux internationaux. En termes d'opportunités, d'informations, de relations de confiance, et de partenariats qui peuvent constituer des bases du succès de l'internationalisation de l'entreprise.

En soulevant le nouveau défi que les firmes devraient relever à l'international, consistant non pas à choisir les marchés les plus proches psychiquement pour s'internationaliser, mais plutôt à s'intégrer dans un réseau international d'affaires, de membres déjà bien positionnés sur les marchés étrangers, et qui peuvent représenter une ressource clé de succès de l'expansion internationale de l'entreprise. Ils évoquent la notion « d'handicap de ne pas appartenir à un réseau ». Et celle de « désavantage de la non-appartenance à un réseau » (Johanson et Vahlne, 2009). Ainsi que la transition de la responsabilité à l'étranger à la responsabilité externe.

Partant du postulat que les transactions internationales se font dans le cadre d'un réseau d'affaires auquel toutes les entreprises sont initiées d'une manière ou d'une autre, et non par rapport à un marché étranger particulier (Cantwell et Mudambi, 2011).

Ainsi, la notion de confiance procurée à l'entreprise par l'effet de réseau prend davantage d'importance (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Et le réseau constitue une source de confiance incontournable pour la firme, dans la mesure où il lui apporte davantage d'opportunités d'affaires et d'informations sur le pays cible, et réduit son incertitude et ses risques de développement à l'international (Morgan et Hunt, 1994).

Face à la concurrence mondiale, appartenir à un réseau d'affaires permet aux firmes de développer leurs savoirs et leurs connaissances, (Johanson et Vahlne, 2009 ; Kogut, 2000), et de faire de ce capital intellectuel développé un avantage concurrentiel (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Ainsi, le développement international des firmes consiste à renforcer leur position au niveau des réseaux internationaux (Axelsson et Johanson, 1992). D'où l'importance de l'effet réseau dans le développement et la performance à l'international des firmes (Coviello et Munro, 1997) (Martin et al., 1998) (Loane et Bell, 2006) (Porrini, 2004; Al-Laham et al., 2010).

Le capital social des firmes à l'international est constitué par les partenaires de ses réseaux d'affaires.

L'entreprise est amenée à mobiliser son réseau de partenaires pour réussir son développement dans un nouveau marché étranger fortement attractif, ou encore à suivre son réseau de partenaires clés s'ils se trouvent dans un pays étranger, c'est-à-dire qu'elle favorise son développement au sein d'un pays où elle a développé un réseau d'affaires par rapport à un autre (Bonaccorsi, 1992).

4- Les séquences d'internationalisation dans le cadre du modèle amandé

La première séquence d'internationalisation, dans le cadre de ce modèle amendé, s'articule autour du diagnostic de la firme en termes d'appartenance à un ou plusieurs réseaux internationaux, et de sa position éventuelle au sein de ces réseaux internationaux.

La deuxième séquence consiste dès lors à analyser les opportunités qu'offrent les différents réseaux à la firme.

Puis la troisième concerne les décisions d'engagement dans les relations de réseaux internationaux (Cantwell et Mudambi, 2011).

Et la dernière traite des résultats en termes d'apprentissage et de confiance développés par la firme à l'international.

Ces séquences donnent lieu à des dynamiques itératives de développement des firmes à l'international (Johanson et Vahlne, 2009).

5- L'évolution de la responsabilité des entreprises à l'international

Un amendement plus récent a marqué une évolution importante des firmes multinationales en termes de responsabilité.

Johanson et Vahlne (2013) suggèrent une reformulation du modèle, qui diffère fondamentalement de leur modèle initial, en particulier en ce qui concerne l'internationalisation en tant que processus entrepreneurial dans un contexte de réseau d'affaires.

Dans les écrits récents des auteurs et d'autres chercheurs, le modèle revisité d'Uppsala semble être considéré comme un moyen plus approprié pour analyser le comportement d'internationalisation des entreprises (Schweizer., et al, 2010; Santangelo et Meyer, 2011; Vahlne et Johanson, 2013; Casillas et Moreno, 2014; Sui et Baum, 2014; Blankenburg, Johanson et Kao, 2015; Oehme et Bort, 2015).

Conformément à la théorie des réseaux d'affaires, ce changement reflète la différence cruciale entre les entreprises appartenant et à un réseau d'affaires spécifique et celles qui n'en font pas partie (Hakansson et Snehota, 1995; Uzzi, 1996, 1997; Ford, 1997; McEvily et Zaheer, 1999; Gulati et al., 2000).

Par conséquent, l'internationalisation est conceptualisée comme le processus d'une entreprise par lequel elle essaye de changer sa position externe par rapport au réseau, pour y appartenir (Blankenburg Holm et al., 2015).

Cela signifie que la différence entre le marché domestique et le marché étranger est liée au contexte commercial de l'entreprise plutôt qu'à la frontière du pays. Partant du postulat de certains auteurs considérant la responsabilité des entreprises à l'étranger comme le coût des affaires à l'étranger (Zaheer, 1995), ou encore comme un effet de distance continue (Beugelsdijk et Mudambi, 2013).

La non appartenance d'une entreprise à un réseau particulier est perçue selon la distance entre son activité actuelle et le réseau étranger en question. Par conséquent, la question de la relation causale entre la non appartenance au réseau et l'internationalisation peut être abordée en analysant les caractéristiques du réseau d'affaires dans lequel l'entreprise est intégrée, et dans quelle mesure cette intégration influence la distance par rapport au réseau étranger potentiel. Dans la mesure où l'entreprise subit une «responsabilité de nouveauté » à l'international (Mudambi et Zahra, 2007), et court des risques à travers tout le processus d'internationalisation (Moran, 2005).

Il y'a un lien étroit entre le processus d'internationalisation et la théorie de l'entrepreneuriat (Jones et Coviello, 2005). La prise de risque à l'international augmente la confiance dans la qualité des ressources reçues par l'entreprise (Krackhardt, 1990; Uzzi, 1996). Une conclusion raisonnable est donc que les relations profondes avec d'autres acteurs commerciaux dans le cadre d'un réseau d'affaires facilitent le positionnement de l'entreprise dans un autre réseau d'affaires étranger afin de développer une opportunité d'affaires.

6- Les types de réseaux internationaux

Plusieurs études ont démontré que l'intégration de réseaux affecte le comportement des entreprises à l'étranger. (Grabher, 1993 ; Dacin et al., 1999 ; McEvily et Zaheer, 1999 ; Moran, 2005 ; Chamlee et Myers, 2008).

Par conséquent, les caractéristiques du réseau d'affaires dans lequel une entreprise est intégrée influencent à la fois la possibilité qu'elle intègre un réseau étranger et qu'elle développe potentiellement ses activités à l'étranger.

Une distinction commune est faite entre l'intégration structurelle des réseaux et celle relationnelle (Dacin et al., 1999). L'intégration structurelle se concentre exclusivement sur «les partenariats développés par l'entreprise», tandis que l'intégration relationnelle traite de «la manière de développement de ces partenariats» (Moran, 2005). L'intégration structurelle souligne l'avantage qu'une entreprise peut tirer de sa position dans un réseau d'affaires, tandis que l'intégration relationnelle traite de l'avantage de l'apprentissage et de l'échange d'informations dans des relations étroites et dyadiques (Gulati, 1998 ; Lane et Lubatkin, 1998 ; Hansen, 1999).

Tableau 4 : Types d'intégrations de réseaux à l'international

<u>L'intégration structurelle</u>	<u>L'intégration relationnelle</u>
«les partenariats développés par l'entreprise»	«la manière de développement de ces partenariats»
Se concentre sur l'avantage qu'une entreprise peut tirer de sa position dans un réseau d'affaires en termes d'informations	Se concentre sur l'avantage de l'apprentissage et de l'échange d'informations dans des relations étroites et dyadiques
L'avantage des réseaux ouverts est lié à la diversité des informations en reliant des groupes autrement déconnectés	L'avantage des réseaux fermés est lié au capital social créé dans un réseau très uni. Qui a un effet positif sur la production de normes sociales, l'instauration d'un climat de confiance et la facilitation de la coopération entre partenaires.

Source : par nos soins

Une discussion commune sur l'intégration structurelle des entreprises relève de l'avantage des réseaux ouverts par rapport à ceux fermés (Burt, 1992 ; Coleman, 1988).

L'avantage associé aux réseaux ouverts résulte de la diversité des informations en reliant des groupes autrement déconnectés. Ceci se rapporte à la position de l'entreprise dans son réseau et dans quelle mesure cette position donne accès à des informations uniques et non redondantes (Walker et al., 1997 ; Oehme et Bort, 2015).

En revanche, l'avantage des réseaux fermés est lié au capital social créé dans un réseau très uni. Ce capital social aura un effet positif sur la production de normes sociales, l'instauration d'un climat de confiance et la facilitation de la coopération entre partenaires (Gargiulo et Benassi, 2000).

Il a été démontré que l'intégration relationnelle a un impact positif sur les résultats en termes d'innovation. (Moran, 2005). Ceci s'explique par le fait que les innovations sont caractérisées par l'échange de ressources intangibles et d'apprentissages mutuels, des chemins incertains, vagues et risqués tant pour l'entreprise que pour ses homologues. Des liens solides fournissent un meilleur moyen de transfert des questions et des idées complexes (Hansen, 1999).

Par exemple, il a été soutenu que la détection d'opportunités d'affaire est plus favorable dans des réseaux fermés caractérisés par des relations internes étroites et profondes entre partenaires, par rapport à des réseaux ouverts (Coviello, 2006). Ces derniers peuvent également être moins propices au développement des opportunités identifiées en raison de l'incertitude des coopérations inter relationnelles et des pertes causées par la «défection de l'opportunisme» (Gargiulo et Benassi, 2000).

D'où l'intérêt de la réflexion sur la relation entre la structure des industries locales étrangères et la possibilité pour un étranger de les intégrer.

Il a été démontré que lorsque le degré de concentration de l'industrie locale est élevé, les possibilités pour un étranger de l'intégrer sont limitées. Néanmoins, les avantages relationnels pour les initiateurs du réseau sont élevés (Cantwell et Mudambi, 2011).

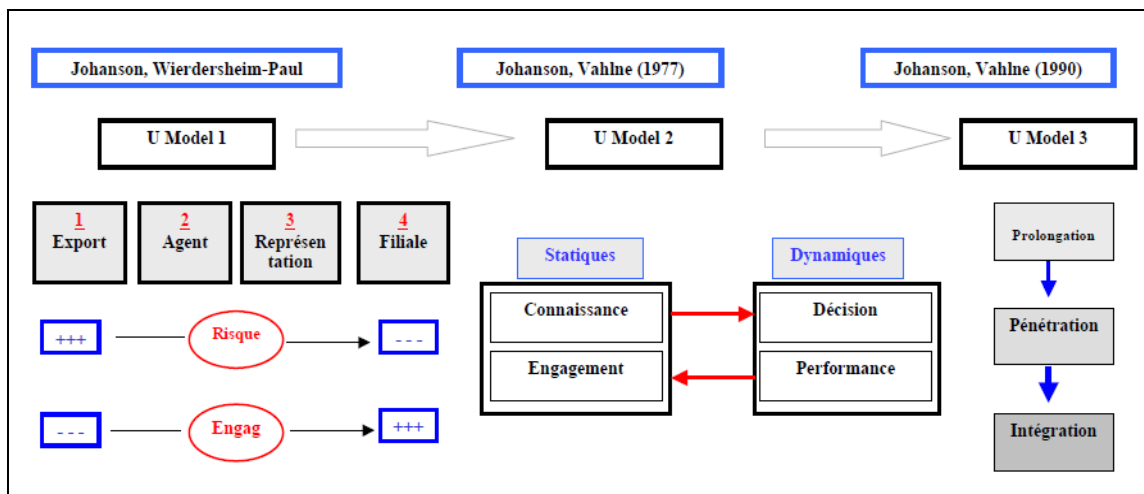
Ainsi, l'étude de la structure du réseau existant, ainsi que des caractéristiques des relations dyadiques entre les partenaires du réseau, est à la base de l'analyse de la responsabilité des acteurs étrangers dans leur processus d'internationalisation, ainsi que la structure du réseau étranger potentiel.

L'intégration structurelle et relationnelle de l'entreprise dans son réseau ainsi que la structure du réseau étranger potentiel sont des facteurs importants à analyser.

De surcroît, plutôt que de regarder le développement des relations d'affaires et de traiter l'internationalisation comme des processus identiques, une approche plus fructueuse serait de supposer qu'ils sont différents, mais qu'ils s'influencent mutuellement. Par exemple, une telle approche augmente la possibilité d'analyser comment le développement des relations d'affaires provoque une incidence sur le caractère incrémentiel du processus d'internationalisation (Hansen, 1999).

Les trois modèles peuvent être synthétisés comme suit :

Figure 4 : Approche d'internationalisation des firmes par étapes



Source : Johanson et Vahlne (1977,1990, 2003)

IV- Le modèle de l'internationalisation liée à l'innovation :

Selon le modèle de l'internationalisation liée à l'innovation également appelé I-modèle, l'internationalisation est perçue, sur la base du modèle de diffusion de l'innovation, comme un processus dont les étapes peuvent être comparables à celles de l'adoption de nouveaux produits (Gankema et al., 2000; Gemser et al., 2004).

Le modèle est basé sur deux éléments imprégnés du modèle Uppsala, que sont le caractère séquentiel du processus d'internationalisation, d'une part, et la distance psychologique acquise à l'étranger, comme facteur déterminant de ce processus, d'autre part (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil,1980).

Les auteurs de ce modèle ont étudié les processus d'exportation des PME en particulier (Angeron, 2001), ils considèrent chaque étape de développement à l'international comme une innovation pour l'entreprise (Gankema et al., 2001).

Les différences persistent au niveau du choix des étapes, de leur nombre et du mécanisme initiateur du comportement d'internationalisation. (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Gankema et al., 2000 ; Gemser et al., 2004 ; Li et al., 2004).

Le processus d'internationalisation liée à l'innovation a été détaillé d'abord en six stades (Bilkey et Tesar, 1977), puis scindé en trois étapes d'internationalisation (Leonidou et Katsikeas, 1996), comme suit :

Tableau 5 : Stades d'internationalisation liée à l'innovation

Auteurs	Etapes du I modèle
(Bilkey et Tesar,1977),	-Stade1 : où les entreprises ne sont carrément pas intéressées par l'internationalisation et répondent négativement aux commetes sollicitées, -Stade2 : lorsque les entreprises développent la capacité de répondre aux commetes sollicitées, sans pour autant prendre l'initiative de chercher des débouchés commerciaux à l'étranger, -Stade3 : où les entreprises sont en exploration active de débouchés commerciaux à l'étranger, -Stade4 : concernant les entreprises exportatrices vers des marchés proches psychologiquement, -Stade5 : lorsque l'entreprise devient exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale -Stade6 : lorsque l'entreprise explore des débouchés d'internationalisation vers des marchés psychologiquement distants.
(Leonidou et Katsikeas,1996),	-Le pré-engagement : concernant les entreprises implantées uniquement au niveau de leur marché national, mais ayant déjà eu une expérience antérieure en exportation, ou encore étant fortement intéressées par l'exportation au futur, -La phase initiale : dans laquelle les entreprises s'impliquent de manière irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger, -Et la phase avancée : lorsque les entreprises exportent régulièrement et bénéficient d'une expérience considérable à l'étranger; tout en envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Source : Adapté de (Bilkey et Tesar,1977), (Leonidou et Katsikeas,1996).

A partir du milieu des années 1970, l'approche d'internationalisation des entreprises par étapes a fait l'objet de nombreuses critiques théoriques. Certaines portent sur le caractère séquentiel et difficilement généralisable du processus d'internationalisation, en remettant en cause la linéarité et la non réversibilité de l'approche (Rezendé 2006).

D'autres considèrent que la distance psychique n'est pas un critère déterminant de l'investissement international des firmes (Madsen, 2009). Alors que d'autres mettent l'accent sur l'incapacité du modèle à expliquer le comportement des grandes firmes à l'international (Cheriet, 2010).

Section 3 : Approche d'internationalisation précoce et théorie d'entrepreneuriat international : processus rapides d'internationalisation des firmes

La littérature autour des « petites » firmes internationales (Born Globals) remet en cause le caractère séquentiel du modèle d'Uppsala (Johanson et Vahne, 1977 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Moen et Servais, 2002). En expliquant les déterminants stratégiques, les ressources et processus de l'internationalisation rapide et précoce.

Oviatt et McDougall (1994) ont remporté le Prix de la décennie du Journal International Business Studies pour leur article fondateur sur l'internationalisation précoce intitulé « Toward a theory of international new ventures », et ont ouvert la voie à la recherche scientifique dans ce domaine.

I- Le modèle d'internationalisation rapide et précoce

1- Les déterminants des entreprises Born Global

Sur la base de l'analyse des modes d'entrée rapides des entreprises suédoises au Japon, les processus séquentiels d'internationalisation ont été remis en cause (Johanson et Vahne, 1977).

En effet, certaines entreprises ont tendance à s'internationaliser très rapidement sans avoir à respecter le processus d'internationalisation séquentiel qui nécessite le développement de la firme d'abord au niveau national, pour réussir son internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977, 1990).

L'étude des entreprises exportatrices en Australie a été à l'origine de l'appellation « Born Global » de ce type d'entreprises (McKinsey et al., 1993 ; Rennie, 1993).

Les nouvelles entreprises internationales sont similaires aux entreprises Born Global (McDougall et Oviatt, 2000). Dans le sens où elles sont définies comme étant des organisations professionnelles, qui cherchent, dès leur fondation, à tirer des avantages concurrentiels de l'utilisation de ressources ou de la réalisation de ventes à l'international (McDougall et Oviatt, 2000).

Les entreprises Born Global se définissent également comme des petites entreprises, dont les fondateurs, cherchent dès leur création ou peu de temps après, à réaliser une part substantielle de leurs revenus au niveau international (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 2004).

Certains auteurs ont souligné qu'il existait plusieurs firmes « Born Global » (Oviatt et McDougall, 2005), généralement dotées de peu de ressources tangibles. Ce type d'entreprises fait face à de nombreuses contraintes d'internationalisation, y compris des économies d'échelle insuffisantes, le manque d'expérience dans les affaires internationales et la pénurie de ressources financières et humaines (Cavusgil et Knight, 2009 ; Freeman et al., 2006). Cependant, elles sont généralement riches en ressources et capacités intangibles distinctives (Knight et Cavusgil, 2004; Jantunen., et al, 2008; Rialp et al., 2005; Zahra et al., 2003).

Ainsi, l'internationalisation précoce des entreprises mondiales dites « Born Global » concerne des entreprises qui mènent des activités internationales dès leur création ou peu de temps après. Malgré les ressources limitées dont elles disposent, les Born Global arrivent à réaliser des ventes à l'international à un stade précoce de leur développement (Cavusgil et Knight, 2009). Elles s'internationalisent souvent dans les trois premières années de création, et commencent par se développer au niveau régional (Lopez et al., 2009).

2- Les facteurs de propagation des Born Global dans le monde des affaires internationales

Un nombre important de petites entreprises Born Global émerge à travers le monde. Ceci a amené plusieurs auteurs à remettre en cause le postulat traditionnel de domination des grandes entreprises bien dotées en ressources dans les affaires internationales (Eurofound, 2012 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; Servais, 1997).

L'appellation « Born Global » a toujours eu pour objectif d'attirer l'attention sur le rôle de ce genre d'entreprises dans l'économie mondiale.

En réalité, les Born Global existent depuis plusieurs siècles, en particulier dans les pays qui ont des petits marchés intérieurs (Cavusgil et Knight, 2009). Cependant, au cours des dernières décennies, elles se sont multipliées à travers le monde entier (McKinsey et al., 1993; Eurofound, 2012).

Cette tendance a été facilitée par la mondialisation, l'Internet, la libéralisation des marchés internationaux, ainsi que les progrès et innovations en termes des technologies de l'information et de la communication (Knight et Cavusgil, 2004 ; Etemad, 2004 ; Loane, 2006 ; Rialp et al., 2005 ; Servais et al., 2007 ; Eurofound, 2012).

Ayant réduit le coût de l'internationalisation, et favorisé l'expansion des entreprises les plus petites et pauvres en ressources à l'international (Cavusgil et Knight, 2009; Oviatt et McDougall, 1994; Eurofound, 2012).

En outre, la taille du marché domestique de l'entreprise, la nature du marché cible et l'étendue des entreprises concurrentes, ainsi que la croissance et l'intégration mondiale, constituent également des facteurs ayant favorisé l'internationalisation précoce des entreprises (Fan et Phan, 2007; Fernhaber, McDougall et Oviatt, 2007, Efrat et Shoham, 2012). La petite taille et la nouveauté de ces entreprises sont considérées comme des facteurs qui facilitent leur développement à l'international. En tirant avantage des marchés étendus pour obtenir des rendements élevés (Autio, et al, 2000).

Les entreprises Born Global sont généralement des jeunes PME qui ont des ressources limitées, mais qui malgré cette contrainte, génèrent des flux commerciaux importants. Elles ont contribué de manière distinctive et réussie à l'économie mondiale (Eurofound, 2012; Knight et Cavusgil, 2004). Ce genre d'entreprises s'est développé de plus en plus dans des économies de grands marchés internes, tels que les Etats-Unis (Knight, 2005; Eurofound, 2012).

L'internationalisation précoce et rapide des entreprises Born Global à l'ère moderne représente une forme d'expansion internationale sans précédent (Liesch et al., 2007), Et marque le passage d'une logique de concentration sur les grandes multinationales monopolistiques ou oligopolistiques, à une logique d'accompagnement de jeunes entreprises aux ressources limitées, à la recherche de profit, de création d'opportunités et d'innovations ingénieuses (Zeter et Junttonen, 2015). Le phénomène est devenu associé à « l'entrepreneuriat international », qui décrit les processus de création, de découverte et d'exploitation d'opportunités internationales (McDougall et Oviatt, 2000).

3- L'importance des compétences des managers dans le développement de l'internationalisation précoce

En effet, les caractéristiques des fondateurs influencent fortement l'internationalisation précoce des entreprises (Luostarinen et Gabrielsson, 2006 ; Acedo et Jones, 2007; Aspelund et al., 2007; McDougall et al., 2003).

A l'ère de la mondialisation, les fondateurs des entreprises Born Global perçoivent le monde comme leur marché (Cavusgil et Knight, 2015).

Leurs compétences managériales distinctives (Rialp et al., 2005), flexibles et dynamiques (Ganitsky, 1989), leur propension à prendre des risques et entreprendre l'internationalisation pro activement (Acedo et Jones, 2007; Zhou, 2007). Ainsi que leurs expériences antérieures

substantielles à l'international (McDougall et al., 2003 ; Acedo et Jones, 2007);constituent des facteurs clés de l'internationalisation précoce (McGaughey, 2007; Prange et Verdier, 2011).

De nombreux chercheurs ont souligné le rôle des ressources organisationnelles et des compétences humaines dans la performance de l'internationalisation précoce des entreprises (Oviatt et McDougall, 2005).

D'autres ressources et compétences telles que la connaissance du marché, l'appartenance à des réseaux ou alliances stratégiques, la possession de technologie de pointe, favorisent également l'internationalisation rapide et précoce (Aspelund et al., 2007; Freeman et Cavusgil, 2007).

4- Le rôle des relations de réseau dans l'internationalisation précoce des entreprises Born Global

Plusieurs auteurs ont analysé le rôle de l'appartenance à des réseaux et alliances dans l'internationalisation de petites entreprises (Coviello et Munro, 1995, 1997).

Durant les années 2000, l'accent a été mis sur le rôle des relations de réseaux et des alliances stratégiques dans l'internationalisation performante des entreprises Born Global (Acedo et Jones, 2007; Baum et al., 2013). De nombreuses études ont décrit les orientations stratégiques spécifiques à l'émergence et à la performance des entreprises Born Global. Les principales orientations et stratégies associées à l'internationalisation précoce incluent l'orientation d'apprentissage, l'orientation entrepreneuriale, l'orientation vers le marché, et l'orientation générale mondiale (Acedo et Jones, 2007; Baum et al., 2013).

L'apprentissage organisationnel est un facteur d'internationalisation précoce très important (Michailova et Wilson, 2008).

L'appartenance à des réseaux permet ainsi aux entreprises Born Global d'en tirer profit notamment en termes de connaissances nécessaires pour réussir leur internationalisation rapide et précoce (Baum et al., 2013).

5- Les orientations stratégiques de l'internationalisation précoce

Diverses pratiques managériales font le succès de l'internationalisation précoce et rapide des entreprises, se basant sur les compétences organisationnelles, la différenciation des produits et la concentration sur la demande spécifique des clients (Aspelund et al., 2007; Ripolles et Blesa, 2012).

L'orientation entrepreneuriale est un antécédent potentiel à l'internationalisation précoce analysé dans de nombreuses études, comme contribuant à la performance à l'international des entreprises Born Global (Jones et Coviello, 2005; Knight et Cavusgil, 2004; Zhou, 2007).

Néanmoins, Cette approche a été critiquée pour son sous-développement et sa fragmentation (De Clercq, et al, 2012). Peu d'études se sont intéressées au développement de la théorie sur l'internationalisation précoce (Coombs et al., 2009). Les études existantes sur le sujet ne sont pas cohérentes les unes par rapport aux autres (Jones et Coviello, 2005).

À titre d'exemple, certaines recherches indiquent que l'internationalisation entrepreneuriale menace la performance des jeunes entreprises (Mudambi et Zahra, 2007). Tandis que d'autres considèrent l'esprit entrepreneurial comme un facteur de performance des jeunes entreprises (Zahra, Ireland et Hitt, 2000; Zhou et al., 2010).

Plusieurs chercheurs considèrent que l'internationalisation précoce se fait durant les trois premières années de création de l'entreprise, pour opérationnaliser l'internationalisation précoce. Or, il y'a toujours une ambiguïté par rapport à la date réelle et effective de création de l'entreprise, à partir de laquelle les trois ans sont comptés (Hewerdine et Welch, 2013).

Par ailleurs, ce modèle se trouve à la base du développement de la théorie de l'entrepreneuriat international.

II- L'internationalisation des firmes dans le cadre des théories sur l'entrepreneuriat international

L'émergence de l'opportunité comme théorie importante est reflétée dans plusieurs recherches scientifiques se rapportant à l'internationalisation précoce et accélérée.

En termes de facteurs individuels liés à la reconnaissance et la recherche d'opportunités, de facteurs institutionnels et sectoriels qui permettent ou limitent la recherche d'opportunités, ainsi que de processus et résultats après que la recherche d'opportunités entre en vigueur (Coviello, 2015; Zander, McDougall-Covin et Rose, 2015).

L'entrepreneuriat international en tant que domaine de recherche universitaire est tiré d'un article d'Oviatt et McDougall (1994) identifiant et expliquant le phénomène des «nouvelles entreprises internationales», qui a reçu le prix de la Décennie 2004 du Journal of International Business Studies.

1- L'opportunité comme construction théorique importante en entrepreneuriat international et en commerce international

En effet, les travaux sur la recherche d'opportunités d'affaires sont imprégnés à la fois de la littérature sur l'entrepreneuriat international et sur le commerce international. En explorant la notion d'un écosystème global réparti en opportunités et chercheurs d'opportunités.

Les recherches scientifiques qui se sont intéressé à l'entrepreneuriat international ont soulevé l'importance de « l'opportunité » comme construction théorique (Mainela, et al., 2014).

La notion d'opportunité entrepreneuriale a pris de l'importance dans la recherche sur l'entrepreneuriat avec la publication d'un article de Shane et Venkataraman (2000). Après Shane et Venkataraman (2000) définissent une opportunité entrepreneuriale comme une situation dans laquelle la découverte de nouvelles relations moyens-fins peut entraîner l'introduction de nouveaux biens, services, matières premières, et ou méthodes d'organisation qui peuvent être vendues à un coût supérieur à celui de leur production. Ces nouveaux rapports moyens-fins et ces nouvelles combinaisons de ressources sous-tendent l'innovation inhérente à la recherche d'opportunités entrepreneuriales (Shane, 2012).

Par ailleurs, les «opportunités» en matière de commerce international tendent à décrire les possibilités pour les entreprises de rechercher du profit dans de nouveaux marchés transfrontaliers. Ellis (2011) définit une opportunité comme un accord d'échange avec de nouveaux clients sur de nouveaux marchés étrangers. Tandis que Karra, Phillips et Tracey (2008) voient les opportunités comme des lacunes sur les marchés étrangers qui peuvent être traitées par une firme locale, impliquant un certain degré d'innovation, concernant de nouveaux marchés géographiques pour des produits ou services existants d'une entreprise.

La différence entre les deux domaines dans la conceptualisation des opportunités étant l'accent mis sur la création de nouvelles technologies, entreprises et marchés dans la littérature sur l'entrepreneuriat international, et l'accent mis sur l'entrée de nouveaux marchés géographiques dans la littérature sur le commerce international.

2- Les opportunités internationales en tant qu'activités cognitives des entrepreneurs

D'après les recherches scientifiques sur l'entrepreneuriat international, les entrepreneurs reconnaissent et cherchent à exploiter les opportunités, les imperfections du marché, qui résultent de chocs exogènes tels que les progrès technologiques ou les changements réglementaires (Alvarez et al., 2013).

La reconnaissance des opportunités implique d'abord de réaliser qu'une opportunité de marché existe, puis il s'agit d'évaluer la possibilité d'exploiter cette opportunité de marché par une personne ou une entreprise particulière (McMullen et Shepherd, 2006). La recherche dans ce domaine s'est concentrée sur les facteurs qui conduisent certaines personnes, mais pas d'autres, à considérer des situations particulières comme des opportunités entrepreneuriales attrayantes. Les opportunités ont tendance à être conceptualisées en fonction de l'adéquation entre le produit et le marché, ce dernier étant défini par le type de clients sur le marché cible plutôt que par la géographie (Grégoire et Shepherd, 2012 ; Wood, McKelvie et Haynie, 2014).

Dans le domaine des affaires internationales, l'opportunité est conceptualisée comme l'entrée potentielle sur le marché, et la recherche cognitive est liée aux opportunités relatives aux marchés plutôt qu'aux produits ou aux technologies. En termes d'adéquation ou encore de «distance» entre un pays d'origine et des pays hôtes possibles, plutôt que d'adéquation produit-marché.

Plus cette distance entre le pays d'origine et les pays hôtes est importante, plus la prise de conscience des possibilités d'expansion internationale peut être limitée (Dimitratos et Jones, 2005). En termes d'évaluation des opportunités, les chercheurs accordent de l'importance au premier marché de développement international. Une opportunité est un premier marché international. Les perceptions des cadres sur les points communs et les différences entre un marché domestique et un marché d'accueil influent le choix des délais et du mode d'entrée au niveau du marché géographique cible (Williams et Grégoire, 2015).

L'investissement étranger direct est perçu comme une « opportunité distante cognitivement » compte tenu de la volatilité politique du pays d'accueil (Maitland et Sammartino, 2015).

Dans ce sens, les règles de décision utilisées par les entrepreneurs individuels pour évaluer les opportunités internationales deviennent de plus en plus complexes, au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience en matière d'internationalisation (Maitland et Sammartino, 2015 ; Chandra, 2017).

La littérature accorde une grande importance aux caractéristiques des entrepreneurs dans la recherche d'opportunités au-delà des frontières nationales. L'entrée à un marché étranger est considérée comme une opportunité de croissance. D'où le développement de la notion de familiarité avec le pays cible, différenciée de la distance et de la similarité entre le pays d'origine et celui d'hôte, en tant que mécanisme cognitif qui réduit l'ensemble des facteurs de sélection des pays étrangers (Clark et al., 2018)..

L'étude des conséquences de la familiarité avec le pays cible démontre des relations inversées entre la familiarité avec le pays et l'effort cognitif d'évaluation initiale de celui-ci, qui sont modérées par l'expérience internationale de l'entrepreneur. Soulignant que les décisions concernant les marchés étrangers impliquent à la fois une prise de décision intuitive et analytique (Clark et al., 2018).

3- Le rôle central de l'entrepreneur dans le développement international des firmes

3-1- Définition de l'entrepreneur

La littérature fournit des explications par rapport aux conséquences des actions des entrepreneurs sur le développement international des firmes (Schumpeter, 1934, 1949) (Stevensson et Jarillo, 1990).

Schumpeter (1934), se concentre sur la fonction entrepreneuriale et non sur l'entrepreneur en tant que personne. Celui-ci est défini comme un individu qui mène des actions entrepreneuriales.

Selon cette définition, le statut formel de l'entrepreneur n'est pas important. Il peut être le fondateur de l'entreprise, un directeur, un propriétaire ou occuper une autre fonction.

Aucune distinction n'est faite entre les deux concepts d'intrapreneur et d'entrepreneur (Collins et Moore, 1964). La définition pionnière de Schumpeter intègre l'ensemble des actions des entrepreneurs liées non seulement à l'introduction de nouveaux produits, mais également aux nouvelles méthodes de production, à l'ouverture de nouveaux marchés, à la conquête de nouvelles sources d'approvisionnement et de matières premières ainsi qu'à la réorganisation industrielle (Schumpeter, 1934 ; Autio, 2005).

Le terme «entrepreneur» est utilisé à la place de «décideurs clés» afin d'accorder de l'importance aux personnes qui agissent conformément aux critères de l'entrepreneuriat :

- La capacité de voir de nouvelles combinaisons;
- La volonté d'agir et de développer ces nouvelles combinaisons
- Le point de vue selon lequel agir selon sa propre vision est plus important que les calculs rationnels
- La capacité à convaincre les autres d'investir dans des projets entrepreneuriaux; et
- La capacité d'agir au temps approprié (Schumpeter, 1934) (Autio, 2005).

3-2- Rôle de l'entrepreneur dans le développement international des firmes

Schumpeter a souligné l'importance d'agir comme un critère important pour les entrepreneurs. Pour être en mesure d'agir, un entrepreneur a besoin de ressources, y compris en savoir-faire, plus étendues que celles dont il dispose à lui seul. D'où l'importance de développer des réseaux personnels (Johannisson, 1994 ; Christensen et al., 1991) pour obtenir ces ressources. Ainsi, l'action entrepreneuriale doit être menée dans un bon environnement constitué de réseaux pour réussir (Dahmen, 1995).

L'entrepreneur se trouve au centre de l'entrepreneuriat international. La stratégie et les processus d'internationalisation ne peuvent pas avoir lieu sans les actions des entrepreneurs. Il ne suffit pas pour l'entreprise de disposer de ressources et d'opportunités dans un environnement pour pouvoir s'y développer. L'action de déclenchement de l'entrepreneur est nécessaire. L'interprétation individuelle que fait l'entrepreneur de l'entreprise et de son environnement est très importante. L'entrepreneur est certes influencé par son environnement, mais il l'influence aussi, à travers les processus qu'il crée. L'environnement de l'entrepreneur est divisé en trois niveaux: macro, méso et entreprise (Boddewyn, 1988).

Par rapport à l'entreprise, les concepts étudiés sont : la structure organisationnelle, le développement de produits, l'apprentissage (Johanson et Vahlne, 1990), la culture (Alvesson et al., 1989), les compétences de base (Prahalad et Hamel, 1990), les coûts de transaction et les avantages spécifiques à l'entreprise (Dunning, 1993).

Au niveau méso, sont inclus les acteurs de l'entreprise tels que des clients, des concurrents et des fournisseurs, les concepts étudiés comprennent la structure de l'industrie, les réseaux (Forsgren et Johanson, 1992), et l'intelligence industrielle (Grinyer et Spender, 1979).

Aussi il importe de souligner l'importance de l'interprétation de l'individu de la situation et sa capacité à influencer la structure de l'industrie.

Au niveau macro, les concepts et événements opèrent à un niveau global et national, tels que les conditions des facteurs (Dunning, 1993) et la distance psychique (Nordstrom, 1991). Ces facteurs sont difficiles à influencer par les individus.

Ces facteurs influencent non seulement directement les entreprises, mais leur interprétation par l'individu est souvent la plus importante pour le développement de l'entreprise. Autrement dit, l'impression de l'entrepreneur sur l'environnement macro est plus importante que les faits en termes de choix des stratégies internationales.

4- Les caractéristiques des entrepreneurs et stratégies de développement international

4-1- Typologie des entrepreneurs

Les actions des entrepreneurs ont été classées selon (Schumpeter, 1934) comme suit :

1. L'introduction des nouveaux biens, avec lesquels les consommateurs ne sont pas familiers, ou encore caractérisés par une qualité différente.
2. L'introduction d'une nouvelle méthode de production, non testée auparavant.
3. Le développement dans un nouveau marché, pas ciblé antérieurement.
4. La conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement en matières premières ou en demi-produits.
5. L'inscription dans de nouveaux procédés de management ou dans de nouveaux types organisationnels (Schumpeter, 1934 ; Autio, 2005).

Une autre classification des entrepreneurs en distingue trois types.

- Ceux qui mènent des actions conformément aux points 1, 2 et 4 qualifiés d'entrepreneurs techniques. Et pouvant opter pour des innovations techniques, telles que de nouveaux produits, ou de nouvelles technologies de production.
- Les entrepreneurs agissant conformément au point 5 appelés entrepreneurs de structure.
- Les entrepreneurs qui favorisent le développement des entreprises dans de nouveaux marchés appelés entrepreneurs de marketing. L'entrepreneur de marketing fait preuve d'innovations telles que le développement dans de nouveaux marchés ou encore l'emploi de nouvelles méthodes de commercialisation (Molleryd, 1997).

Les différents types d'entrepreneurs choisiront différentes stratégies pour leurs entreprises.

Donnant lieu à différentes décisions d'internationalisation en termes de modes d'entrée et de choix de marchés cibles. Les entrepreneurs influencent l'allocation des ressources de leurs entreprises et dirigent les ressources vers des domaines dans lesquels ils ont eux-mêmes un grand intérêt et des connaissances.

4-2- Stratégies de développement à l'international par types d'entrepreneurs

4-2-1- L'entrepreneur technique et la stratégie d'attraction internationale

L'intérêt principal de l'entrepreneur technique est la technologie. A travers le développement de produits et de production. L'internationalisation ne relève pas de son principal intérêt.

Dans ce cadre organisationnel, les nouveaux produits de l'entreprise peuvent se faire connaître à l'étranger à travers les réseaux internationaux dont les clients de l'entreprise font partie.

L'entrepreneur peut avoir tendance à développer l'entreprise à l'international en réponse à des demandes provenant de l'étranger, via des exportations ou accords de licence (Hébert, 2002).

4-2-2- L'entrepreneur marketing et la stratégie de développement international

L'entrepreneur marketing détecte des besoins sur les marchés émergents et en croissance, et développe des idées de réponses à ces besoins, via des canaux de distribution et des marques adaptés.

Il est proactif dans le processus d'internationalisation, crée de nouveaux canaux pour atteindre le client, et est prêt à développer de nouvelles entreprises internationales et à choisir des modes d'établissement, tels que les filiales nécessitant des ressources importantes.

Ces modes et choix de développement international sont influencés par les préférences personnelles et les réseaux de l'entrepreneur (Hébert, 2002).

4-2-3- L'entrepreneur de structure et la restructuration de l'industrie internationale

L'entrepreneur de structure agit dans les industries matures. Sa stratégie est mise en œuvre au niveau de l'entreprise, et il n'intervient pas directement dans les questions opérationnelles.

Il essaie de restructurer les entreprises et les industries. En combinant les organisations, de nouvelles idées d'affaires peuvent être développées. De ce point de vue, l'internationalisation n'est pas un objectif stratégique distinct mais une conséquence de la stratégie globale. Parce que la plupart des industries matures sont internationales, l'entrepreneur de structure devient un acteur international important.

Comme il travaille dans des industries matures, il préfère les fusions acquisitions pour réduire la capacité de ces industries. Les marchés sont choisis en fonction de la situation concurrentielle (Knickerbocker, 1973) et les marchés sans perspective d'acquisition ou de fusion attrayante ne sont pas saisis.

5- Les logiques d'internationalisation

L'internationalisation précoce et rapide peut se faire sur la base des théories de causalité et d'effectuation. Les deux logiques peuvent fonctionner ensemble pour les entreprises Born

Global, mais la pertinence de l'une ou l'autre ou encore des deux, varie en fonction de l'incertitude du marché et de la nature des décideurs (Nummela et al., 2014).

La logique de raisonnement causal se base sur l'hypothèse selon laquelle la réussite de toute démarche entrepreneuriale relève de la qualité du plan d'affaire préétabli, de la planification du projet, et du choix des ressources les plus optimales. Plus ces éléments sont approfondis, plus l'incertitude liée au lancement du projet est réduite, et plus les chances de réussite sont importantes. Cette logique est dite "causale" en ce qu'elle fait varier les causes et ressources pour atteindre un objectif donné. Elle implique que les objectifs de l'entreprise sont clairement définis, dans le cadre de la dynamique concurrentielle des marchés. En termes de parts de marché, de chiffres d'affaires, ou encore de marges. Ce raisonnement fonctionne dans des marchés établis, dans lesquels les structures, et les concepts produits-marchés sont bien déterminés (Nummela et al., 2014).

Les recherches de Sarasvathy (2001) sur les logiques entrepreneuriales ont soulevé un raisonnement radicalement opposé à celui de la causalité, à savoir l'Effectuation. Consistant non pas à déterminer les objectifs de l'entreprise à partir de l'optimisation de ses ressources, mais au contraire à prendre en considération les ressources disponibles de l'entreprise pour déterminer ses objectifs éventuels. Ainsi, contrairement à la logique causale, la logique effectuale fait varier les effets en fonction des causes et ressources existantes.

La logique causale repose ainsi sur le paradigme du choix des objectifs de l'entreprise sur la base de ses ressources disponibles. Alors que la logique effectuale repose sur un paradigme de création de nouvelles possibilités à partir des ressources existantes.

Du point de vue de la logique d'effectuation, quatre stratégies marketing clés ont été identifiées pour assurer la performance de l'internationalisation précoce, que sont la création de l'opportunité, le développement de produits innovants basés sur l'intimité des clients, l'amélioration des ressources et la légitimité (Mort et al., 2012).

Les «opportunités» désignant des combinaisons transnationales en termes de ressources et de marchés (Gregorio et al., 2008; Mathews et Zander, 2007).

Tout l'intérêt pour les entreprises étant de chercher à saisir des opportunités en dehors de leurs marchés intérieurs afin d'assurer leur avantage concurrentiel. D'où l'importance particulière de la capacité des gestionnaires à détecter et saisir des opportunités sur les marchés internationaux (Zahra et al., 2005 ; Di Gregorio et al., 2008), Mais aussi à combiner les ressources tangibles et intangibles de manière innovante.

6- La perspective des compétences et capacités dynamiques

La perspective des compétences et capacités dynamiques prône que l'avantage compétitif des entreprises est sans cesse renouvelé dans le cadre d'un environnement en perpétuel changement.

A travers les choix et actions des managers, et l'apprentissage comme activité principale du processus permettant une meilleure réalisation des activités et une meilleure détection des opportunités (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

Trois types d'orientations stratégiques sont étudiés dans le cadre de la perspective des compétences dynamiques. A savoir l'orientation entrepreneuriale, l'orientation à l'apprentissage, et l'orientation à la croissance à l'international.

Premièrement, l'orientation entrepreneuriale, revêtant une grande importance, notamment dans l'internationalisation des INV. Elle relève du processus de prise de décision et des pratiques managériales de l'entreprise. Liés aux concepts de la propension de prise de risque et d'innovation, et au comportement proactif (Zahra et Garvais, 2000).

Puis l'orientation à l'apprentissage, également particulièrement importante pour l'étude de l'internationalisation des INV. Elle comprend tous les aspects favorisant le processus d'apprentissage pour les entreprises. Liés à l'innovation et au développement des compétences et des performances organisationnelles à long terme (Jantunen et al. 2008).

Et l'orientation à la croissance à l'international, communément utilisée dans l'analyse des stratégies d'internationalisation des entreprises. Elle porte sur la vision globale, le désir et la motivation d'expansion des managers (Jantunen et al. 2008).

7- La métaphore de l'usine en entrepreneuriat international

En conceptualisant un écosystème global, les chercheurs tirent parti de la notion d'usine globale, où l'entreprise multinationale est considérée comme le pivot d'un réseau de relations interentreprises internationales (Buckley et Ghauri, 2004).

Ainsi, l'usine globale implique l'intégration d'opportunités entrepreneuriales (nouvelles relations moyens-fins) et internationales (nouveaux marchés géographiques).

La métaphore de l'usine souligne le rôle central de l'entreprise multinationale en tant que «propriétaire de la marque» et décideur. Afin d'ouvrir la porte à la recherche à propos des types et des rôles multiples des chercheurs d'opportunités dans ces réseaux imbriqués, Ce faisant, le rôle de l'entreprise multinationale est décentré pour que les autres chercheurs

d'opportunités deviennent plus visibles et que l'écosystème dans son ensemble se caractérise par une agence distribuée.

La perspective d'usine mondiale attire l'attention sur les avantages des réseaux interentreprises en termes d'efficacité, de réactivité et de rapidité pour les entreprises multinationales (Buckley et Ghauri, 2004).

Conclusion du chapitre

Bien qu'apparues successivement, les trois approches économique, comportementale, et d'internationalisation précoce, ne se substituent pas, elles se juxtaposent, et abordent le processus d'internationalisation sous différents angles d'analyse.

Les apports théoriques de l'approche économique relèvent des avantages compétitifs des firmes multinationales, et de ceux comparatifs des pays cibles d'internationalisation.

En effet, deux principaux types de processus d'internationalisation surgissent de la revue de littérature menée.

D'une part, le caractère séquentiel du processus d'internationalisation des firmes a été mis en exergue par les approches d'internationalisation par étapes et par les réseaux. Selon la première approche, l'engagement et la performance des firmes à l'international s'explique par la réduction des distances psychiques, et l'augmentation de l'apprentissage. La seconde approche met l'accent sur le rôle des types de réseaux et de leurs intégrations dans le processus de développement des firmes à l'international.

D'autre part, l'approche d'internationalisation précoce prône la possibilité pour certaines entreprises de s'internationaliser de manière rapide et précoce, sans avoir à respecter un développement séquentiel, en se basant sur la théorie de l'entrepreneuriat international.

Dans le chapitre qui suit, nous tenterons d'apporter une approche intégrative de ce processus d'internationalisation, en faisant à chaque fois référence aux approches théoriques traitées à travers ce chapitre.

Chapitre 2 : Facteurs d'influence et processus d'internationalisation

Introduction du chapitre

L'efficacité des processus d'internationalisation des firmes est liée à un certains nombre de paramètres influençant. Dont les ressources et compétences à l'international (Ruzzier et al., 2006; Pantin, 2006), la gestion des informations liées à l'internationalisation (Knight et Liesch, 2002 ; Child et Hsieh, 2014), les réseaux de collaboration établis (Ciravegna et al., 2014), ainsi que les processus de gestion des informations et connaissances (Rodriguez et al., 2010 ; Fletcher et Harris, 2012).

L'ensemble de ces facteurs peuvent accélérer l'engagement international, sous formes de catalyseurs à l'internationalisation. Leur manque contribue au contraire au ralentissement ou à l'arrêt définitif du processus, sous forme de barrières (Chetty et Campbell, 2003).

A travers ce chapitre, nous tentons de fournir un cadrage général sur les processus et facteurs d'influence de l'internationalisation des firmes.

Nous commencerons en premier lieu par développer les ressources et compétences à l'international, et leur rôle dans le processus d'internationalisation des firmes, de manière générale, à la lumière de la théorie par les ressources et compétences et celle liée au savoir.

Puis, nous détaillerons les catalyseurs et barrières à l'internationalisation des firmes, telles que prônées par les écoles de commerce, de l'entrepreneuriat international, et de la stratégie. Pour aboutir à la mise en exergue des composantes du processus d'internationalisation des firmes et des principaux facteurs qui l'influencent.

Section 1 : Les ressources et compétences : vers une intégration des approches

Le processus d'internationalisation des firmes peut être expliqué de manière pertinente à travers la théorie intégrative des ressources et compétences (Laghzaoui, 2009). Puisqu'il nécessite la mobilisation des ressources et compétences de l'ensemble de l'entreprise, aussi bien au niveau interne qu'externe (Ruzzier et al., 2006). Le concept fédérateur des ressources et compétences étant parmi les plus courants en termes d'analyse des entreprises dans le management stratégique, et se basant sur l'étude de l'exploitation des ressources spécifiques par les entreprises, (Teece et al 1997) pour produire de la valeur (Bareny, 1991).

Par ailleurs, L'approche de l'entreprise fondée sur le savoir se trouve dans la continuité de l'approche basée sur les ressources et compétences. Merji et Umemoto (2010) justifient son caractère intégrateur dans l'analyse des processus d'internationalisation des firmes par trois éléments. Premièrement, le manque de ressources tangibles, rendant le savoir une ressource très critique. Deuxièmement, le développement de l'économie du savoir comme fondement de la performance humaine et organisationnelle, ce qui en fait un motif important de l'internationalisation. Troisièmement, le rôle central du savoir reconnu dans la littérature sur l'internationalisation des PME.

I- L'approche par les ressources et compétences

1- Les concepts de ressources et compétences

Les concepts de ressources et de compétences sont tirés des travaux de Penrose (1959), et ont été largement développés par plusieurs chercheurs dans la littérature.

Les ressources sont à la base définies comme des actifs détenus par l'entreprise, lui permettant de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. Et peuvent être tangibles, intangibles ou encore stratégiques (Penrose, 1959).

Selon Hébert (2002), Julien (2005), Pantin (2006), les compétences sont liées à la capacité de combiner les ressources et de les transformer. En outre, toutes les ressources contrôlées par une entreprise ne lui confèrent pas un avantage durable (Amit et Schoemaker, 1993). Ceci fait que seules les ressources dites stratégiques ont cette potentialité.

Pour Wernefelt (1984), l'avantage durable est obtenu par le contrôle des ressources avant la concurrence, dénommé « avantage du premier mouvement ». D'après Amit et Schoemaker (1993), les ressources stratégiques sont celles rares, durables, idiosyncrasiques, et difficiles à transférer et à imiter. Grant (1991) met ainsi en évidence quatre attributs principaux caractérisant les ressources stratégiques, que sont : la durabilité, la transparence imparfaite, le transfert imparfait, et la reproductibilité imparfaite.

2- Les ressources et compétences à l'international

Les connaissances possédées sur les marchés internationaux, ou encore celles développées suite à un processus d'assimilation et d'apprentissage réussi, constituent des ressources clés pour l'ouverture des firmes à l'étranger, leur permettant de «dépasser» les étapes intermédiaires d'internationalisation (Gankema et al., 2000).

Les ressources et compétences managériales (McDougall et Oviatt, 2000 ; Ruzzier et al., 2007), ainsi que les ressources financières et technologiques (Dhanaraj et Beamish, 2003), apparaissent également particulièrement importantes pour identifier et exploiter les opportunités sur les marchés étrangers.

En outre, les relations établies en réseau facilitent l'acquisition d'informations et l'accès à d'autres ressources sur le plan international. Et permettent également d'interagir avec des partenaires étrangers amenant les PME à internationaliser leurs activités.

L'approche économique met l'accent sur les ressources organisationnelles, financières, productives, et technologiques pour expliquer l'internationalisation des entreprises, contrôlées par la firme (Barney, 1991; Julien, 2005).

Les ressources et les compétences pourraient être utilisées pour conserver les avantages de la propriété, de localisation et d'internalisation. Les premiers étant relatifs à l'expérience, la formation, et les attitudes. Les seconds passant par la mise à disposition de ressources productives et informationnelles. Et les troisièmes étant liés aux coûts peu élevés suite à l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation des activités.

L'approche par étapes prône comme facteur explicatif central du processus d'internationalisation des firmes, la connaissance acquise grâce à l'expérience sur les marchés étrangers. Permettant de réduire la distance psychologique par rapport aux marchés étrangers et donc de s'engager vers de nouveaux marchés (Johanson et Wiedersheim, 1975 ; 1999 ; Coviello et McAuley, 1999).

Selon l'approche par les réseaux, les relations sociales constituent le facteur dominant dans l'explication de l'internationalisation des entreprises (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004). La possession par les PME de ressources hautement spécialisées et transférables est importante pour exister dans des réseaux (Vesalainen et al., 1999).

Cependant, ces ressources ne peuvent être pleinement exploitées que si les PME ont une grande capacité d'établir des relations dans les réseaux, il s'agit de capacités de "mise en réseau", et de ressources immatérielles relationnelles. Les PME ne disposant pas de ces ressources et compétences s'internationalisent de manière progressive (Julien, 2005).

3- Les niveaux de ressources et compétences à l'international

De manière générale, les ressources et compétences qui expliquent le processus d'internationalisation des entreprises relèvent de trois domaines, que sont (Laghzaoui, 2011) :

- Les caractéristiques de l'entreprise, telles que sa taille, ses capacités productives, financières, et technologiques (Ruzzier et al., 2006; Doole et al., 2006) ;
- Les caractéristiques managériales liées aux attitudes et perceptions, tels que l'âge, la formation, et l'expérience (Ruzzier et al., 2006; Hutchinson et al., 2006) ;
- Les caractéristiques environnementales sont relatives au marché, à la technologie, aux fournisseurs, clients, concurrents et à l'environnement dans lequel les PME sont intégrées et développent des réseaux (Laghzaoui, 2006).

Le milieu international est constitué de l'ensemble des acteurs et facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME. A travers les ressources et compétences organisationnelles, d'apprentissage, d'informations, de productivité, de communication, et de services publics, etc. (Laghzaoui, 2006).

En outre, les sociétés transnationales pourraient être considérées comme des fournisseurs de ces ressources, notamment relatives aux connaissances locales, à d'autres membres de leurs réseaux (Chew et Yeung, 2001).

Le processus d'internationalisation apparaît alors comme le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences contrôlées par les PME. L'entreprise, selon ses caractéristiques, peut développer cette combinaison de manière évolutive tout en s'internationalisant par étapes successives, ou encore la construire de manière instantanée et spécifique à un âge précoce (Laghzaoui, 2006).

4-Le rôle des ressources et compétences dans le processus d'internationalisation

Il convient de noter que ces ressources et compétences jouent un rôle central dans le processus d'internationalisation des firmes aussi bien en amont qu'en aval (Ruzzier et al., 2006).

En amont, les ressources et compétences influencent l'intention et l'engagement de l'internationalisation (Suarez et Alamo, 2005).

Ils peuvent jouer le rôle d'antécédents internes à l'internationalisation, en tant que facteurs favorisant le processus, ou stimuli (Katsikeas, 1996; Hutchinson et al., 2005). Ou au contraire faire l'objet d'obstacles à l'internationalisation en retardant ou entravant la décision d'internationalisation (Neupert et al., 2006).

Après la décision de l'internationalisation, ces ressources et compétences peuvent également intervenir sous forme de barrières ou de catalyseurs, en particulier internes, qui influencent le rythme et l'intensité du processus d'internationalisation.

Ils peuvent accélérer l'engagement international, ou au contraire le ralentir (Chetty et Campbell, 2003), ou carrément arrêter définitivement les opérations internationales.

En outre, elles pourraient être considérées comme des éléments déterminants des différents choix auxquels sont confrontées les PME internationales (Ruzzier et al., 2006). En termes de sélection du marché, de mode d'entrée (Hébert, 2002; Rasheed, 2005) et également de performance internationale (Doole et al., 2006 ; Grimes et al., 2007).

Hashai et Almor (2004) critiquent l'approche par les ressources et compétences. Dans la mesure où les entreprises qui disposent de compétences supérieures par rapport à la concurrence, ont en d'autres qui leur sont inférieures. Ce qui fait que ces compétences inférieures neutralisent les effets de celles distinctives.

Tout en démontrant que les entreprises qui s'internationalisent rapidement, particulièrement, ont la capacité de protéger leurs compétences supérieures et de compenser celles inférieures. Ceci leur permet d'occuper de bonnes positions concurrentielles sur les marchés internationaux, à travers le choix pertinent des configurations de leurs ressources stratégiques. Elles internalisent les activités dans lesquelles leurs compétences sont supérieures et externalisent les activités relativement inférieures (Gassman et Keupp, 2007).

II- L'approche des entreprises fondées sur le savoir

1- Le concept du savoir

L'approche de l'entreprise fondée sur le savoir se trouve dans la continuité de l'approche basée sur les ressources et compétences.

Grant (2002) et Prashantham (2005) définissent l'approche basée sur le savoir comme un ensemble d'idées sur les natures des entreprises et leurs existences, à la lumière du concept du savoir. Cette approche valorise le rôle du savoir comme ressource productive nécessaire en entreprise. Dont la maîtrise permet de réaliser des économies d'échelle, et la spécialisation conduit à l'efficience.

Le concept du savoir, en tant que ressource organisationnelle, se trouve au cœur des recherches scientifiques sur les stratégies d'internationalisation des entreprises et leurs performances à l'international (Knight et Cavusgil, 2004). Et fait partie intégrante des approches de leur internationalisation (Yli-Renko et al., 2002) (Brennen et Garvey, 2009).

Les recherches scientifiques mettent en exergue deux principaux concepts dans le cadre de l'étude des processus d'internationalisation selon l'approche basée sur le savoir.

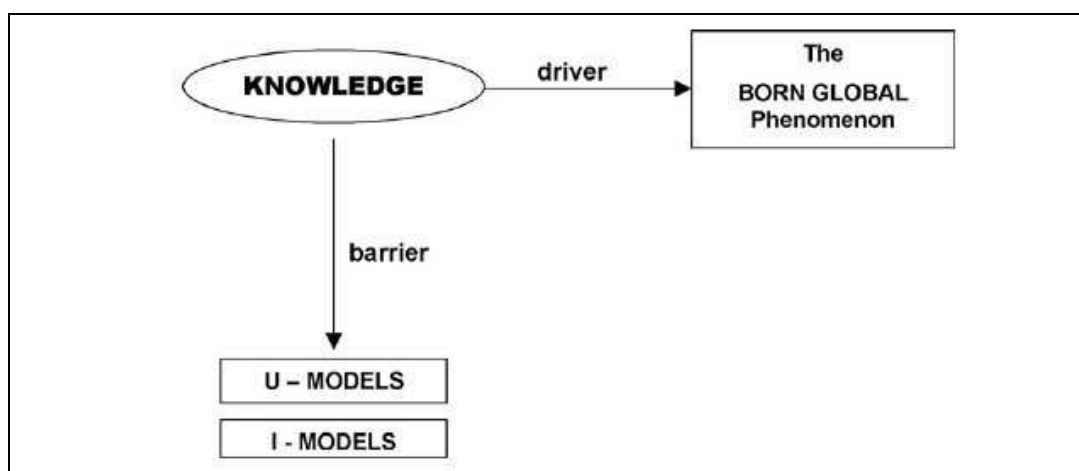
Premièrement, le savoir ou la connaissance sur le marché, développés par l'approche traditionnelle, se produisent par l'entreprise et lui permettant de réguler ses ressources et engagements sur les marchés étrangers (Johanson et Wiedersheim, 1975).

Selon l'approche par étapes, le savoir est perçu comme une barrière au développement. Nécessitant le passage par un processus coûteux en temps et en ressources, et un effort considérable d'apprentissage, pour aboutir au savoir organisationnel (Brennan et Garvey, 2009).

En second lieu, l'intensité du savoir, dont la base est l'entrepreneur et son expérience à l'international, est particulièrement intéressante dans l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises qui s'internationalisent de manière précoce. Faisant référence à la composante technologique, et aux ressources basées sur le savoir, et leur rôle dans la création et le transfert d'une offre globale sur le marché, plus rapidement que les entreprises traditionnelles. Ceci confère un avantage compétitif important aux entreprises qui s'internationalisent de manière rapide et précoce, et conduit à leur performance. L'approche prône la possibilité de création d'avantages compétitifs dans des entreprises à très faibles ressources tangibles, dont les entreprises qui s'internationalisent de manière rapide et précoce (Gassman et Keupp, 2007).

Dans ce sens, l'intensité du savoir est considérée comme un moteur qui accélère le développement de ces entreprises à l'international. Celles ci relevant d'industries à forte composante technologique, et s'inscrivant dans des processus rapides d'internationalisation (Gassman et Keupp, 2007).

Figure 5 : Intensité du savoir à l'international



Source : Brennan et Garvey (2009)

2-Le rôle du savoir dans le processus d'internationalisation des firmes

Mejri et Umemoto (2010) justifient le caractère intégrateur de l'approche de l'entreprise basée sur le savoir en termes d'explication de l'internationalisation des PME par trois éléments. Premièrement, le manque de leurs ressources tangibles, ceci rend le savoir une ressource très critique. Deuxièmement, le développement de l'économie du savoir comme fondement de la performance humaine et organisationnelle, ceci en fait un motif important de l'internationalisation. Troisièmement, le rôle central du savoir communément reconnu dans la littérature sur l'internationalisation des PME.

Le modèle concerne les entreprises engagées dans des marchés particuliers, et met en évidence le rôle des différents types de savoir à chaque étape du processus d'internationalisation. En distinguant trois principales phases, à savoir : La pré-internationalisation, l'étape novice, et l'étape confirmée.

La première relève d'une phase où l'entreprise ne dispose d'aucune expérience à l'international, la deuxième concerne les entreprises disposant d'une très courte expérience à l'international, et la troisième est relative aux entreprises ayant développé une longue expérience à l'international (Mejri et Umemoto, 2010).

Les auteurs soulèvent l'intérêt de mettre en avant les différents types de savoir dans la compréhension des processus d'internationalisation des entreprises. En se basant sur une distinction majeure entre le savoir objectif, relatif au marché, et le savoir tacite, composé du savoir culturel, entrepreneurial, et de réseau. (Mejri et Umemoto, 2010).

Le savoir sur le marché concerne toutes les informations relatives aux marchés cibles d'internationalisation, telles que la taille, la concurrence, les institutions, etc. Ce type de savoir est acquis lors de la phase de pré-internationalisation et est particulièrement critique pour la réussite de l'entrée des entreprises sur les marchés étrangers. Son utilisation dans la phase novice de l'internationalisation se fait de manière intense. Et devient plus faible dans la phase confirmée.

En outre, le savoir de réseau est acquis par l'entreprise dans les phases de pré-internationalisation et celle novice. Les réseaux aussi bien privés que professionnels facilitent l'internationalisation et sont considérés comme des catalyseurs importants pour entamer le processus d'internationalisation.

Le savoir culturel permet de réduire la distance psychologique. Il concerne les valeurs, cultures, habitudes, idées, et actions relevant des marchés étrangers.

Et est acquis par l'entreprise dès le début de son ouverture sur l'international, via ses premiers contacts avec le marché étranger.

Le savoir entrepreneurial relève de la capacité à détecter et exploiter les opportunités à l'international. Il joue un rôle important comme catalyseur à l'internationalisation des entreprises. Etant acquis dans les phases de pré-internationalisation et celle novice.

Ainsi, l'utilisation du savoir tacite, étant fortement lié à l'expérience, s'intensifie au fur et à mesure du développement des entreprises à l'international. Son utilisation reste faible dans les phases de pré-internationalisation et novice, et se renforce lors de la phase confirmée (Mejri et Umemoto, 2010).

3- Le modèle intégrateur de l'approche des entreprises basées sur le savoir

Casillas et al. (2009) ont développé un modèle qui explique l'influence du savoir sur les différentes étapes du processus d'internationalisation, en se basant sur l'approche de l'apprentissage organisationnel.

La compréhension de l'internationalisation commence avant même d'entamer le processus d'internationalisation, à travers la reconnaissance de l'existence du savoir concernant l'internationalisation, il s'agit du « savoir préexistant ».

La source de ce savoir relève de l'éducation et des expériences internationales des dirigeants, à un niveau individuel. Mais également des actions internationales antérieures de l'entreprise, des échanges entre ses ressources humaines, et des réseaux internationaux préalablement développés, à des niveaux organisationnel et inter-organisationnel. Ceci favorise la détection d'opportunités de développement à l'international.

Se succédant par un travail important d'acquisition du savoir sur le marché cible d'internationalisation, de point de vue de sa taille, du type de clients potentiels et leurs habitudes de consommation, des modes d'entrée, etc.

L'entreprise entre ainsi dans un cycle continu de recherche et d'assimilation des informations sur l'internationalisation, et de vérification de la suffisance des informations collectées pour le passage aux futures étapes d'ouverture sur l'international.

Le savoir préexistant joue un rôle très important par rapport au temps et à l'efficacité de ce cycle continu de recherche du savoir à l'international.

Les deux principales sources d'information à l'international étant les sources internes, telles que les salons professionnels, et les voyages d'affaires, et les sources externes relevant des cabinets de conseil ou autres prestataires externes à l'entreprise. La source interne prend de plus en plus d'importance que l'entreprise s'engage dans des marchés de grande taille.

Entre ces deux phases fondamentales de recherche et de développement du savoir à l'international, à travers le choix des pays cibles et des modes d'entrée, l'entreprise s'engage dans un processus d'intégration du savoir. Qui dépend fortement de ses compétences spécifiques en termes d'absorption, puis de création et d'utilisation du savoir pour en faire un avantage compétitif. Cette capacité d'absorption du savoir joue un rôle déterminant par rapport à la vitesse et l'efficacité du processus de développement international des firmes. Elle relève de plusieurs compétences, à savoir l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation, d'autre part. Par ailleurs, le nouveau savoir doit confirmer les attentes initiales relatives aux opportunités des marchés, ajouter de nouvelles informations compatibles par rapport au savoir préexistant, et permettre d'identifier les informations de qualité et celles manquantes. Dans ce sens, le degré de compatibilité du nouveau savoir avec celui préexistant est un déterminant qui influence également le processus d'internationalisation des firmes (Casillas et al, 2009).

Le manque d'information influence également le comportement d'internationalisation particulièrement par rapport au choix des pays cibles. Dans la mesure où le manque d'informations augmente la prudence des décideurs ayant tendance à se contenter des marchés les plus proches culturellement. Il ressort de l'analyse de ce modèle que l'expérience et le nouveau savoir développés à l'international donnent lieu dans le cadre de séquences d'internationalisation à un engagement plus important des firmes à l'international. Plus l'entreprise acquiert de l'expérience et développe de nouveaux savoirs, plus elle s'engage à l'international, avec une vitesse plus importante (Casillas et al, 2009).

En guise de synthèse de cette première section, nous proposons le tableau suivant :

Tableau 6 : Concepts liés aux ressources et compétences à l'international

Concepts	Définitions	Auteur
L'internationalisation des firmes	Se définit comme un processus compliqué et relativement hétérogène impliquant une grande variété de décisions et donnant lieu à des interactions avec d'autres entités, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.	(Léo, 1995; Ageron, 2001; Bourcieu et al., 2006 ; Andersson et al., 2002)
Les ressources	Sont des actifs détenus par l'entreprise, lui permettant de développer des stratégies susceptibles d'améliorer sa performance. Et peuvent être tangibles, intangibles ou encore stratégiques.	(Penrose, 1959)
Les compétences	Sont liées à la capacité de combiner les ressources de l'entreprise et de les transformer.	(Hébert, 2002 ; Julien 2005 ; Pantin, 2006)
Les ressources stratégiques	Confèrent un avantage durable aux entreprises, elles sont rares, durables, idiosyncrasiques, et difficiles à transférer et à imiter.	(Amit et Schoemaker, 1993)
L'avantage durable	Est obtenu par le contrôle des ressources avant la concurrence, dénommé « avantage du premier mouvement ».	(Wernefelt, 1984)
Les ressources et compétences à l'international	Intègrent les ressources organisationnelles, financières, productives, et technologiques comme ressources clés dans le processus d'internationalisation des firmes selon l'approche économique,	(Barney, 1991; Amit, Schoemaker, 1993; Julien, 2005)
	La connaissance acquise grâce à l'expérience sur les marchés étrangers comme facteur explicatif central du processus d'internationalisation des firmes, selon l'approche par étapes,	(Johanson et Wiedersheim, 1975, 1999 ; Coviello et McAuley, 1999)
	Les relations sociales comme facteur dominant dans l'explication de l'internationalisation des entreprises, selon l'approche par les réseaux.	(Johanson et Matsson, 1987) ; Khayat, 2004)
Les niveaux de ressources et compétences à l'international	Relèvent des caractéristiques de l'entreprise, telles que sa taille, ses capacités productives, financières, et technologiques,	(Ahokangras, 1999, Ruzzier et al., 2006)
	Des caractéristiques managériales liées aux attitudes et perceptions, tels que l'âge, la formation, et l'expérience.	(Ruzzier et al., 2006; Hutchinson et al., 2006).
	Des caractéristiques environnementales relatives au marché, à la technologie, aux fournisseurs, clients, concurrents et à l'environnement dans lequel les PME sont intégrées et développent des réseaux	(Laghzaoui, 2006)

L'approche basée sur le savoir	Se définit comme un ensemble d'idées sur les natures des entreprises et leurs existences, à la lumière du concept du savoir. Valorisant le rôle du savoir comme ressource productive nécessaire en entreprise. Dont la maîtrise permet de réaliser des économies d'échelle, et la spécialisation conduit à l'efficience.	(Yli-Renko et al., 2002 ; Brennen et Garvey, 2009)
Le concept du savoir	Est une ressource organisationnelle se trouvant au cœur des recherches scientifiques sur les stratégies d'internationalisation des entreprises et leurs performances à l'international.	(Knight et Cavusgil, 2004 ; Yli-Renko et al. 2002 ;Brennen et Garvey, 2009)
Le savoir à l'international	Le savoir ou la connaissance sur le marché se produisent par l'entreprise et permettent de réguler ses ressources et engagements sur les marchés étrangers, selon l'approche traditionnelle.	(Johanson et Wiedersheim ,1975).
	Le savoir est perçu comme une barrière au développement. Nécessitant le passage par un processus coûteux en temps et en ressources, et un effort considérable d'apprentissage, pour aboutir au savoir organisationnel. Selon l'approche par étapes	(Brennan et Garvey, 2009).
	L'intensité du savoir, dont la base est l'entrepreneur et son expérience à l'international, est particulièrement intéressante dans l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises qui s'internationalisent de manière précoce.	(Gassman et Keupp, 2007).

Source : Par nos soins

Section 2 : Les catalyseurs et barrières à l'internationalisation : des motifs proactifs au développement de connaissances et réseaux

Dans le même objectif d'articulation des approches, nous mettons en exergue, à travers cette section, les différents catalyseurs et barrières qui influencent le processus d'internationalisation des firmes, en général. A la lumière des avancées théoriques des écoles de commerce et d'entrepreneuriat à l'international et de la stratégie.

En effet, ces facteurs constituent des piliers stratégiques de l'internationalisation des firmes, considérés comme des catalyseurs au processus d'internationalisation.

Leur manque peut constituer au contraire des barrières au processus d'ouverture des firmes sur l'étranger.

I- L'école de commerce international et d'entrepreneuriat international

1- Les catalyseurs à l'internationalisation

Les motifs proactifs et réactifs d'internationalisation, les caractéristiques des entrepreneurs internationaux et les relations et réseaux développés à l'international constituent les facteurs d'influence du processus d'internationalisation des entreprises selon les écoles de commerce international et d'entrepreneuriat international.

1-1- Motifs proactifs et réactifs d'internationalisation

En effet, la performance des entreprises sur leurs marchés locaux peut les amener à s'ouvrir sur le marché international et contribuer à la réussite de leurs processus d'internationalisation (Pehrsson, 2008).

La volonté de réaliser des bénéfices (Hollensen, 2011), ainsi que les débouchés de croissance des entreprises au niveau international (Sharma, 2001) constituent également des catalyseurs fondamentaux de l'internationalisation des firmes.

On distingue deux principales catégories de facteurs amenant les entreprises à s'internationaliser, à savoir les motivations proactives et celles réactives.

Les motifs proactifs concernent les tentatives des entreprises de changer de stratégies en fonction de leur intérêt à exploiter leurs compétences uniques ou encore les opportunités des marchés étrangers.

Les motivations proactives incluent, par exemple, des objectifs de profit, de croissance. En général, plus la motivation de l'entreprise pour la croissance est forte, plus elle générera d'activités à l'international, notamment à travers la recherche de nouvelles opportunités. Les motifs réactifs se rapportent aux réactions des entreprises face aux pressions ou aux menaces sur leur marché national ou étranger (Hollensen, 2011).

1-2- Caractéristiques des entrepreneurs internationaux

Andersson et al. (2002) prônent l'attitude positive des entrepreneurs individuels à l'égard de l'internationalisation comme catalyseur important au développement international des firmes.

Selon Hollensen (2011), la croissance des entreprises est un facteur d'internationalisation qui reflète la motivation et la volonté des managers à l'égard de l'internationalisation des entreprises. La motivation d'internationalisation des dirigeants reflète la motivation générale de l'entreprise et relève de la volonté de croissance continue et d'expansion du marché.

Les entrepreneurs détectent des opportunités internationales et ont la capacité de mettre en œuvre des stratégies globales d'internationalisation. Leur connaissance expérientielle individuelle à l'étranger ainsi que leurs réseaux personnels peuvent donc être considérés comme des catalyseurs importants en termes d'internationalisation des entreprises dès leur création. Selon Denicolai et Palamara (2007), et Hutchinson et al (2009), l'entrepreneur international peut à la fois être perçu comme une ressource humaine importante au sein de la société et comme un facteur de motivation pour instaurer un esprit d'entrepreneuriat international dans la culture organisationnelle de la société.

Andersson et al. (2002) indique en outre que si l'entrepreneur décide de s'internationaliser tôt, cela devient avec le temps une partie importante de la routine organisationnelle, de la culture et de la base des connaissances de l'entreprise.

Dans l'étude réalisée par Morris et Lewis (1995), les auteurs ont examiné les caractéristiques personnelles du nouvel entrepreneur sur la scène internationale des PME et les raisons pour lesquelles les entrepreneurs développent de telles caractéristiques. Les auteurs ont fait référence aux expériences de vie personnelles des entrepreneurs, telles que des études ou des expériences de travail à l'étranger, des voyages, une naissance et un patrimoine étrangers, la connaissance d'une langue étrangère, etc. Denicolai et Palamara (2007) affirment par ailleurs que des preuves empiriques ont montré que les entrepreneurs qui ont vécu à l'étranger sont plus susceptibles de s'ouvrir à l'international davantage que les autres.

Les expériences internationales précédentes des entrepreneurs soutiennent les modèles de Johanson et Vahlne depuis 1977, ceci indique que les connaissances et l'apprentissage par l'expérience sont des aspects cruciaux pour expliquer l'internationalisation. Eriksson et al (1997) et Johansson et Vahlne (2009) affirment que l'accumulation de connaissances sur l'internationalisation, les marchés institutionnels et les marchés des entreprises sont de grands catalyseurs de l'internationalisation. Ces types de connaissances, associées aux connaissances spécifiques locales et internationales (Hilmersson et Sandberg, 2011), facilitent considérablement les processus d'internationalisation.

1-3- Relations et réseaux développés à l'international

Le processus d'internationalisation peut être fortement dépendant du réseau social des entrepreneurs dans une entreprise. Le réseau personnel est le facteur le plus important pour les entreprises d'internationalisation précoce dans un secteur en croissance rapide (Andersson et

al. (2002). Johansson et Vahlne (2003) soulignent qu'il est très important de créer des relations de confiance dans un réseau étranger.

Les relations commerciales sont essentielles pour les premières étapes de l'internationalisation et ont une incidence sur le choix des marchés étrangers des entreprises (Ellis, 2000). De plus, Kostova (1999) et Johanson et Vahlne (2009) affirment qu'il est plus facile pour les entreprises de s'internationaliser et de transférer des connaissances vers des pays culturellement proches dotés d'institutions de réglementation et d'une culture similaires.

Selon Denicolai et Palamara (2007), la littérature sur les réseaux d'internationalisation se concentre principalement sur les réseaux internes et leur rôle important dans l'internationalisation, principalement pour les petites entreprises. Jones (2001) souligne également l'importance des liens et transactions avec les organisations et les individus de l'environnement extérieur dans la détection d'opportunités commerciales internationales.

Denicolai et Palamara (2007) et Jones (2001) stipulent également que le processus d'internationalisation rapide motive les entreprises à exploiter les avantages liés à leur implantation dans un cluster, ceci entraîne des externalités positives à plus grande échelle.

Cela comprend, par exemple, une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée, un service spécialisé, un accès à un «savoir international collectif» et un accès facile à l'information sur les stratégies d'internationalisation des principaux concurrents locaux.

Selon Coviello (2006), les entreprises peuvent développer des réseaux internes avant même de s'internationaliser sur les marchés étrangers et avant même d'exister en tant que société. A travers des réseaux sociaux et d'entreprises générant du capital social en tant que ressource. Ceci permet aux entreprises nouvellement créées d'obtenir un meilleur accès aux opportunités et aux ressources internationales, et d'assumer leur responsabilité à l'étranger. Johanson et Vahlne (2009) soulignent également l'importance des réseaux d'entreprise dès les premières étapes de l'internationalisation, et précisent que les relations déjà établies ainsi que les expériences à l'étranger facilitent l'expansion internationale.

2- Les barrières à l'internationalisation des firmes

D'après la théorie d'internationalisation par étapes et son prolongement par les réseaux, l'apprentissage par l'expérience et l'accumulation de connaissances constituent des piliers stratégiques de l'internationalisation (Johansson et Vahlne, 2009).

Ainsi, le manque de connaissances et d'apprentissage par l'expérience peut créer des obstacles entravant l'ouverture des entreprises sur les marchés internationaux. Un type de connaissances dont une entreprise peut manquer est la connaissance du marché institutionnel, qui conduit à de gros investissements en temps et en argent. Ce type de connaissance fait référence à la connaissance de la langue, des lois et des règles, qui sont liées à la responsabilité à l'étranger et à la distance psychique (Johanson et Vahlne, 2009 ; Eriksson et al, 1997).

Benard (2010) indique que la responsabilité à l'étranger est due au fait que les ressources d'un pays étranger ne sont pas disponibles pour les entreprises d'autres pays.

Par ailleurs, la distance psychique fait également l'objet de barrière à l'internationalisation. Etant définie par O'Grady et Lane (1999) comme «le degré d'incertitude de l'entreprise sur le marché étranger résultant de différences culturelles et d'autres difficultés commerciales qui constituent des obstacles à la connaissance du marché».

Dans ce sens, l'incertitude par rapport aux systèmes juridiques ou politiques entrave les flux d'informations. La distance psychique peut également être visible dans le système éducatif et dans les barrières linguistiques (Andersson et al., 2002).

Selon Kostova (1999), les pays dotés d'institutions de réglementation, de normes et de schémas cognitifs différents pourraient faire l'objet d'obstacles au transfert de connaissances en matière de pratiques organisationnelles entre le pays domestique et ceux objet d'internationalisation. Plusieurs autres difficultés commerciales peuvent augmenter la distance psychique, telles que la structure de l'industrie ou encore l'environnement concurrentiel.

Par ailleurs, Eriksson et al (1997) prônent que la connaissance et l'expérience antérieure sont des conditions préalables à tout processus d'internationalisation. Johanson et al (2002) affirment en outre que le manque de connaissances et d'expériences en matière d'internationalisation constituent un obstacle majeur à l'internationalisation des entreprises.

Certains auteurs définissent les connaissances en matière d'internationalisation en tant que connaissances expérientielles antérieures sur la manière dont les entreprises doivent utiliser leurs ressources et capacités dans les entrées internationales ultérieures (Eriksson et al., 1997 ; Johansson et Vahlne, 2009)

Hilmersson et Sandberg (2008) expliquent en outre que les connaissances en matière d'internationalisation déterminent la manière dont une entreprise doit organiser ses activités à l'étranger, et adapter ses produits et son organisation aux marchés étrangers.

Johanson et Vahlne (2009) discutent du manque de développement de réseaux d'affaires comme barrière à l'internationalisation. Ainsi, les auteurs soulignent que c'est par le biais de relations d'affaires étroites que les entreprises apprennent et augmentent leurs engagements sur les marchés étrangers. Par conséquent, la confiance mutuelle entre les parties est essentielle et constitue la pierre angulaire de l'internationalisation.

Les auteurs font également valoir qu'il existe un risque de nouer des relations avec des tiers uniquement par le biais d'intermédiaires sur des marchés étrangers. Ce mode d'entrée pourrait entraîner une perte d'opportunité d'acquérir une connaissance du marché local et du marché professionnel en raison d'une relation distante avec l'intermédiaire, ceci entraîne à son tour un faible contact avec les clients du marché (Szulanski, 1996).

De plus, Jansson et Sandberg (2008) affirment que la relation distante pourrait également résulter d'un mode d'entrée à faible niveau de contrôle, ce qui empêche le transfert des connaissances des pratiques organisationnelles et de la culture de la part du siège. Ceci est principalement dû au fait que les pratiques organisationnelles et les connaissances expérientielles sont principalement tacites, et difficiles à transférer en interne au sein des organisations. (Nonaka et Konno, 1998)

De plus, Jansson et Sandberg (2008) prônent que cette relation pourrait également être le résultat d'un mode de contrôle réduit de la part de l'entreprise, qui entrave le transfert de connaissances des pratiques organisationnelles et de la culture à partir du siège.

Hilmersson et Sandberg (2011) soulignent en outre qu'il est important d'acquérir des connaissances spécifiques en matière d'internationalisation au sein du marché étranger choisi par la société. Par conséquent, un autre obstacle à l'internationalisation pourrait être le faible degré de connaissance de l'internationalisation locale qui, à son tour, entraîne la responsabilité de l'externalisation.

II- L'école de la stratégie

1- Les catalyseurs à l'internationalisation

Selon l'école de la stratégie, les opportunités et informations sur les marchés étrangers, l'appui de l'écosystème et les avantages fiscaux, ainsi que les ressources et compétences

technologiques constituent les principaux facteurs qui influencent les processus d'internationalisation des entreprises.

1-1- Opportunités détectées et informations sur les marchés étrangers

Selon Hollensen (2011), les débouchés sur les marchés étrangers et les informations sur les marchés pourraient également jouer un rôle de catalyseur de l'expansion à l'international. Il soutient que les opportunités de marché ne constituent un facteur facilitant le processus d'internationalisation que si l'entreprise sait comment obtenir les ressources nécessaires pour saisir ces opportunités. Une connaissance pointue du marché ou un accès à l'information peuvent distinguer une entreprise exportatrice de ses concurrents. Cela inclut des connaissances sur les clients étrangers, les marchés ou les situations de marché qui ne sont pas largement partagées au niveau des autres entreprises. Comme mentionné précédemment, l'accumulation de connaissances expérientielles constitue également un important vecteur d'internationalisation (Eriksson et al., 1997; Hilmerston et Sandberg, 2011; Johansson et Vahlne, 2009).

1-2- Appui de l'écosystème et avantages fiscaux

Selon Hitt et al (2006) et Andersson et al. (2002), la croissance de l'économie mondiale réduit les limites réglementaires et crée moins d'obstacles commerciaux pour les entreprises étrangères lorsqu'elles développent leurs activités à l'international.

D'où l'importance de la flexibilité des institutions de réglementation dans le monde, ainsi que des tendances en matière de privatisation et de libéralisation sur de nombreux marchés étrangers, en termes d'augmentation du nombre d'entreprises opérant dans le monde entier. Selon Hollensen (2011), les avantages fiscaux, en plus des partenariats politiques et réglementaires, jouent un rôle essentiel en tant que facilitateurs de l'internationalisation des entreprises. Les avantages fiscaux permettent aux entreprises d'offrir leurs produits et services à moindre coût sur les marchés étrangers et d'accumuler des bénéfices plus importants.

1-3- Ressources et compétences technologiques

Selon Hollensen (2011), la compétence technologique, et les avantages distinctifs des produits et services qui en résultent, constituent des facteurs importants de développement à l'international pour les entreprises.

L'entreprise peut produire des biens ou des services différents par rapport à la concurrence au niveau international ou faisant l'objet d'un progrès technique dans un domaine spécifique.

Selon Grant (2002), une entreprise peut occuper une position stratégique dans le réseau étranger en étant le premier producteur du produit ou du service en question.

Cette position peut à son tour engendrer des obstacles pour les nouveaux arrivants. L'avantage du premier arrivé comprend également des gains de capacités et de ressources sur le marché que les nouveaux arrivants ne peuvent pas obtenir.

Hollensen (2011) explique que le maintien de l'avantage technique est un facteur également très important pour le développement des entreprises à l'international. Hurmelinna-Laukkanena et Ritala (2012) ont déclaré que les entreprises innovantes cherchent à se différencier fortement des autres. Ceci leur offre un avantage concurrentiel durable par rapport à la concurrence au niveau international.

2- Les barrières à l'internationalisation

2-1- La vision de l'organisation industrielle

Certains auteurs présentent également le cadre des cinq forces de la concurrence de Porter comme outil d'analyse de l'impact de l'internationalisation sur la structure et la rentabilité de l'industrie mondiale. L'auteur déclare que l'internationalisation des entreprises augmente souvent la concurrence et réduit la rentabilité de l'industrie. Ainsi, l'internationalisation a une influence directe sur trois des cinq forces; à savoir, les concurrents potentiels, la rivalité avec les entreprises existantes et le pouvoir de négociation des fournisseurs. En ce qui concerne les barrières à l'entrée réduites pour les nouveaux venus, dans la plupart des marchés nationaux, il est désormais plus facile pour les entreprises d'y entrer grâce aux réductions tarifaires, à la suppression des contrôles de change, à l'internationalisation des normes et à la convergence des préférences des clients (Grant, 2002)

Pehrsson (2008) indique que les barrières à l'entrée dans l'environnement externe empêchent les entreprises d'entrer au niveau des marchés étrangers. Les économies d'échelle, la différenciation des produits, les avantages en termes de coûts absolus et les exigences de fonds propres sont des exemples d'obstacles à l'entrée dont peuvent pâtir les entreprises à l'international.

Grant (2002) ajoute également des barrières gouvernementales et légales, telles que les licences et les brevets, ainsi que d'autres formes de droits de propriété intellectuelle, et d'exigences réglementaires et de normes de sécurité. Il explique en outre que les barrières gouvernementales constituent davantage des barrières à l'entrée, telles que les lois fiscales, les politiques nationales du travail ou d'autres règles de fonctionnement profitant aux entreprises

locales. Et affirme que certaines caractéristiques culturelles et d'infrastructures des marchés étrangers en question continuent d'imposer des problèmes de gestion concernant le comportement des clients à l'échelle mondiale. Et ajoute que les clients peuvent avoir des préférences confuses s'ils ne savent pas utiliser de nouveaux types de produits ou de services, en particulier dans les industries émergentes. Cette confusion est appuyée par l'émergence de nouvelles technologies et le manque de normalisation sur le marché. Ceci exige des capacités de marketing étendues pour pouvoir atteindre les clients et réduire leurs incertitudes par rapport à l'achat.

Andersson et al. (2002) affirment en outre que l'enjeu des directions des entreprises est de faire correspondre la communauté mondiale convergente aux besoins des clients locaux, ceci nécessite des capacités de marketing globales et localisées.

Grant (2002) a déclaré que le nombre d'entreprises étrangères en concurrence sur un marché national augmente en raison de l'internationalisation. Puisque les concurrents mondiaux sont souvent plus diversifiés en termes d'objectifs, de stratégies et de structures de coûts, ce qui intensifie la concurrence. Une concurrence accrue pouvant être bénéfique pour le développement d'une industrie. Surtout dans un secteur émergent où de nouvelles entreprises concurrentes peuvent contribuer au développement technologique et à la vente des nouveaux produits ou services.

2-2-La vue basée sur les ressources et compétences

Selon Pehrsson (2008), les ressources et les compétences sont influencées par les changements de l'environnement externe. "L'importance des ressources d'une entreprise est déterminée par l'environnement externe à partir duquel ces ressources sont extraites et valorisées". Cela va également dans le sens des travaux de Grant (2002) sur l'avantage concurrentiel dans un contexte international. L'auteur affirme que cet avantage ne dépend pas seulement de la concordance stratégique des forces internes de la société en ressources et en compétences avec les facteurs clés de succès d'un secteur. En outre, cela dépend également de l'intégration stratégique des environnements nationaux étrangers, appelé avantage comparatif.

L'avantage comparatif est un déterminant classique de la concurrence mondiale. Un tel avantage est obtenu lorsqu'un pays dispose de capacités importantes en termes de qualité des facteurs ou de capacités rentables tout en produisant des produits ou des services. Grant (2002) explique en outre que la disponibilité des ressources et des capacités sur le marché étranger pourrait constituer un catalyseur ou un obstacle à l'internationalisation. Par exemple,

la disponibilité des ressources et des capacités nationales telles que les ressources humaines locales, les systèmes de transport, la communication et les services juridiques.

L'infrastructure dans l'environnement national peut constituer un obstacle pour l'internationalisation de l'entreprise. La culture nationale en tant que facteur de soutien à l'innovation et aux opportunités entrepreneuriales dans un secteur peut également constituer des obstacles si l'entreprise ne peut utiliser ces ressources ou trouve des difficultés pour s'y adapter.

L'auteur ajoute également que les compétences qui intègrent des connaissances telles que la technologie, les compétences humaines et les capacités et ressources de gestion nécessaires pour exploiter ce type de connaissances; les marchés des capitaux, les moyens de communication et le système juridique constituent des déterminants essentiels de l'avantage comparatif national.

Il doit donc exister une convergence entre la stratégie d'une entreprise et les conditions nationales, sinon un avantage comparatif ne sera pas obtenu et des obstacles entraveront le processus d'internationalisation des firmes.

Bonnedahl (2011) explique que les limitations des capacités et des ressources d'une entreprise peuvent avoir un impact négatif sur la manière dont elle gère les opportunités et les menaces sur un marché étranger, devenant ainsi un obstacle interne.

Selon Coviello et McAuley (1999), le manque de ressources pour l'internationalisation pourrait être, par exemple, le manque de ressources financières et humaines. Des capacités de marketing globalisées et localisées sont souvent nécessaires pour réussir sur le plan international, ce qui renforce encore les capacités de marketing nécessaires.

Hutchinson et al (2009) soulignent que les obstacles internes, tels que les ressources et les capacités de gestion, sont souvent considérés comme le principal obstacle à la réussite des stratégies d'internationalisation. Le manque de vision, le contrôle des opérations commerciales et le manque de connaissance du marché, comme souligné précédemment, indiquent le manque de ressources de gestion importantes et capacités. Cela renforce également l'importance d'un esprit d'entreprise international dans la culture organisationnelle de la société.

Nous proposons le tableau récapitulatif suivant sur les catalyseurs à l'internationalisation des entreprises à l'international, en guise de synthèse.

Tableau 7 : Catalyseurs de l'internationalisation des firmes

Ecole de commerce international et entrepreneuriat international		
Motifs économiques et stratégiques	La réalisation de bénéfices	(Hollensen, 2011)
	La performance sur le marché local	(Pehrsson, 2008)
	Les débouchés de croissance à l'international	(Sharma, 2001)
	Le changement de stratégie pour exploiter les compétences uniques ou encore les opportunités du marché étranger	(Hollensen, 2011)
	Le dépassement des menaces du marché national	(Hollensen, 2011)
L'orientation - entrepreneuriale des décideurs L'apprentissage par l'expérience	L'attitude positive de l'entrepreneur à l'égard de l'internationalisation La capacité de l'entrepreneur à détecter l'opportunité La connaissance expérientielle individuelle de l'entrepreneur	(Andersson et al., 2002)
	L'entrepreneur comme ressource humaine importante au sein de la société et facteur de motivation pour instaurer un esprit d'entrepreneuriat international dans la culture organisationnelle de la société.	(Denicolai et Palamara, 2007 ; Hutchinson et al., 2009)
	Les expériences internationales précédentes de l'entrepreneur Ses connaissances et son apprentissage par l'expérience	(Johanson et Vahlne, 1977, 2009)
	Ses connaissances expérientielles spécifiques locales et internationales	(Hilmersson et Sandberg, 2011),
Réseaux relationnels	Le réseau social et personnel des entrepreneurs	(Andersson et al., 2002)
	Les relations de confiance dans les réseaux étrangers	(Johansson et Vahlne, 2003)
	Les relations commerciales dans les premières étapes d'internationalisation et leur incidence sur le choix des marchés étrangers	(Ellis, 2000).
	Le rôle des réseaux internes et externes dans le processus d'internationalisation	(Vahlne, 2009 ; Denicolai et Palamara, 2007 ; Jones, 2001)
	La possibilité de développement de réseau interne avant même d'exister en tant qu'entreprise à travers des réseaux sociaux générant du capital social en tant que ressource.	(Coviello, 2006)

Ecole de la stratégie		
Opportunités des marchés étrangers	Les débouchés sur les marchés étrangers et les informations sur les marchés comme opportunités d'internationalisation	(Hollensen, 2011)
	L'importance de la maîtrise des ressources nécessaires pour saisir ces opportunités.	
L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	La croissance de l'économie mondiale et son impact sur la réduction d'obstacles commerciaux et de limites réglementaires	(Hitt et al., 2006 ; Andersson et al., 2002)
	Les facilités réglementaires, la privatisation et la libéralisation des marchés	(Rao, 2001)
	Les partenariats politiques et réglementaires	(Rao, 2001)
	Les avantages fiscaux	(Hollensen, 2011)
Ressources et compétences technologiques	Les compétences technologiques et distinctives	(Hollensen, 2011)
	L'arrivée en premier au niveau du marché étranger	Grant (2002)
	La capacité d'innovation	(Hurmelinna-Laukkanena et Ritala, 2012)

Source : Par nos soins

Section 3 : Le processus d'internationalisation des firmes : de la décision d'entrer à la gestion de la collaboration internationale

Au niveau de cette section, nous ressortons la manière dont les catalyseurs et barrières à l'internationalisation précités influencent le processus d'internationalisation des firmes, à travers les composantes clés suivantes :

1. La décision d'entrer,
2. Les modes d'entrée,
3. La sélection des marchés étrangers,
4. La gestion des informations,
5. La gestion des connaissances,
6. La gestion de la collaboration (Londres, 2010).

1- La décision d'entrer

Comme l'a déclaré Pinho (2007), différentes théories et différents cadres conceptuels ont été utilisés pour expliquer la décision initiale d'internationalisation, comme le modèle d'internationalisation d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), l'approche par les ressources (Barney, 1991), l'approche par les réseaux de l'internationalisation (Coviello et Munro, 1997) et le paradigme éclectique de Dunning (Dunning, 1993).

La décision d'internationalisation peut résulter de différents facteurs internes et externes, tels que l'orientation entrepreneuriale du décideur (Kollmann et Christofor, 2014), la compétence du décideur dans les langues étrangères (Cannone et Ughetto, 2014) et les nouveaux contacts, relations, collaborations et réseaux relationnels (Castellacci, 2014; Ibeh et Kasem, 2011). Hesselsand Terjesen (2010) a constaté que la perception du décideur de la présence internationale accrue de ses membres du réseau, à savoir les concurrents, clients et fournisseurs, explique sa décision d'internationalisation. Sur la base des recherches de Knight et Liesch (2002), et Casillas et al (2010), les PME doivent posséder une bonne base de connaissances provenant de diverses sources organisationnelles et individuelles afin de décider de s'internationaliser.

2-La sélection du mode d'entrée

Une autre décision fondamentale est la sélection du mode d'entrée, décrite par Pinho (2007) et Francioni et al., (2013) comme l'une des décisions les plus critiques dans les stratégies d'internationalisation.

De manière générale, l'orientation entrepreneuriale du décideur, ainsi que sa capacité de mise en réseau, influencent positivement les décisions de première entrée des PME (Ibeh et Kasem, 2011; Kaur et Sandhu, 2013). Et les entrées étrangères ultérieures sont mieux expliquées par les connaissances et expériences accumulées (Peng et al., 2011). L'étude de Hessels et Terjesen (2010) montre également que la perception du décideur des conditions favorables à l'accès au savoir, à la technologie, aux coûts de production et au capital explique le choix de son mode d'entrée, en accord avec la théorie de la dépendance des ressources. Pour Kaur et Sandhu (2013), les décisions concernant le mode d'entrée semblent dépendre également de la nature et des conditions du secteur dans lequel l'entreprise exerce ses activités.

Selon la classification de Root (1994), chaque mode nécessite des niveaux d'investissement et d'engagement différents : Au niveau du mode d'entrée de l'exportation, on trouve l'exportation uniquement ; par rapport aux modes d'entrées contractuelles, on distingue le transfert de

compétences technologiques ou humaines, ainsi que les alliances stratégiques et la sous-traitance, concernant le mode d'entrée d'investissement, on distingue les fusions, les entreprises uniques, les investissements directs étrangers.

3-La sélection du marché étranger

Une autre décision critique considérée dans la littérature concerne le choix du marché étranger ou du pays hôte (Francioni et al., 2013; Ojala et Tyrväinen, 2008). Les relations sociales et commerciales et les partenaires du réseau semblent être des facteurs importants influençant les décisions de sélection du marché (Aspelund et Butsko, 2010; Ibeh et Kasem, 2011). Cependant, Ojala (2009) déclare que la décision des PME finlandaises de logiciels d'entrer sur le marché japonais était fondée sur des raisons stratégiques plutôt que sur la simple relation de réseau. Cela est dû au fait que leurs produits étaient des produits de niche largement demandés au Japon. Par ailleurs, l'étude empirique de Francioni et al (2013) présente des cas où des PME du secteur de la mécanique ont décidé de changer de marché ou de mode d'entrée. Ceci montre que ces changements ne proviennent pas seulement des relations sociales et commerciales, mais également des caractéristiques proactives et réactives du décideur.

4- Le processus de gestion des informations

Il est important de faire une distinction claire entre l'information et la connaissance. Bien qu'elles soient toutes deux essentielles au processus d'internationalisation des PME, elles l'influencent de manière distincte (Knight et Liesch, 2002).

L'information est antérieure à la connaissance (Dretske, 1981). Elle se définit comme une donnée structurée et compréhensible, organisée de manière à constituer un apport utile au savoir (Child et Hsieh, 2014). En outre, la connaissance est créée à partir de l'information, concerne les croyances et l'engagement, validés par la perception ou l'attente d'une personne par rapport à certaines mesures (Nonaka et Takeuchi, 1995). Grant (1991) considère que pour que l'information soit utile, les entreprises doivent créer des modèles et des normes de comportement qui transforment les connaissances organisationnelles tacites en connaissances explicites.

4-1- Besoins d'informations

Le manque d'informations a été identifié comme l'un des principaux obstacles aux processus d'internationalisation de plusieurs firmes (Sommer et Haug, 2011 ; Hsu et al., 2013).

Les décideurs doivent rechercher et acquérir des informations pour identifier les opportunités de marché dans les pays étrangers. À cette fin, de grandes quantités d'informations sont nécessaires pour compenser le manque de connaissances et d'expériences antérieures et pour réduire les incertitudes liées à l'internationalisation (Xie et Amine, 2009). Par conséquent, en raison de l'accès imparfait à l'information, l'entrée sur les marchés étrangers peut représenter un risque important pour les PME, entraînant des coûts supplémentaires pour la collecte d'informations et la recherche et l'évaluation de partenariats (Hessels et Terjesen, 2010).

Lorsque les PME se lancent sur de nouveaux marchés internationaux, le traitement de l'information devient plus important et plus complexe (Hsu et al., 2013) .

Aspelund et Butsko (2010) ont constaté que certains décideurs choisissaient au hasard des marchés étrangers. Par manque de connaissances sur l'internationalisation, ou encore de capacités organisationnelles pour traiter les informations. Les PME étudiées dans le cadre de l'étude de Santos et Garcia (2010), bien qu'intéressées par l'internationalisation, n'ont pas fourni assez d'efforts pour rassembler des informations sur les marchés cibles, limitant ainsi leur processus d'internationalisation. Un autre problème important soulevé par certains des articles analysés est le développement insuffisant d'outils de technologie de l'information appropriés, permettant de prédire et d'évaluer les problèmes provenant de pays de destinations spécifiques (Rodriguez et al., 2010).

4-2- Sources, partage et sujets d'informations

Différentes sources d'information sont utilisées par les PME dans les processus d'internationalisation, allant des relations sociales et commerciales aux expériences internationales antérieures (Santos et Garcia, 2010).

Xie et Amine (2009) ont constaté que les décideurs choisissent généralement leurs sources d'information en fonction de leur utilité perçue. Les entreprises peuvent utiliser des sources internes et externes pour développer de nouvelles connaissances et apprentissages spécifiques au marché. Elles peuvent apprendre de sources internes grâce à une expérience directe de leurs opérations ou encore en utilisant des informations stockées en interne. Comme elle peuvent avoir recours à des sources d'informations externes en utilisant l'expérience des autres ainsi que les informations externes disponibles (Akerman, 2014).

La diversité des sources d'information fait que les entreprises envisagent des modes de décision plus rationnels lors de la comparaison de stratégies alternatives (Child et Hsieh,

2014). De plus, Rodriguez et al (2010) proposent d'utiliser des techniques formelles (études de marché) et informelles pour collecter des informations de différentes sources.

Par ailleurs, les PME ont tendance à compter davantage sur leurs réseaux pour recueillir et partager des informations sur les marchés étrangers à partir de plusieurs sources.

Sans aucun doute, les réseaux ont joué un rôle important dans les processus de prise de décisions (Aspelund et Butsko, 2010; Cannone et Ughetto, 2014).

Casillas et al. (2010) suggèrent que la connaissance collective est la plus importante dans l'internationalisation en raison des difficultés individuelles des PME dans la recherche d'informations. L'information partagée dans les réseaux accroît également l'engagement sur les marchés étrangers (Hultman et al., 2012) et réduit l'asymétrie de l'information (Child et Hsieh, 2014). Les informations sont partagées à travers les réseaux d'entreprises, tant au niveau social qu'au niveau organisationnel, notamment à travers les clients, les fournisseurs, les concurrents, les différents acteurs, la famille et les amis (Chen, 2011; Ibeh et Kasem, 2011; Peng et al., 2011).

De plus, Xie et Amine (2009) suggèrent que les réseaux, principalement sociaux, doivent être correctement reconnus comme sources primaires d'information, de connaissances et d'apprentissage rapide. Le partage d'informations étant jugé très important pour entretenir des relations de collaboration (Spence et al., 2008).

Les informations peuvent être utilisées pour évaluer les contacts, leur disponibilité, et leur pertinence pour la prise de décision (Child et Hsieh, 2014).

Enfin, Spence et al. (2008) suggèrent que les collaborations réussies nécessitent un partage d'informations et non un contrôle de l'information, et sont ainsi basées sur la collaboration plutôt que sur la concurrence.

Le principal sujet que les PME recherchent parmi leurs sources d'information concerne les conditions du marché étranger (Cannone et Ughetto, 2014). Les autres sujets d'information identifiés étant liés à l'attractivité de lieux spécifiques et des pays d'accueil (Aspelund et Butsko, 2010; Peng et al., 2011); aux stratégies d'internationalisation et au processus d'internationalisation lui-même (Peng et al., 2011; Santos et García, 2010); aux obstacles rencontrés dans les processus d'internationalisation (Santos et García, 2010; Xie et Amine, 2009); aux programmes de soutien pour aider les entreprises à s'internationaliser (Santos et García, 2010); aux expériences et connaissances sur les industries étrangères (Chen, 2011; Peng et al., 2011); et aux opportunités de marketing (Xie et Amine, 2009).

4-3- Importance des caractéristiques des décideurs dans la gestion de l'information

L'analyse de la littérature montre que les décideurs ont des expériences, des antécédents et des caractéristiques personnelles (Hsu et al., 2013) qui constituent leurs perspectives cognitives et influent sur la manière dont ils identifient, recherchent et traitent l'information à l'international.

5- Le processus de gestion des connaissances

Les connaissances sont considérées comme une ressource clé de développement international des PME (Fletcher et Prashantham, 2011).

Plusieurs théories sur l'internationalisation ont souligné la pertinence des connaissances, telles que le modèle d'internationalisation d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), les théories de l'entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 2000), et la vision basée sur le savoir (Grant, 1996).

5-1- Besoins de connaissances

Des travaux antérieurs ont montré que les décisions d'internationalisation sont le résultat d'un processus d'acquisition, d'assimilation et d'interprétation des connaissances sur les marchés étrangers et les stratégies internationales (Knight et Liesch, 2002).

Ce processus d'apprentissage grâce à une base de connaissances permet aux PME d'avoir des attitudes favorables à l'internationalisation (Casillas et al., 2010), de prendre des décisions plus rationnelles (Schweizer, 2012) et de réduire l'incertitude (Mockaitis et al., 2006).

Les PME ont sans aucun doute besoin de connaissances pour soutenir leurs processus d'internationalisation et le manque de cet élément important représente l'un des principaux obstacles pour les PME souhaitant devenir internationales (Zucchella et Servais, 2012 ; Hsu et al., 2013). Certains auteurs ont constaté que de nombreuses PME n'étaient pas en mesure de prédire les risques ni de faire de l'internationalisation un avantage concurrentiel durable, principalement en raison du manque d'outils appropriés pour gérer les connaissances acquises (Rodriguez et al., 2010). Zidonis (2007) a constaté que la connaissance est utilisée pour créer des croyances sur les marchés, mais des connaissances incomplètes, fragmentées ou contradictoires peuvent aboutir à un système d'hypothèses irréalistes sur les environnements internationaux.

5-2- Gestion des connaissances à l'international

Les résultats empiriques d'Akerman (2014) confirment que les stratégies d'acquisition des connaissances influencent de manière significative les résultats des opérations internationales des PME. En accumulant des connaissances, les entreprises peuvent mieux comprendre les cultures et les marchés étrangers, et ainsi améliorer la qualité de la prise de décision (Camuffo et al., 2007). Par exemple, Cui et al. (2013) ont conclu que l'accumulation de connaissances sur les marchés étrangers permet aux PME de réduire l'incertitude et, par conséquent, d'augmenter la probabilité des entrées futures sur des marchés similaires. Les résultats de Fletcher et Pashantham (2011) indiquent que les entreprises adoptent souvent des niveaux élevés de formalité dans le partage et l'assimilation des connaissances, tels que les événements planifiés pour partager des connaissances explicites et tacites.

5-3- Types de connaissances

Les auteurs distinguent plusieurs types de connaissances, (Fletcher et Harris, 2012), à savoir les connaissances du marché, les connaissances expérientielles et les connaissances technologiques.

Le premier type de connaissances relève d'informations objectives ou explicites sur les marchés étrangers, telles que la taille du marché, les coûts et compétences de la main-d'œuvre, le comportement des consommateurs, les concurrents locaux, les conditions de paiement, les réglementations, les langues, et les normes (Camuffo et al., 2007; Mejri et Umemoto, 2010). Les connaissances du marché favorisent l'internationalisation notamment rapide des entreprises (Cannone et Ughetto, 2014).

Les connaissances expérientielles ne peuvent être développées que par des expériences personnelles (Mejri et Umemoto, 2010). A travers des connaissances sur l'internationalisation et des connaissances de réseaux

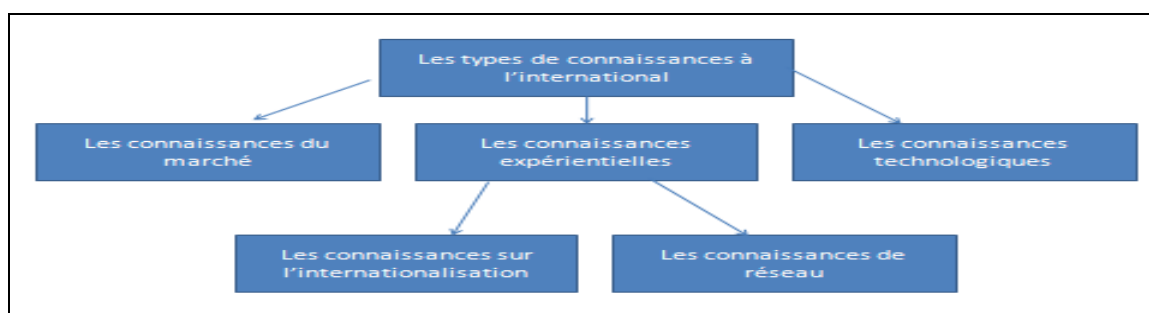
Les connaissances sur l'internationalisation proviennent d'une implication directe dans les processus d'internationalisation. Elles sont accumulées avec l'expérience internationale (Fletcher et Harris, 2012) par rapport à l'existence d'opportunités d'exploitation (Mejri et Umemoto, 2010), ou encore en relation avec des connaissances nécessaires dans des situations spécifiques à l'international (Akerman, 2014).

Les connaissances de réseaux résultent de partenariats tissés dans le cadre de réseaux, permettant de comparer des expériences internationales antérieures (Child et Hsieh, 2014).

Elles sont obtenues à partir de réseaux sociaux et commerciaux facilitant le processus d'internationalisation (Mejri et Umemoto, 2010). En utilisant la connaissance du réseau, les entreprises ont accès à de nouvelles ressources et acquièrent de nouvelles compétences avec leurs partenaires de réseaux, ceci facilite les entrées sur les marchés étrangers sans nécessiter de nombreux actifs (Kaur et Sandhu, 2013).

- Les connaissances technologiques offrent des avantages spécifiques aux entreprises, telles que des produits ou services innovants et uniques, qui sont transférables d'un pays à l'autre (Fletcher et Harris, 2012). Pour mener à bien des opérations à l'étranger, les entreprises doivent transférer certaines connaissances technologiques, relatives à des techniques, méthodes et conceptions, du pays d'origine au pays d'accueil (Camuffo et al., 2007).

Figure 6 : Types de connaissances à l'international



Source : Par nos soins

5-4- Les entreprises à forte intensité de connaissances

Les PME peuvent également être classées en fonction du rôle des connaissances dans leurs activités d'internationalisation (Child et Hsieh, 2014). Ces cas sont principalement des PME de l'industrie du logiciel, tous les auteurs étant d'accord sur le fait que les entreprises à forte intensité de connaissances ont tendance à différer des entreprises plus traditionnelles. Pour ce type d'entreprises, les décisions d'ouverture sur les marchés étrangers dépendent largement des collaborations et réseaux développés à l'international (Torkkeli et al., 2012). Ojala et Tyrväinen (2008) ajoutent que les PME à forte intensité de connaissances développent leurs relations afin d'entrer sur les principaux marchés pour leurs produits. Ibeh et Kasem (2011) ont constaté un manque d'études dans la littérature sur l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir ou à forte intensité de connaissances des pays en développement.

6- Le processus de gestion de la collaboration

6-1- La collaboration dans le processus d'internationalisation

Il est de plus en plus évident que les PME doivent collaborer avec d'autres entités pour obtenir un avantage concurrentiel en matière d'internationalisation (Ibeh et Kasem, 2011).

Les entreprises ne sont pas des entités isolées mais des acteurs de marchés, décrits comme des systèmes de relations sociales et commerciales. Loane et Bell (2006) renforcent cette idée, suggérant que les PME doivent privilégier le développement de réseaux et de collaborations et adopter des moyens stratégiques pour saisir les opportunités de collaboration à l'international. Castellacci (2014) souligne que la collaboration internationale notamment pour les entreprises de services est un facteur important pour encourager les décisions d'entrée sur les marchés étrangers. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les réseaux pour partager les informations et les connaissances.

Spence et al. (2008) présentent un niveau de collaboration différent, à savoir les «projets collaboratifs». Etablis entre les entreprises pour compléter leurs compétences de base, en leur fournissant des produits ou services complémentaires et attrayants, ceci permet d'accroître les avantages concurrentiels de l'internationalisation.

Les réseaux collaboratifs (Camarinha et Afsarmanesh, 2005) peuvent être développés en formant des alliances verticales, avec des partenaires en amont et en aval ; ou encore des alliances horizontales à travers des relations avec les concurrents (Spence et al., 2008).

Le succès des collaborations et des alliances dépend fortement de la création de valeur pour toutes les parties et peut être mesuré dès le choix des bons partenaires, en passant par la gestion de la relation de partenariat puis l'accumulation du capital relationnel (Townsend, 2003).

Ainsi, en plus des décisions stratégiques qui doivent être prises dans le cadre de la collaboration, la sélection des partenaires en est une autre très importante.

Spence et al. (2008) ont constaté que ce choix est crucial pour le succès du partenariat, parmi les principaux critères de sélection des partenaires : le levier international, la connaissance et l'accès aux marchés étrangers, ainsi que l'expertise technologique.

6-2- Les décisions de collaboration et d'engagement

Deux autres types de décisions ont été identifiés notamment par rapport à la collaboration; et l'engagement. Selon Spence et al. (2008), les entreprises décident de collaborer et choisissent

des formes de collaboration verticales ou horizontales en fonction des motifs de l'alliance et des positions des partenaires du réseau dans la chaîne de valeur. D'un côté, Castellacci (2014) a constaté que les PME pouvaient décider de collaborer avec des partenaires étrangers pour soutenir leur activité internationale. La taille de l'entreprise et du partenaire étranger peuvent influencer la décision de l'entreprise de s'engager dans des collaborations internationales. Spence et al. (2008) ont découvert que lorsque les alliances se produisent, l'accent stratégique est mis sur les décisions de développement et de gestion de ces collaborations plutôt que sur les décisions concernant le marché cible d'internationalisation. En termes de décisions d'engagement, Camuffo et al. (2007) sont les seuls auteurs à aborder en détail ce type de décisions. Les auteurs concluent que la connaissance du marché et la quantité de ressources déjà affectées à un pays donné influent sur la décision d'engager des ressources supplémentaires pour des opérations à l'étranger et sur l'organisation d'activités commerciales internationales.

En outre, ils ont également découvert que les réseaux locaux d'entreprises ont une influence évidente sur les décisions d'engagement des entreprises à l'international.

Pour conclure cette section sur le processus d'internationalisation des firmes, nous proposons le tableau synthétique ci-dessous.

Tableau 8 : Processus d'internationalisation des entreprises

La décision d'entrer	L'orientation entrepreneuriale du décideur	(Kollmann et Christofo, 2014)
	La compétence du décideur dans les langues étrangères	(Cannone et Ughetto, 2014)
	Les nouveaux contacts, relations, collaborations et réseaux relationnels développés	(Castellacci, 2014; Ibeh et Kasem, 2011; Xie et Amine, 2009).
	La perception du décideur de la présence internationale accrue de ses membres du réseau	(Hesselsand Terjesen, 2010)
	La base de connaissances provenant de diverses sources organisationnelles et individuelles.	(Knight et Liesch , 2002 ; Casillas et al., 2010)
Les modes d'entrée	L'influence de l'orientation entrepreneuriale et réseaux sur les premières entrées	(Ibeh et Kasem, 2011; Kaur et Sandhu, 2013; Loane et Bell, 2006)
	L'impact des connaissances et expériences sur les entrées ultérieures	(Peng et al., 2011)
	La perception du décideur des conditions favorables à l'accès au savoir, à la technologie, aux coûts de production et au capital	(Hessels et Terjesen, 2010)

	La Classification des modes d'entrée selon les niveaux d'investissement et d'engagement :	(Kaur et Sandhu, 2013 ; Root, 1994)
La sélection du marché étranger	Les relations sociales, commerciales, Réseaux et partenariats	(Aspelund et Butsko, 2010; Ibeh et Kasem, 2011; Loane et Bell, 2006)
	Les raisons stratégiques (marché de niche par exemple)	(Ojala, 2009)
	Les caractéristiques proactives et réactives du décideur	(Francioni et al., 2013)
Processus de gestion de l'information	Le besoin de grandes quantités d'informations pour compenser le manque de connaissances et d'expériences antérieures et réduire les incertitudes liées à l'internationalisation	(Xie et Amine, 2009).
	Les coûts supplémentaires pour la collecte d'informations et la recherche et l'évaluation de partenariats.	(Hessels et Terjesen, 2010).
	La complexité du traitement de l'information à l'international	(Hsu et al., 2013) .
	Le développement insuffisant d'outils de technologie de l'information appropriés,	(Rodriguez et al., 2010).
Sources d'information, partage de l'information, et sujets d'information	Les sources d'information : depuis les relations sociales et commerciales aux expériences internationales antérieures.	(Santos et García, 2010).
	Les sources internes (expériences personnelles et informations stockée) et externes (expériences et informations disponibles)	(Akerman, 2014)
	La comparaison de stratégies alternatives pour la prise de décisions rationnelles	(Child et Hsieh, 2014)
	Les techniques formelles et informelles de collecte d'informations.	(Rodriguez et al., 2010)
	L'importance des réseaux dans la collecte et le partage d'informations	(Costa, 2016)
	Le rôle majeur de la connaissance collective dans le processus d'internationalisation	(Casillas et al., 2010)
Importance des caractéristiques des décideurs dans la gestion de l'information	Les expériences, antécédents et caractéristiques personnelles constituent les perspectives cognitives des décideurs et influent sur la manière dont ils identifient, recherchent et traitent l'information.	(Hsu et al., 2013)
Processus de gestion des connaissances	Les connaissances comme ressource clé de développement international des PME	(Fletcher et Prashantham, 2011)
Besoin de connaissances	Les décisions d'internationalisation comme résultat d'un processus d'acquisition, d'assimilation et d'interprétation des connaissances sur les marchés étrangers	(Knight et Liesch, 2002).

Gestion des connaissances à l'international	Le rôle de l'accumulation de connaissances sur les marchés étrangers dans la réduction de l'incertitude et, l'augmentation de la probabilité des entrées futures sur des marchés similaires	(Cui et al., 2013)
Types de connaissances	Les connaissances du marché : informations objectives ou explicites sur les marchés étrangers,	(Camuffo et al., 2007; Mejri et Umemoto, 2010 ; Cannone et Ughetto, 2014)
	Les connaissances expérientielles: résultat d'une expérience personnelle. A travers :	(Mejri et Umemoto, 2010)
	Les connaissances de l'internationalisation: connaissances accumulées avec l'expérience internationale	(Fletcher et Harris, 2012)
	Les connaissance de réseau: connaissances obtenues à partir de réseaux sociaux et commerciaux .	(Mejri et Umemoto, 2010 ; Kaur et Sandhu, 2013)
	Les connaissances technologiques : offrent des avantages spécifiques aux entreprises, telles que des produits ou services innovants et uniques, qui sont transférables d'un pays à l'autre	(Fletcher et Harris, 2012)
Les entreprises à forte intensité de connaissances	Les décisions d'internationalisation dépendent largement des réseaux et de la collaborations pour améliorer les entrées sur les marchés étrangers	(Torkkeli, et al., 2012)
Processus de gestion de la collaboration	La collaboration internationale dans les entreprises de services est un facteur important pour encourager les décisions d'entrée sur les marchés étrangers.	(Castellacci, 2014)

Source : par nos soins

Conclusion du chapitre

En guise de conclusion, ce deuxième chapitre nous a permis d'apporter une vue intégrative sur le processus d'internationalisation des firmes, à travers ses différentes composantes. Depuis la décision d'entrer, à la gestion de la collaboration, en passant par le choix du mode d'entrée et des pays cibles, ainsi que la gestion des informations et des connaissances.

Nous avons proposé des tableaux synthétiques pour chaque section, portant sur les concepts liés aux ressources et compétences à l'international (tableau 6), les catalyseurs de l'internationalisation des firmes (tableau 7), ainsi que le processus d'internationalisation des entreprises (tableau 8). En mettant en exergue les différents facteurs qui influencent le processus étudié, et leurs rôles dans le développement international des firmes.

En effet, l'entrepreneur se trouve au cœur des processus d'internationalisation, sa capacité à identifier, rechercher et traiter les informations est essentielle pour des décisions internationales plus efficaces (Hsu, Chen, et Cheng, 2013). Dans ce sens, l'information et la connaissance sont soulevées comme essentielles pour gérer la complexité des processus d'internationalisation (Hsu et al., 2013), réduire les risques et les incertitudes (Nguyen, Barrett et Fletcher, 2006), et sensibiliser les entrepreneurs aux opportunités des marchés étrangers (Zhou, Wu et Luo, 2007).

D'un autre côté, il a été constaté que la collaboration, en particulier lorsqu'elle se déroule dans le cadre de réseaux, est un catalyseur important de l'internationalisation des PME (Hutchinson et al., 2007). En s'associant à des réseaux dans le cadre de collaborations internationales, les firmes profitent d'importants canaux d'informations et de connaissances (Musteen et al., 2010), augmentent rapidement leur engagement international (Kalinic et al., 2013), et surmontent plus facilement les contraintes de ressources (Ciravegna et al., 2014).

Les principaux facteurs influençant les processus d'internationalisation des firmes s'articulent autour des motifs économiques et stratégiques des entreprises, de la nature de leurs activités, des caractéristiques des pays cibles, des connaissances et expériences des entrepreneurs, ainsi que de leurs capacités d'apprentissage, et de développement de réseaux internationaux.

Ainsi, nous ne pouvons qu'attester le caractère complexe des processus d'internationalisation des firmes. Le manque de facteurs déterminants qui jouent le rôle de catalyseurs pour certaines firmes, constitue des barrières pour d'autres.

Afin de mieux comprendre ce processus dans le contexte particulier des services, nous avons jugé pertinent d'analyser notre terrain d'étude dans le chapitre qui suit.

Chapitre 3 : Terrain d'étude et méthodologie de recherche

Introduction du chapitre

L'analyse du terrain d'étude se trouve au cœur de l'investigation de tout travail de recherche scientifique.

Après avoir analysé les facteurs d'influence ainsi que les processus d'internationalisation des firmes en général. L'étude des particularités des firmes de services, notamment de l'enseignement supérieur, objet de notre travail de recherche, s'impose.

En effet, L'analyse des modes d'entrée des entreprises de services à l'international s'est avéré d'une grande importance, aussi bien en termes de catalyseurs que de barrières à l'internationalisation. Puis, la mise en exergue des différentes classifications des services nous a permis de mieux cadrer l'enseignement supérieur, ainsi que son processus d'internationalisation. Par rapport aux approches, modes, motifs, et acteurs impliqués. Dans ce cadre, nous sommes basés sur les travaux de Knight (1999,2012), qui se veulent la référence sur la qualité et les pratiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Sur la base de cette analyse du terrain d'étude, nous avons mis en exergue en troisième section, notre positionnement épistémologique ainsi que nos choix méthodologiques, depuis l'émergence de notre question centrale et sous questions de la recherche, aux méthodes de collecte et d'analyse des données.

Section 1 : Contexte de l'internationalisation des services

Selon Javalgi et White (2002), le secteur des services est considéré comme le secteur économique le plus dynamique au monde.

Son rôle et sa part dans les échanges mondiaux s'accroît de plus en plus grâce essentiellement au progrès technologique (Austin et Daniels, 1996). Le passage de l'industrie manufacturière au secteur des services montre le rôle croissant du secteur dans l'économie mondiale (Cicic et al., 1999), devenant ainsi une force très puissante dans les affaires internationales.

Notre volonté d'investigation dans le domaine nous amène à analyser les caractéristiques spécifiques des services et leurs impacts sur les comportements d'internationalisation des firmes.

I- Classification et particularités des entreprises de services

1- Classification des services

Ce secteur de par sa nature est hétérogène, ses caractéristiques intangibles rendant très difficile le classement de ses entreprises (Clegg, 1993).

On distingue plusieurs classifications des services, notamment la classification de l'OMC et celle d'ERAMILLI.

1-1 Classification de l'OMC

Selon la classification de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC, 2015), il existe 12 secteurs de services :

1. Les services aux entreprises et services professionnels
2. Les services de communication
3. La construction et les services connexes
4. Les services de distribution
5. Les services d'éducation
6. Les services énergétiques
7. Les services environnementaux
8. Les services financiers
9. Les services sociaux et de santé
10. Les services touristiques
11. Les services de transport
12. Le mouvement des personnes physiques

Dans le cadre de notre thèse, nous travaillons sur l'enseignement supérieur qui relève d'un service d'éducation.

1-2 Classification d'ERRAMILLI

Une autre classification des services influence également le mode de développement de ce type d'entreprises à l'international (Erramilli, 1990)(Cicic et al., 1999). Mettant en évidence deux types de services, que sont les services durs et ceux souples (Cicic et al., 1999).

Erramilli (1990) identifie les services durs comme des services dont la production est séparée de la consommation. Cela indique que le service dur peut être exporté car sa consommation peut avoir lieu sans la présence du producteur. Les services durs partagent des caractéristiques

communes avec les produits physiques (Ekeledo et Sivakumar, 1998). Dans la mesure où la composante physique du service sert de moyen de transport (Erramilli, 1990).

Quant aux services souples, leur production et consommation ont lieu simultanément (Erramilli, 1990). Ceci fait qu'en termes de choix des modes d'entrée, les services souples sont généralement caractérisés par un niveau élevé de contrôle pour assurer la présence locale des prestataires de services (Erramilli, 1990) (Ekeledo et Sivakumar, 1998).

Ainsi, le service d'enseignement supérieur s'avère être un service souple, dans la mesure où la présence des enseignants est obligée pour assurer les formations. Par ailleurs, les nouvelles technologies permettent des enseignements à distance. La recherche scientifique faisant aussi partie intégrante de ce service peut être gérée à distance dans le cadre d'encadrement de thèses par exemple. Ceci peut en faire également un service dur.

2- Les caractéristiques des firmes de service

Le service comprend plusieurs activités et implique différentes ressources humaines et informationnelles. Il est intangible, abstrait, et produit en même temps qu'il est consommé par le client (Grönroos, 2006; Grönroos et Ravald, 2011). Blomstermo et al (2006) soutiennent que ce facteur d'inséparabilité affecte l'internationalisation des firmes prestataires de service, dans la mesure où il n'existe aucun lien physique entre les unités commerciales et les partenaires au niveau des pays destinataires. Ceci implique pour ces entreprises d'établir de solides relations de partenariats.

De plus, Buckley et al. (1999) et Grönroos et Ravald (2011) affirment que l'aspect périssable du service est lié au fait que celui-ci se caractérise par sa non-propriété, de part les consommateurs, qui ne peuvent avoir accès au service ou le louer qu'en le consommant, contrairement aux biens matériels qui peuvent être entreposés et détenus par les consommateurs (Buckley et al., 1999) (Grönroos, 2006).

Par ailleurs, le service est hétérogène et subjectif, dans la mesure où chaque client interprète la qualité du service différemment selon ses propres perceptions et attentes (Kotler et Keller, 2009).

Dans le même sens, la consommation des services est unique en fonction des personnes qui interagissent les uns avec les autres. Selon Kotler et Keller (2009), les quatre caractéristiques génériques du service qui le différencient des produits sont l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. Ceci influence les activités d'internationalisation des entreprises de service (Cicic et al., 1999).

II- L'internationalisation des firmes de services

1- Modes d'entrée des entreprises de services à l'international

Les caractéristiques spécifiques des services, que sont l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité (Kotler et Keller, 2009), ainsi que la forte personnalisation, la forte incertitude et le risque élevé, affectent leurs processus d'internationalisation. Notamment en termes de choix de modes d'entrée sur les marchés étrangers, et de catalyseurs et de barrières à l'internationalisation (Cavusgil, 1984; Sharma, 1989).

Vandermerwe et Chadwick (1989) définissent deux catégories émergentes de modes d'entrée pour les entreprises de services qui sont les plus appropriées pour une expansion internationale en fonction des caractéristiques spécifiques des entreprises de services, à savoir, les licences ou coentreprises, et les investissements directs étrangers.

D'une part, l'octroi de licences ou encore la création d'une coentreprise exigent une forte présence sur le marché étranger grâce à un partenariat avec un tiers, à l'instar d'un preneur de licence, un franchisé ou un partenaire de coentreprise majoritaire. Le contrôle est assuré par le transfert de savoir-faire en matière de gestion, de formation ou de noms de marque aux partenaires étrangers. Fladmoe-Lindquist (2000) affirme que le franchisage mondial des entreprises de services est devenu la plus importante forme d'investissement étranger direct dans le secteur des services. L'utilisation croissante de cet accord à plusieurs unités a accru l'interdépendance entre les participants au système de franchise, créant ainsi un réseau formel et informel de relations.

D'autre part, Vandermerwe et Chadwick (1989) expliquent que les investissements directs étrangers pour les entreprises de services sont réalisés par la création de succursales ou de filiales, par des fusions ou des acquisitions.

Vandermerwe et Chadwick (1989) recommandent l'internationalisation rapide pour les entreprises de services caractérisées par une interaction importante entre le producteur et le consommateur.

Ces entreprises exigent des modes de contrôle élevés sur les prestations de services au cours du processus simultané de consommation et de production, et ce afin de garantir et de maintenir la qualité du service. L'auteur déclare en outre que l'exportation de systèmes est le mode traditionnel d'exportation des services.

Selon Seristö (2000), les alliances stratégiques dans le secteur des services ont considérablement augmenté depuis les années 90.

Selon Mallampally et Zimny (2000), l'investissement étranger direct dans le secteur des services a constitué le principal moteur du processus rapide de mondialisation. Les principaux motifs de création d'alliances stratégiques pour les entreprises de services sont relatifs au partage des risques liés à l'évolution rapide du marché mondial, à la création d'économies d'échelle, à l'accès plus facile aux marchés et à la technologie à l'étranger ainsi qu'à la convergence des marchés.

A ce titre, quatre modes de développement des entreprises de service à l'international peuvent être distingués, selon l'OMC (2006) : L'internationalisation uniquement via les moyens de communication sans déplacement. L'internationalisation à travers la réception du client au niveau du pays d'origine de l'entreprise. Celle qui requière la présence de l'entreprise au niveau du pays cible d'internationalisation. Finalement, l'internationalisation qui exige le déplacement du personnel de services dans le cadre de missions de travail. Ces quatre modes relationnels sont au centre des accords de libéralisation dans le secteur tertiaire.

Léo (2006), en étudiant les spécificités des activités de services en termes d'opportunités et de menaces, a défini quatre modes de développement international.

Tableau 9 : Modes de développement international des services et objectifs sous jacents

	Adapter ses prestations selon les pays	Assurer des prestations identiques quel que soit le pays
Délivrer ses prestations à l'étranger par un réseau local	« Caméléons » Disposer d'un réseau étendu à moindre coût	« Envahisseurs » Croître par la qualité et la cohérence du service
Délivrer ses prestations à l'étranger sans réseau	Voltigeurs Saisir toutes les opportunités pour obtenir des marchés à l'étranger	« Butineurs » Optimiser le cycle de vie du service

Source : Pierre-Yves Léo, 2006

L'entreprise de service « butineur » ne recherche aucune proximité du client que ce soit sur le plan géographique ou par rapport à ses attentes spécifiques. Une telle vision stratégique reflète un développement à l'international de services relevant de compétences reconnues et accessibles en ligne.

A l'opposé, l'attitude « caméléon » consiste à adapter l'offre aux besoins spécifiques des clients, à travers des prestations délocalisées chez les clients. Généralement, ce type de

prestataires développe des réseaux locaux, des filiales, des entreprises conjointes ou encore des partenariats locaux.

Le profil « envahisseur » est celui d'entreprises délivrant des services identiques à ceux proposés au niveau de leurs pays d'origine, au sein des pays cibles, afin de servir le maximum de clients via un service très homogène.

L'attitude « voltigeur » est adoptée par des entreprises faisant de la réactivité et de l'adaptation leurs facteurs clés de succès, en délivrant des services adaptés aux besoins spécifiques des pays cibles sans pour autant avoir à s'y implanter. (Pierre-Yves Léo et al., 2006).

2- Catalyseurs d'internationalisation des entreprises de services

Selon certains auteurs, le secteur des services n'exige pas autant d'investissements lourds que les entreprises manufacturières lors de leur internationalisation. Cela est dû au fait que les entreprises de services par rapport à celles manufacturières dépendent principalement des capacités de connaissance de leurs travailleurs. Par conséquent, les entreprises de services dépendent moins des ressources matérielles coûteuses telles que les usines de fabrication et les centres de recherche et développement. Le personnel et les ressources humaines d'une entreprise investis dans l'apprentissage et l'expérience sont la source essentielle d'avantages spécifiques pour les entreprises de services (Buckley et al., 1999).

Drogendijk et Hadjikhani (2009) soulignent que les alliances stratégiques sont un excellent catalyseur pour les entreprises de services, car de nombreuses entreprises de services n'ont pas le temps d'acquérir une expérience internationale au début de l'internationalisation. Les entreprises de services peuvent utiliser les connaissances des investisseurs étrangers ou encore celles des entreprises locales par le biais de collaborations stratégiques afin de se développer plus rapidement au sein des marchés cibles d'internationalisation.

Buckley et al. (1999) soulignent que les intermédiaires locaux peuvent également briser la distance psychique, ceci permet de gagner la confiance du consommateur local grâce à la notoriété et à une meilleure connaissance des besoins des clients. Fladmoe-Lindquist (2000) a également mis l'accent sur des alliances stratégiques mais aussi sur la franchise de services. L'auteur prône que grâce au franchisage, les deux parties peuvent avoir accès à des ressources, des idées et des partenaires qui pourraient être difficiles à obtenir, autrement. Les conditions préalables à un partenariat de franchise réussi sont la création d'une identité partagée, l'apprentissage collectif, le statut de partenaire de franchise et le rôle de la culture du réseau

de franchise. En résumé, Drogendijk et Hadjikhani (2009) déclarent que l'environnement et sa relation avec l'entreprise, donc l'accès au réseau d'entreprises, relève d'une grande importance pour les premiers stades de l'internationalisation des entreprises de services.

Il va sans dire que le progrès des nouvelles technologies d'information et de communication a considérablement favorisé la propagation des services à distance, permettant aux entreprises de services performantes de réaliser des économies d'échelle à l'international ; A travers des solutions et des modes de gestion innovants (Campbell et Verbeke, 1994) (Lovelock et Yip, 1996) (Katrishen et Scordis, 1998) (Brown et al., 2003).

Les recherches scientifiques sur le marketing international des entreprises de services ont mis en lumière l'importance des nouvelles technologies d'information et de communication, ainsi que de la gestion des réseaux et de l'ancrage local comme clés de la performance à l'international ; favorisant ainsi la gestion du « front office » et du relationnel développé avec les clients, (Vandermerwe et Chadwick, 1989) (Nicoulaud, 1989) ; et l'optimisation du « back office », la gestion des relations développées avec la société mère, des systèmes d'information, des volumes de transactions considérables, des sollicitations dans des délais très courts, ou encore de demandes de services additionnels (Campbell et Verbeke, 1994). A titre d'exemple, les services de transactions bancaires ou encore de réservation nécessitent un back office standardisé. Par contre, d'autres services fondés sur le management interculturel prônent l'importance de l'adaptation des prestations à travers les processus stratégiques des firmes de services (Warner et Joynt, 2002).

Ainsi, le marketing international des entreprises de services prend en compte plusieurs paramètres tels que la gestion du contact avec les clients, des systèmes d'information, des réseaux, de l'inter culturalité ainsi que la nature du service nécessitant son adaptation ou encore sa standardisation.

3- Barrières à l'internationalisation des entreprises de services

Les recherches scientifiques ayant étudié le cas particulier de l'internationalisation des services ont ressorti un certain nombre de problèmes spécifiques que rencontre type d'entreprises à l'international.

D'un point de vue organisationnel, les difficultés rencontrées à l'international par les entreprises de services sont importantes et s'expliquent par la distance ainsi que les différences linguistiques, juridiques et culturelles par rapport au pays d'origine (Ghemawat,

2001). Une autre difficulté particulière au développement international des entreprises de services se traduit par les coûts importants de fonctionnement et de développement.

L'accord général sur le commerce des services (GATS) a également mis en exergue la difficulté de gestion de la relation avec les clients des entreprises de services à l'international. Ceci conduit ces entreprises à adapter leurs prestations afin de gérer ces difficultés et résorber ces distances. Néanmoins, le coût de cette adaptation aux spécificités de chacun des pays cibles ainsi que la multitude de ces derniers, orientent les entreprises de service les plus performantes à la standardisation des prestations offertes.

Selon Hollensen (2011) et Johanson et al. (2002), les stratégies dans la littérature sur le marketing international sont souvent considérées comme plus risquées pour les entreprises de services que pour les entreprises manufacturières.

La principale raison est que, dans de nombreux services, les producteurs et les installations de production font partie du service, ce qui exige un niveau de contrôle élevé par ce type d'entreprises. Ceci rejoint les postulats de Blomstermo et al. (2006) et Vandermerwe et Chadwick (1989), concernant la nécessité de contrôler rigoureusement les services souples.

Selon Johanson et al. (2002), les entreprises de services doivent rapidement pénétrer le marché étranger, elles n'ont donc que peu de temps pour s'adapter au nouvel environnement culturel et commercial. Les chercheurs ont préconisé que les entreprises de services rencontrent davantage de problèmes de personnel, de contrôle, de qualité et de gestion que les entreprises industrielles. L'internationalisation s'avère plus coûteuse et plus exigeante pour les entreprises de services que pour les entreprises industrielles.

Bianchi (2011) affirme que les entreprises de services peuvent avoir plus de difficultés avec la distance psychique car l'offre de services implique une interaction humaine. Cela est dû au fait que le service est intangible et que la qualité peut être interprétée très différemment entre les individus

Buckley et al. (1999) soutiennent que les entreprises de services dépendent davantage de la coopération avec des entreprises intermédiaires bien connues sur le marché étranger. Casson (1991) souligne l'importance de la confiance entre l'intermédiaire étranger et l'entreprise. Si la confiance n'existe pas, le partenaire étranger ne constitue pas un intermédiaire efficace sur le marché étranger.

Isidor et al. (2012) mettent également l'accent sur les niveaux de contrôle élevés des entreprises de services relevant de leurs caractéristiques spécifiques.

Au lieu de cela, les expatriés du siège doivent être envoyés pour protéger les connaissances de base. Casson (1991) ajoute que la dépendance vis-à-vis des employés locaux peut avoir un impact négatif sur la performance des services, notamment s'ils ne font pas confiance à l'entreprise et ne sont donc pas motivés pour obtenir de bons résultats.

Blomstermo et al. (2006) déclarent que la courte distance culturelle peut ne pas être exclusivement positive et propice à la performance des entreprises de services, car elle peut générer une perception erronée de la sécurité pour les entreprises dont les processus d'internationalisation restent très cohérents avec les stratégies développées au sein du pays d'origine. C'est-à-dire que les gestionnaires risquent de sous-estimer les différences institutionnelles entre le marché intérieur et les marchés étrangers et courir des risques importants.

4- L'internationalisation des services : grand gap théorique

Javalgi et al. (2003) mettent l'accent sur le fait que la majorité des recherches menées sur les comportements d'internalisation des firmes concernent les entreprises manufacturières. La plupart des études pionnières dans le domaine (telles que Weinstein, 1977; Terpstra et Yu, 1988; Agarwal et Ramaswami, 1992) ont tenté de démontrer qu'il n'existait pas de différence entre les entreprises de fabrication et celles de services à l'international.

Erramilli et Rao (1993) prônent que les théories existantes sur les modes d'entrées à l'international relatives aux entreprises manufacturières sont généralisables au secteur des services (Parola et al., 2013; Blomstermo et al., 2006, Erramilli et Rao, 1993). Sur la base de l'étude de certaines industries du secteur des services (comme les agences de publicité, les services de crédit-bail, les services bancaires, etc.).

Or, selon Erramilli et Rao (1990), les théories existantes sur l'internationalisation des entreprises manufacturières devraient plutôt être modifiées en fonction des caractéristiques des entreprises de services notamment en termes de modes d'entrées.

Dans ce sens, plusieurs chercheurs ont déclaré la nécessité de mener des recherches distinctes sur le secteur des services, et revendiquent la possibilité de généraliser les déterminants de l'internationalisation du secteur manufacturier sur celui des services (Johanson et Vahlne, 1990; O'Farrel et al., 1998; Erramilli, 1990, etc.) (Javalgi et al., 2003).

Erramilli et Rao (1990) ont indiqué que les études existantes sur les comportements spécifiques relatifs aux modes d'entrée dans le secteur des services ont une portée limitée pour les généraliser à l'ensemble du secteur des services. Elles ont par ailleurs montré que les

décisions relatives à l'entrée sur les marchés étrangers sont différentes selon que les entreprises opèrent au niveau du secteur manufacturier ou celui des services. La différence est attribuée essentiellement aux caractéristiques des services, donnant lieu à des différences majeures dans les choix des modes d'entrée à l'international (Erramilli et Rao, 1990, 1993; Erramilli, 1991).

Dans le même sens, plusieurs travaux scientifiques prônent que l'applicabilité des théories existantes sur les modes d'entrer du secteur manufacturier au secteur des services n'est pas compatible avec la réalité, (Javalgi et al., 2003), et n'a ni fondements ni preuves théoriques de base (Parola et al., 2013). Alors que certains auteurs ont indiqué qu'il existe des similitudes entre les services durs et ceux souples en termes de modes d'entrée à l'international (Ekeledo et Sivakumar, 1998). D'autres ont montré que ces modes d'entrée diffèrent significativement d'une catégorie de service à l'autre notamment par rapport aux services durs et ceux souples (Erramilli, 1990) (Ekeledo et Sivakumar, 1998). Parola et al. (2013) ont mis l'accent sur l'influence des facteurs internes, externes et interculturels sur le choix des modes d'entrée des sociétés de services. L'étude a révélé que les facteurs culturels croisés sont déterminants dans l'engagement des services souples dans des investissements directs étrangers.

Erramilli et Rao (1990) ont réalisé une étude sur le rôle de la connaissance du marché dans le choix des modes de pénétration des marchés étrangers par les entreprises de services. Le résultat de leur étude a montré que la connaissance accrue du marché est un facteur important pour opter pour un choix de mode d'entrée hautement contrôlé.

En outre, Erramilli (1991) a étudié l'influence de l'expérience et du contrôle sur le choix du mode d'entrée pour le marché des entreprises de services internationales. Cette étude ne montre pas précisément l'influence des caractéristiques propres des services sur le choix du mode d'entrée sur le marché.

Des recherches similaires effectuées par Erramilli et Rao (1993) ont également considéré l'intensité capitaliste, l'inséparabilité, la distance culturelle, le risque pays et la taille de l'entreprise comme des facteurs déterminants pour expliquer la différence dans les choix de modes d'entrée à l'international. Cette recherche est également limitée à la considération de l'influence d'une seule caractéristique du service sur le choix du mode d'entrée sur le marché.

Blomstermo et al. (2006) et Kotler (2012) ont déclaré que les caractéristiques uniques des services influencent leurs processus d'internationalisation. Par exemple, les natures indissociables des services indiquent que ceux-ci ne peuvent pas être exportés (Blomstermo et

al., 2006; et Root, 1987). Ceci a des implications sur le comportement de décision et des modes d'entrée sur les marchés ; sachant que le choix du mode d'entrée approprié facilite la performance de l'entreprise dans son activité internationale (Ekeledo et Sivakumar, 2004).

Ekeledo et Sivakumar (2004) ont constaté que les théories des modes d'entrée dépendaient du type de service (c'est-à-dire du service dur par rapport au service souple). Le résultat de l'étude apprécie l'influence des caractéristiques du service sur le choix du mode d'entrée sur le marché de l'entreprise, mais ne montre pas clairement l'influence des caractéristiques du service sur le choix du mode d'entrée en dehors du cas de contrôle. En termes généraux, l'étude a indiqué que les services souples sont uniques en leur genre, ceci nécessite la modification des théories existantes sur les modes d'entrée sur le marché des entreprises manufacturières (Ekeledo et Sivakumar, 2004).

Ibeh et Kasem (2011) ont révélé le manque d'études notamment dans la littérature sur l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir ou à forte intensité de connaissances au niveau des pays en développement.

Ainsi, plusieurs auteurs ont mis en exergue la différence entre les entreprises de services internationales et les entreprises de fabrication dans leur processus d'internationalisation. Puis l'importance de distinguer les services souples de ceux durs également par rapport à leurs modes d'internationalisation. D'autres auteurs ont carrément montré la particularité de certains types de services tels ceux à forte intensité de savoir en termes d'internationalisation.

Il ressort que le service de l'enseignement supérieur, objet de notre travail de recherche, présente des caractéristiques communes aux services souples et ceux durs d'une part, et relève d'un service à forte intensité de savoir, d'autre part.

D'où l'intérêt d'explorer les travaux de Knight dans le cadre du projet de l'OCDE sur l'internationalisation du service de l'enseignement supérieur en particulier, après la mise en exergue de ses externalités positives, afin de cadrer davantage notre champ d'investigation. Ceci fera l'objet de la section suivante.

Section 2 : L'internationalisation de l'enseignement supérieur : approches et modes

Au niveau international, le transfert de l'économie du savoir est devenu un impératif du développement culturel. De part les externalités positives de l'enseignement supérieur sur le développement socio-économique des nations, les études les plus récentes sur le sujet ont mis en exergue l'importance de la contribution de l'enseignement supérieur au développement notamment au sein des sociétés africaines.

Dans le cadre du Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur, Knight (1999) a développé de multiples approches, modes, motifs, acteurs et stratégies d'internationalisation de l'enseignement supérieur, analysés à travers cette section.

I- Retombées de l'enseignement supérieur sur le développement socio-économique des nations

1- Prise de conscience des externalités positives de l'enseignement supérieur au niveau international : la théorie néoclassique et l'étude de l'OCDE

A partir des années 1990, des recherches scientifiques ont commencé à critiquer les anciens postulats négligeant les effets généraux de l'enseignement supérieur sur les individus et les économies.

D'après l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (1993), la performance des systèmes éducatifs procure des avantages tant pour les individus que pour les nations.

A titre personnel, un meilleur niveau d'instruction implique une carrière professionnelle satisfaisante, durable et économiquement rentable, et donc une meilleure qualité de vie.

Au niveau national, une meilleure éducation favorise le développement socioéconomique, à travers une meilleure cohésion sociale et des valeurs communes, d'une part, et des avantages liés à la croissance économique et à la stabilité politique, d'autre part, la capacité de faire bon usage des innovations techniques et technologiques relève du niveau d'instruction du capital humain et de la performance des systèmes éducatifs. D'où la rentabilité de l'investissement en capital humain, étant un moteur de la croissance et de l'attractivité territoriale.

Les impacts de l'enseignement supérieur incluent également l'amélioration de la productivité du capital humain (Wolff et Gittleman, 2000), la réduction du chômage, le développement de l'entrepreneuriat, la bonne gouvernance économique, la promotion de la recherche et

développement, l'évolution du PIB, ainsi que l'augmentation des salaires et de la productivité totale (Schultz, 2004).

La théorie néolibérale de l'économie de l'éducation défend que l'éducation représente une source de richesse aussi bien matérielle que morale. Un système de formation de qualité implique à la fois un niveau de revenu élevé et une bonne qualité de vie. Ainsi, les revenus et qualités de vie des individus relèvent du niveau de leurs systèmes éducatifs antérieurs. D'où l'intérêt de bien former des élites responsables et capables d'occuper des postes importants au sein de la société. Ainsi, il a même été prouvé que les taux de rendement de l'enseignement secondaire et tertiaire sont plus importants que ceux de celui primaire (Schultz, 2004).

2- Externalités positives de l'enseignement supérieur sur les pays en développement : institutions internationales et théories récentes

L'importance accordée à l'éducation, condition sine qua non au développement, prend une ampleur particulière au niveau du continent Africain, dans le cadre des projets de croissance et de réduction de la pauvreté. Les institutions politiques mondiales clés telles que la banque mondiale et l'UNESCO ainsi que les pays donateurs ont commencé à reconnaître les impacts socioéconomiques de l'enseignement supérieur, et l'importance de tous les niveaux d'éducation dans toute stratégie de développement.

A partir de 1999, la banque mondiale a émis plusieurs rapports sur les externalités positives de l'enseignement supérieur notamment pour les pays en développement. Son rapport intitulé « Le Savoir au service du développement », a mis en exergue le rôle de la connaissance dans la réduction de l'écart de revenu entre les économies riches et celles en développement.

En démontrant d'une part des corrélations positives entre l'éducation en mathématiques, la science et l'ingénierie et l'amélioration de la performance économique ; et d'autre part, la similitude des taux de rendement des enseignements secondaire et tertiaire, étant de l'ordre de 20% ; tout en mettant l'accent sur la nécessité de recourir à l'enseignement à distance comme base efficace de formation des enseignants et d'ouverture de nouvelles universités (Banque mondiale, 2003, 2008).

L'organisation du groupe de travail sur « l'enseignement supérieur et la société » et celui sur « l'enseignement supérieur dans les pays en développement : périls et promesses », en collaboration avec l'UNESCO, avec l'implication d'experts de 13 pays, ayant soulevé l'importance de l'enseignement supérieur dans toute stratégie de développement des pays étudiés, dans le cadre d'une économie mondiale où la connaissance et le savoir sont devenus

des impératifs de la croissance. Et l'importance cruciale de "la qualité de la connaissance générée dans les établissements d'enseignement supérieur et sa disponibilité pour l'ensemble de l'économie", pour la "compétitivité nationale " (UNESCO, 2009).

En 2002, le rapport de la Banque mondiale « Construire des sociétés du savoir : Nouveaux défis pour l'enseignement supérieur » a soulevé l'importance de l'enseignement supérieur sous de nouveaux angles d'analyse, notamment dans le renforcement aussi bien des capacités techniques et professionnelles que des enseignements primaire et secondaire. D'où la nécessité de prendre en compte « les avantages externes majeurs » de l'enseignement supérieur (Banque mondiale, 2003).

En 2003, l'importance de l'enseignement supérieur a été l'axe principal de plusieurs conférences, dont la Conférence régionale africaine de formation sur l'éducation tertiaire en financée par la Banque mondiale qui a mis en exergue la crise de l'enseignement supérieur africain, et les perspectives de développement du secteur (Banque mondiale, 2008).

En 2004, l'Accord Général sur le Commerce des Service et l'internationalisation de l'enseignement supérieur en Afrique a souligné l'impact de l'enseignement supérieur sur le développement social, politique et économique de l'Afrique (UNESCO, 2009).

Entre 2004 et 2008, le financement de la banque mondiale de l'enseignement supérieur a connu une croissance notable, représentant le tiers du financement consacré à l'éducation (Banque mondiale, 2008).

La Banque mondiale dans son rapport *Accélérer le rattrapage : l'éducation tertiaire pour la croissance en Afrique subsaharienne* (2008), a soutenu que l'éducation tertiaire augmente l'efficacité technique du capital humain, stimule l'innovation et améliore la compétitivité des exportations. Les technologies de l'information et de la communication contribuent, quant à elles, à la promotion des emplois et à l'augmentation de la valeur des exportations.

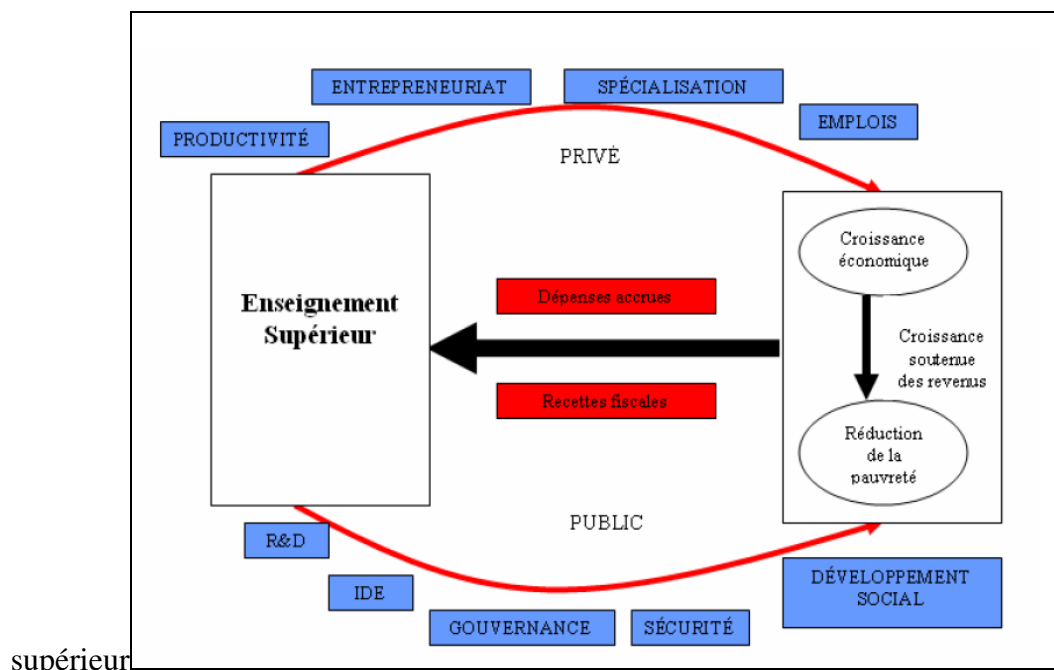
La Banque mondiale a ainsi entrepris un plan stratégique en six actions afin de promouvoir l'enseignement supérieur en Afrique, consistant à :

- 1) Mettre en place une politique de développement de la ressource humaine,
- 2) Créer des arrangements financiers créatifs pour favoriser la concrétisation des objectifs de la politique et l'instauration de plans à long terme,
- 3) Assurer l'autonomie de la prise de décision des institutions tout en créant des mécanismes de responsabilisation,
- 4) Favoriser l'apprentissage pratique «réel»,

- 5) Promouvoir la formation postuniversitaire aux niveaux régional et national,
- 6) Recourir à des voix d'enseignement tertiaire peu onéreuses, notamment via la formation à distance.

Les études les plus récentes sur les impacts de l'enseignement supérieur sont de l'œuvre de docteurs de l'université Harvard, qui ont étudié la contribution de l'enseignement supérieur au développement plus particulièrement au sein des sociétés africaines. Ces travaux ont démontré plusieurs chemins possibles de contribution de l'enseignement supérieur à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. Des avantages passant par des circuits tant privés que publics, à travers des recettes fiscales et des dépenses accrues, modélisées telle une boucle où les dépenses privées constituent des recettes publiques (Bloom et al., 2014).

Figure 7 : Externalités socio-économiques de l'internationalisation de l'enseignement



Source : (Bloom et al., 2014).

Par rapport aux avantages privés, l'enseignement supérieur favorise l'entrepreneuriat, la spécialisation, la productivité et la création d'emplois. Les avantages privés pour les individus sont directs et évidents, il s'agit notamment de meilleures perspectives d'emploi, de salaires plus importants, d'une plus grande capacité d'épargne et d'investissement et d'une plus grande durée de vie. Ceci implique un cercle vertueux d'effets positifs dans la mesure où les avantages précités impliquent une meilleure santé, une meilleure qualité de vie, et une espérance de vie plus grande permettant d'améliorer la productivité des individus pendant une

durée plus importante, relançant ainsi la boucle d'effets positifs pour les individus tout au long de leurs vies (Bloom et al., 2014).

Sur le plan public, les avantages de l'éducation tertiaire sont liés au développement social, à la sécurité publique, à la bonne gouvernance, aux investissements directs étrangers et à la recherche et développement. Ces avantages sont plutôt indirects et moins reconnus par les recherches scientifiques pionnières, ceci explique la concentration des institutions internationales et parties prenantes gouvernementales sur l'éducation primaire et secondaire au détriment de celle tertiaire (Bloom et al., 2014).

Les avantages individuels privés impactent l'ensemble des acteurs publics. Ainsi, les gains tirés par les contribuables instruits entraînent pour l'état plus de recettes fiscales et moins de demandes financières et laissent les producteurs en général profiter d'un niveau de consommation plus important.

L'enseignement supérieur contribue également à plusieurs gains moins directs mais aussi importants pour la croissance socioéconomique, notamment à travers les compétences formées dans différents domaines.

A travers la formation de bons enseignants, toute la qualité des systèmes d'enseignement primaire, secondaire, et tertiaire est améliorée. En formant des compétences dans le domaine de la santé, l'état de santé de toute la société se développe et la productivité au travail augmente. En formant des leaders et des compétences en techniques de gouvernance, l'environnement politique s'améliore et devient favorable à la croissance. Grâce aux compétences acquises en matière de technologies d'information et de communication, l'usage des nouvelles technologies est amélioré, le rattrapage technologique de sociétés plus avancées et le développement de nouveaux outils technologiques sont favorisés. Les connaissances et techniques acquises par les diplômés de l'enseignement supérieur peuvent également améliorer leur intégration dans la société notamment auprès des collègues non-diplômés.

Les compétences en matières juridique et politique favorisent l'instauration d'institutions de haut niveau capables d'améliorer la sécurité nationale. Aussi, l'entrepreneuriat et la création d'emplois sont les résultats du développement du savoir et du savoir faire des individus. De manière générale, l'enseignement supérieur peut contribuer à la modération de la croissance démographique, et à des retombées positives et statistiquement significatives sur le rattrapage technologique et la maximisation du rendement économique. Le développement de l'enseignement supérieur en Afrique constituant un facteur majeur en termes de rattrapage et

de diffusion technologique, de réduction de la pauvreté et de maximisation du rendement économique permettant d'atteindre les niveaux de croissance économique les plus élevés possibles (Bloom et al., 2014).

II- L'internationalisation de l'enseignement supérieur

1- Présentation du modèle de référence

En 1969, le Centre de la recherche et de l'innovation dans l'enseignement supérieur de l'OCDE a lancé le Programme sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur. Qui a fait l'objet d'une décentralisation, en 1972, pour développer un projet indépendant dont la gestion a été confiée au secrétariat général, et la supervision aux représentants des gouvernements et des institutions membres du Programme.

Les principaux objectifs du programme s'articulent autour de l'amélioration de la qualité de la gestion des établissements d'enseignement supérieur à travers la recherche scientifique, la formation professionnelle, et le développement des méthodes et techniques de gestion.

Depuis 1994, le Programme de l'OCDE sur la gestion des établissements d'enseignement supérieur accorde un intérêt particulier à l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Ainsi, naquit le développement du projet sur l'analyse des stratégies d'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur en collaboration avec l'Association pour la coopération académique de Bruxelles, communément appelé Processus d'examen de la qualité de l'internationalisation. L'objectif étant d'accompagner les établissements d'enseignement supérieur dans l'évaluation et l'amélioration de la qualité de leur activité internationale, à travers l'étude d'un certain nombre de procédures, d'orientations stratégiques et d'outils d'internationalisation.

Une telle étude peut servir de référence en matière d'analyse et d'évaluation de la qualité de l'internationalisation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Ce modèle étudie les approches, motifs, acteurs et stratégies d'internationalisation de l'enseignement supérieur (Knight, 1999) (Knight et al, 2012).

2- Approches de l'internationalisation

Selon l'OCDE, les universités et établissements d'enseignement supérieur ont recours à un ensemble de méthodes génériques pour mettre en œuvre leurs stratégies d'internationalisation. Les conceptions d'internationalisation actuelles ou passées, implicites ou explicites, sont perçues et évaluées différemment de la part des établissements d'enseignement supérieur, des

praticiens et des chercheurs. Le tableau ci-dessous classe les approches d'internationalisation de l'enseignement supérieur en quatre catégories complémentaires, selon l'activité, la compétence, le climat et le processus (Knight, 1999).

Tableau 10 : Approches de l'internationalisation de l'enseignement supérieur

Approche	Description
Activité	Catégories ou types d'activités invoquées pour décrire l'internationalisation : notamment programme d'études, échanges d'étudiants/d'enseignants, assistance technique, étudiants internationaux
Compétence	Développement de savoir-faire, savoirs, attitudes et valeurs d'un type nouveau parmi les étudiants, le corps enseignant et le personnel. Plus les résultats du processus éducatif prennent de l'importance, plus on s'efforce de repérer et de définir des compétences globales/internationales
Climat	On privilégie l'instauration sur le campus d'une culture ou d'une ambiance susceptibles de promouvoir et de soutenir les actions internationales/interculturelles
Processus	Intégration ou introduction progressive d'une dimension internationale ou interculturelle dans l'enseignement, la recherche et les services grâce à une gamme large d'activités, de mesures et de procédures

Source : (Knight, 1999).

L'approche par l'activité date des années 70 et 80 et était même confondue à l'internationalisation de l'enseignement supérieur, lorsque l'internationalisation était assimilée à des activités et programmes isolées mais à caractère international. Plusieurs types d'activités s'inscrivent dans le cadre de cette approche notamment la mobilité universitaire ou l'aide au développement à travers l'échange d'étudiants et ou d'enseignants.

L'approche par la compétence avoisine celle par les résultats et met l'accent sur la compétence de l'aspect humain de la collectivité universitaire.

L'internationalisation de l'enseignement supérieur est mesurée par le savoir, le savoir faire, les valeurs, les attitudes et intérêts des étudiants, d'une part ; et par la qualité des formations dispensées par les enseignants et la compétence développée par le personnel technique, administratif et de soutien, d'autre part. De point de vue de cette approche, la création et le transfert de programmes internationalisés permettent de développer une meilleure ouverture à l'international ainsi que des compétences pluriculturelles transnationales pour l'ensemble des étudiants, du corps professoral, administratif et technique. Il s'agit donc d'un moyen de

développement de compétences au sein de la communauté universitaire et non d'une fin en soi.

L'approche par le climat se base sur la théorie de développement organisationnel qui favorise l'instauration d'une culture et d'un climat favorables au sein des communautés, par rapport à des objectifs prédéfinis. Au sein des universités internationalisées, la dimension internationale est explicite et le climat est favorable lorsque des valeurs interculturelles transnationales sont instaurées et des initiatives à caractère internationales sont développées.

L'approche par le processus comme son appellation l'indique, perçoit l'internationalisation de l'enseignement supérieur comme un processus s'inscrivant dans la durabilité et nécessitant l'intégration de la dimension interculturelle et transnationale dans toutes les orientations stratégiques de l'université, notamment ses programmes de formation, ses procédures administratives, ses facteurs organisationnels ainsi que ses principes directeurs.

3- Les modes d'internationalisation de l'enseignement supérieur

3-1- L'internationalisation à l'étranger ou la mobilité

La mobilité en enseignement supérieur est généralement liée aux étudiants. Les étudiants internationaux sont définis comme des étudiants "en quête de crédits" ou « en quête de diplôme ». Les premiers sont des étudiants qui bénéficient de programmes internationaux dans le cadre de leurs diplômes dans leurs pays d'origine. Et les seconds sont ceux qui suivent des programmes complets à l'étranger et y sont diplômés. Ces étudiants présentent un intérêt aussi bien pour les universités qui les accueillent, que pour les gouvernements, les villes et les divers organismes liés au "commerce de l'enseignement supérieur". La mobilité du personnel concerne le personnel académique et administratif, pour l'enseignement ou pour la recherche. Les établissements d'enseignement supérieur inscrits dans une perspective de développement international performant allouent les budgets nécessaires et prévoient les programmes adéquats pour le succès de cette mobilité (Colucci et al., 2014).

Ce type de mobilité contribue à l'amélioration de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ainsi qu'au développement professionnel en général. Grâce à son expérience et son savoir faire professionnel, le personnel mobile apporte une valeur ajoutée importante en matière de formation et de recherche scientifique au sein des pays cibles, notamment ceux peu ouverts au recrutement international à cause des restrictions réglementaires ou autres. D'où l'intérêt d'accorder davantage d'importance à la mobilité du personnel académique et administratif pour l'internationalisation de toute institution universitaire.

D'autant plus que les professeurs sont au centre de la formation et de la recherche scientifique, sans leur participation active, les politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur seront sans succès (Colucci et al., 2014).

De plus en plus d'universités adoptent l'anglais comme langue d'enseignement afin d'attirer les étudiants étrangers, ceci pose la question de la qualité de l'enseignement et nécessite de réfléchir de façon stratégique à la raison qui peut pousser une institution à enseigner dans une autre langue les programmes proposés (De Wit., et al 2012).

Nous remarquons que les auteurs définissent l'internationalisation à ce niveau de point de vue des étudiants. Dans le cadre de notre travail de recherche, étant donné que nos unités d'analyse sont les établissements d'enseignement supérieurs, nous assimilerons les implantations au sein des pays cibles à de l'internationalisation à l'étranger.

3-2- L'internationalisation à domicile

L'internationalisation à domicile concerne aussi bien le curriculum que les niveaux d'enseignement et d'apprentissage, ainsi que les résultats en découlant. L'internationalisation à domicile est définie à l'origine comme "toute activité d'enseignement supérieur liée à l'international, à l'exception de la mobilité sortante des étudiants et du personnel", et est décrite comme « l'ensemble d'outils et d'activités développés « à domicile » et axés sur le développement de compétences internationales et interculturelles chez tous les étudiants » (Beelen et Leask, 2011). Plus récemment, ce type d'internationalisation se définit comme "l'intégration de dimensions internationales et interculturelles dans le curriculum formel et informel de tous les étudiants, dans le cadre de l'apprentissage au niveau national" (Beelen et Jones, 2015). Ce type d'internationalisation profite ainsi aussi bien aux étudiants mobiles qu'aux locaux dans leurs processus d'apprentissage (Beelen et Jones, 2015).

L'internationalisation du curriculum se définit par l'intégration de la dimension internationale et interculturelle de la préparation aux résultats d'un programme d'études, en passant par son exécution, dans l'objectif de "développer les perspectives internationales et interculturelles de tous les étudiants en tant que professionnels et citoyens du monde" ; et les rendre les en mesure de travailler et coopérer ensemble. Plus récemment cette définition a été revisitée pour inclure les dimensions internationales mondiales du contenu du curriculum, les activités d'enseignement et d'apprentissage, les méthodes d'enseignement, les services auxiliaires des programmes d'études, les tâches d'évaluation et les résultats en découlant" (Leask, 2015).

Cette définition met en exergue l'élargissement et la convergence des concepts d'internationalisation à domicile et d'internationalisation du curriculum. Et la nécessité de mettre en place un processus planifié et systématique et de s'inscrire dans une logique d'engagement institutionnel et académique des ressources en faveur du changement (Green et Whitsed 2015; Leask 2015).

Ainsi, l'internationalisation des programmes d'enseignement supérieur consiste à intégrer la dimension internationale à travers les programmes d'étude, les services de soutien, l'approche pédagogique et également l'évaluation des résultats des apprentissages, afin d'offrir à tous les étudiants aussi bien locaux que mobiles une expérience internationale complète. Divers outils favorisent l'internationalisation de l'apprentissage, à savoir : le travail sur des littératures internationales comparatives ou des études de cas internationales, l'invitation d'intervenants représentant des groupes culturels locaux, des entreprises ou universités partenaires internationales, à donner des cours, et, de plus en plus, l'apprentissage numérique et la collaboration en ligne. De plus en plus, l'outil technologique fournit des solutions d'internationalisation très intéressantes, à travers l'apprentissage numérique et la collaboration en ligne. (Beelen et Jones, 2015).

L'importance de la mobilité ainsi que les possibilités de diplômes doubles ou conjoints dans les processus d'internationalisation des curriculums. La diversité interculturelle des étudiants représentant une ressource primordiale d'internationalisation des programmes d'étude. La mobilité virtuelle et la formation en ligne deviennent des outils fondamentaux de développement de l'apprentissage international. Ainsi émerge la notion primordiale de citoyenneté mondiale dans le cadre de l'internationalisation des programmes d'étude ; la finalité première de l'enseignement supérieur international étant l'éducation de lauréats en mesure de travailler et de cohabiter dans un monde globalisé. Ainsi, la citoyenneté mondiale prend en compte les dimensions sociales et professionnelles (Deardroff et Jones, 2012).

La citoyenneté mondiale porte sur l'ensemble des caractéristiques d'un citoyen du monde en termes de connaissances, de compétences, de savoir être, de mentalité et de valeurs libérales d'ouverture, de respect de responsabilité et d'acceptation inconditionnelle de soi, des autres et du monde. L'internationalisation relève ainsi d'une stratégie permettant de développer la citoyenneté mondiale en formant des citoyens du monde. Le développement de compétences mondiales se trouvant au cœur des stratégies institutionnelles d'internationalisation de l'enseignement supérieur (Leask, et Bridge, 2013).

Dans le cadre de nos travaux de recherche, l'accueil d'étudiants mobiles au niveau national, en plus des échanges des étudiants, des codirections de travaux de recherche ou encore de doubles diplômes, sera assimilé à de l'internationalisation à domicile. Encore une fois étant donné que les définitions développées par les auteurs dans ce sens prennent en considération les étudiants, et que nos unités d'analyse sont les établissements d'enseignement supérieur.

3-3- L'internationalisation globale

Des recherches scientifiques récentes ont évoqué le concept « d'internationalisation globale » comme étant « un engagement, confirmé par des actes, de donner une perspective internationale et comparative à l'ensemble des missions d'enseignement, de recherche et de service de l'enseignement supérieur » (Hudzik, 2015).

L'internationalisation globale devant être un impératif institutionnel impliquant aussi bien les acteurs internes de l'université à savoir ses organes de gouvernance, ses dirigeants, son personnel académique, ses étudiants et tous ses services académiques et auxiliaires, que ses cadres de référence externes, notamment ses partenariats et relations. Il s'agit de s'inscrire dans une logique d'internationalisation globale et de développer des capacités stratégiques dans ce sens au sein des institutions d'enseignement supérieur afin de réaliser leurs objectifs et gérer leurs contraintes environnementales. Dans ce sens, l'enseignement international ou transnational se définit comme un "apprentissage donnant lieu à un diplôme ou à des crédits, effectué par des étudiants basés dans un pays différent de celui de l'établissement d'enseignement". L'enseignement international commence ainsi par la mobilité estudiantine, se poursuit par le développement de pôles et de campus universitaires délocalisés pour atteindre la mobilité des programmes virtuels.

Sachant bien que le développement d'établissements d'enseignement supérieur délocalisés et de franchises d'universités étrangères se révèle être une composante importante de l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans plusieurs pays, notamment en développement (O'Mahony, 2014).

Certes, plusieurs établissements d'enseignement supérieur délocalisés assurent un enseignement de qualité et contribuent au développement socio-économique de leurs pays d'accueil. Toutefois, il convient d'attirer l'attention sur le nombre d'expériences échouées à cause de nombreux facteurs dont essentiellement le manque d'implication des institutions d'origine (Altbach, 2012).

Les partenariats académiques sont au cœur des politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur à domicile et/ou à l'étranger. Plusieurs parties prenantes peuvent y être impliquées. Les partenariats peuvent avoir lieu entre universités, entre écoles et universités, entre gouvernements et universités, ou encore entre entreprises et universités, ou plus particulièrement entre départements ou laboratoires. Hormis les échanges d'étudiants et/ou de personnel académique et administratif, plusieurs initiatives de coopérations universitaires internationales peuvent être développées, à savoir : les coopérations scientifiques de recherche, les diplômes doubles, conjoints ou communs, les programmes de cours de courte durée, ainsi que les études et analyses comparatives. Les établissements d'enseignement supérieur devant accorder une importance particulière au choix de leurs partenaires. En termes de convergence des objectifs que de complémentarité des compétences, afin de garantir une valeur ajoutée à toutes les parties concernées (Stockley et de Wit, 2011).

4- Les motifs d'internationalisation

L'étude des motifs de l'internationalisation de l'enseignement supérieur devient de plus en plus difficile et tient compte de plusieurs variables en évolution à travers le temps (Knight, 1999).

Notre rapport de référence met en exergue quatre catégories de motivations complémentaires et inter liées expliquant l'internationalisation de l'enseignement supérieur, à savoir les motifs politiques, économiques, universitaires et culturels/sociaux.

D'un point de vue politique, les motifs d'internationalisation de l'enseignement supérieur dépassent la perspective de la seule université pour s'inscrire dans une perspective nationale globale, notamment en termes de politique étrangère, de sécurité nationale, de paix, et de maintien des relations diplomatiques entre les nations.

Actuellement, un important déplacement d'intérêts marque les politiques extérieures : l'internationalisation de l'éducation étant historiquement considérée comme une activité d'aide au développement des pays partenaires, elle devient de plus en plus objet d'exportation. Ceci débouche sur les motifs économiques ; celles ci se rapportent au développement économique et technologique et aux sources de revenus résultant de l'internationalisation de l'enseignement supérieur (Brown et Knight, 2012).

D'une part, dans un contexte de compétitivité économique et scientifique et de révolution technologique, l'internationalisation de l'enseignement supérieur et les investissements dans la recherche scientifique qui en découlent constituent un avantage compétitif de taille. Il

importe pour le succès des politiques d'internationalisation d'adapter l'offre d'éducation aux besoins des entreprises, afin de développer des compétences efficaces et facilement insérables dans le marché de l'emploi. Ceci nécessite une forte collaboration entre les secteurs privé et éducatif, des efforts de coopération sont encore à fournir dans ce sens au niveau mondial. D'autre part, plusieurs établissements d'enseignement supérieur se tournent vers les marchés internationaux pour exporter leurs produits et services éducatifs, l'exportation étant considérée comme une source importante de revenu. Il en résulte plusieurs débats sur la distinction entre les objectifs éducatifs et ceux commerciaux de l'internationalisation de l'enseignement supérieur. L'enjeu étant de pouvoir trouver le juste équilibre entre les motivations et les avantages pour l'université et les pays partenaires afin d'atteindre les objectifs primordiaux de l'internationalisation à savoir la qualité de l'enseignement supérieur et le développement socioéconomique des nations (Brown et Knight, 2012).

Les motifs universitaires relèvent de pratiques historiques de mobilité du corps enseignant et d'internationalisation de la recherche scientifique. L'un des principaux enjeux de l'internationalisation de l'enseignement supérieur est lié à la mise en place de normes internationales d'excellence en éducation tertiaire. Partant du principe que l'intégration de la dimension internationale dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique apporte une valeur ajoutée importante dans le secteur de l'enseignement supérieur. En sachant que l'internationalisation correspond à la mission primordiale de l'université, dont la définition porte la notion d'universalité (Brown et Knight, 2012).

Les motifs culturels et sociaux sont liés à la sauvegarde et la promotion des cultures nationales dans un contexte de globalisation. La diversité culturelle et ethnique au sein d'une nation et entre pays partenaires étant considérée comme une motivation primordiale pour internationaliser un système éducatif national.

D'où la nécessité d'améliorer la compréhension et la communication interculturelles. Ces motifs s'inscrivent dans l'approche de l'internationalisation par la compétence mettant l'accent sur le développement des compétences interculturelles et transnationales des étudiants et prestataires, en tant qu'acteurs de la vie locale, nationale et internationale (Brown et Knight, 2012).

5- La perspective des parties prenantes

Notre rapport de référence met en exergue trois grands secteurs en termes d'analyse de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, représentant chacun un ensemble de parties

prenantes ayant des motifs d'internationalisation semblables. On distingue le secteur gouvernemental, le secteur éducatif et le secteur privé.

Le secteur gouvernemental englobe les différentes parties prenantes de l'administration impliquées dans le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, à savoir les instances locales, régionales, nationales et supranationales. Depuis les ministères de l'Éducation jusqu'aux relations extérieures, passant par les instances culturelles, économiques, commerciales, scientifiques et technologiques (Brown et Knight, 2012).

Au niveau du secteur éducatif, l'internationalisation implique également diverses parties prenantes, relevant d'une part des établissements, universités et instituts, et d'autre part des prestataires, chercheurs et étudiants, sans oublier les associations professionnelles qui ont également un rôle majeur dans les processus analysés (Brown et Knight, 2012).

Le secteur privé concerne également plusieurs parties prenantes, couvrant aussi bien les prestataires éducatifs privés, que les entreprises privées ayant des besoins qui diffèrent selon un certain nombre de paramètres, à savoir la nature de l'activité, la nature des produits et services, le positionnement géographique, la nature et le volume du capital (Brown et Knight, 2012).

Chacun des acteurs peut avoir ses propres motifs d'internationalisation de l'enseignement supérieur. Et c'est justement de cette diversité des motivations des acteurs que résultent les stratégies d'internationalisation à mettre en place. D'où l'importance de prendre en compte dans toute initiative d'internationalisation de l'enseignement supérieur, les différentes motivations des différentes parties prenantes, afin d'opter pour des stratégies intégratives et efficaces.

Il convient également de souligner que la pondération des quatre grandes catégories de motifs évaluée auprès de chacune des parties prenantes, ainsi que les écarts de pondération de ces motifs entre acteurs renseignent sur les possibilités de coopération et de complémentarité ou au contraire de conflits et oppositions (Brown et Knight, 2012).

6- Stratégies d'intégration de la dimension internationale

La notion de stratégie renseigne sur les procédures et mesures organisationnelles applicables aux différentes activités universitaires dans le cadre de projets d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

L'approche par le processus met l'accent sur l'importance d'intégrer la dimension internationale dans les activités et procédés organisationnels, pour assurer la durabilité du projet d'internationalisation.

Notre rapport de référence analyse deux types génériques de stratégies complémentaires et indispensables dans tout projet d'internationalisation : à savoir la stratégie de programmes et celle d'organisation.

6-1- Stratégies de programme

Les stratégies de programme relèvent d'activités nationales et internationales axées sur l'enseignement, la recherche scientifique et les services de conseil et de soutien.

On distingue quatre grandes catégories de stratégies de programmes, à savoir les programmes universitaires, les activités de recherche et d'enseignement, les activités hors programme et les relations et prestations extérieures.

La stratégie des programmes universitaires est celle qui suscite le plus d'intérêt, elle rejoint l'approche par l'activité, dans le sens où elle met en évidence les différentes initiatives intégrant la dimension internationale dans les programmes de formation universitaire.

La stratégie des activités de recherche et d'enseignement relève des collaborations en matière de recherche et d'enseignement qui peuvent porter sur le contenu même de la recherche, la méthodologie préconisée, ou encore le mode de partage de la recherche ; à travers plusieurs outils détaillés dans le tableau ci-dessous.

La stratégie des relations et services extérieurs se matérialise par les activités internationales de développement et les accords de coopération entre établissements, notamment les activités commerciales telles que les formations sous contrat, l'exportation de produits et services éducatifs sur le marché international et les associations d'établissements d'enseignement. Ce mode d'internationalisation est en pleine expansion.

Les activités hors programme jouent également un rôle important dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur, à travers plusieurs initiatives telles que les clubs d'étudiants et les manifestations interculturelles sur les campus (Knight, 1999 ; Brown et Knight, 2012).

Tableau 11 : Stratégies de programme de l'enseignement supérieur à l'international

Programmes universitaires	– Programmes d'échanges d'étudiants – Étude d'une langue étrangère – Internationalisation du cursus – Section d'études thématiques – Travail/étude à l'étranger – Étudiants internationaux – Processus pédagogique – Formations conjointes et doubles diplômes – Formation transculturelle – Programme de mobilité pour les enseignants ou le personnel – Visites d'enseignants et de chercheurs – Liaison entre programmes académiques et recherche, formation et aide au développement
Collaboration pour la recherche et l'enseignement	– Centres d'études d'un thème ou d'une discipline – Projets de recherche communs – Conférences et séminaires internationaux – Publications – Conventions internationales de recherche – Programmes d'échange de chercheurs et d'étudiants de troisième cycle – Partenariats internationaux pour la recherche, notamment universitaire – Liaison entre recherche, programmes d'études et enseignement
Relations extérieures et services (au niveau national ou international)	– Partenariats et projets locaux avec des organismes non gouvernementaux ou des entreprises privées – Projets internationaux d'aide au développement – Programmes de formation à l'étranger sur commande ou contrat – Liaison entre projets de développement/activités de formation et enseignement/recherche – Travaux d'intérêt général et projets interculturels – Sites d'enseignement à l'étranger et enseignement à distance – Participation aux réseaux internationaux – Programmes de développement à l'intention des anciens élèves à l'étranger
Activités hors programme	– Clubs et associations d'étudiants – Manifestations internationales et interculturelles sur le campus – Contacts avec des groupes culturels au niveau local – Groupes et programmes de pairs – Soutien social, culturel et universitaire

Source : (Knight, 1999).

Les stratégies d'internationalisation de programme étant diverses, il importe pour l'université ou l'établissement désirant s'internationaliser de bien fixer préalablement ses objectifs et motivations d'internationalisation, afin de choisir les stratégies les plus appropriées y répondant.

6-2- Stratégies d'organisation

Les stratégies d'organisation englobent l'ensemble des mesures, procédures et infrastructures de soutien nécessitant la mobilisation des ressources et des systèmes administratifs afin d'institutionnaliser la dimension internationale de l'enseignement tertiaire.

On distingue les stratégies d'organisation de la direction, des opérations, du système de soutien, et du développement des ressources humaines (Knight, 1999 ; Knight et de Wit, 2012).

Les stratégies d'organisation restent générales et varient selon la culture de l'organisation et son système de gestion. le tableau ci-dessous fournit une liste non exhaustive de ces stratégies.

Tableau 12 : stratégies d'organisation de l'enseignement supérieur à l'international

Direction	– Déclaration d'intention des responsables – Engagement du corps enseignant et du personnel – Définition précise des motifs et des objectifs de l'internationalisation – Prise en compte de la dimension internationale dans le projet d'établissement et autres textes d'orientation
Opérations	– Système d'évaluation de la qualité et d'élaboration du budget intégré dans la planification de l'établissement et de ses départements – Structures organisationnelles appropriées – Système de communication (officiel ou officieux) aux fins de liaison et de coordination – Équilibre entre la promotion centralisée et décentralisée et la gestion de l'internationalisation – Système approprié de soutien financier et d'allocation des ressources
Systèmes de soutien	– Soutien assuré au niveau de l'ensemble de l'établissement par les unités de service : les services d'hébergement étudiant, le secrétariat général, le service d'orientation, le service de collecte de fonds, etc. – Participation active des unités universitaires de soutien : formation linguistique, élaboration des programmes, bibliothèque – Service d'aide à l'intention des étudiants étrangers du campus et des étudiants nationaux se rendant à l'étranger : programmes d'orientation, de conseil, de formation transculturelle, de tutorat, etc.
Développement des ressources humaines	– Procédures de recrutement et de sélection prenant en compte l'expertise internationale et interculturelle – Politique de sanction positive et de promotion visant à améliorer la contribution du corps enseignant et du personnel à l'internationalisation – Actions de développement professionnel à l'intention du corps enseignant et du personnel – Soutien aux missions internationales et aux congés sabbatiques

Source : (Knight, 1999).

Ces deux premières sections nous ont permis de ressortir les particularités de l'internationalisation des services en général, et de l'enseignement supérieur en particulier, en soulignant le gap théorique important en matière d'internationalisation des services, notamment à forte intensité de savoir au niveau des pays en développement.

Notre apport théorique serait justement d'essayer de fournir des réponses au gap théorique sur l'internationalisation des services. En fournissant des précisions par rapport aux particularités de l'internationalisation des entreprises de service ; que ce soit en termes de processus d'internationalisation et de modes d'entrée, ou en termes de facteurs influant ce processus.

Pour ce faire, nous étudierons le cas particulier du service de l'enseignement supérieur. Nous nous baserons sur l'ensemble des théories relatives à l'internationalisation des firmes de manière générale, en plus des travaux sur l'internationalisation des services, et ceux traitant de l'internationalisation du service de l'enseignement supérieur en particulier. Tout en prenant en compte bien sûr les caractéristiques spécifiques des entreprises de services et leurs implications sur les processus d'internationalisation des firmes prestataires de services.

A travers la section suivante, nous détaillerons notre méthodologie de recherche, notre positionnement épistémologique et notre stratégie d'accès au terrain.

Section 3 : Méthodologie de recherche

La cohérence de toute démarche de recherche avec le sujet d'étude est primordiale. A travers cette section, nous cherchons à mettre en exergue la méthodologie choisie pour accéder au terrain, ainsi que sa cohérence avec notre cadre général de la recherche.

I- Philosophie de la recherche

1- Emergence de la question centrale et des sous questions de la recherche

Tout projet de recherche commence par une question de départ, que le chercheur constitue de par les acquis, contradictions, débats et vides théoriques reflétés à partir de la littérature. Un terrain intéressant dont les spécificités amènent à des réflexions radicales peut également être à la base de projets de recherche (Yvonne, 2003).

Koenig (1993) insiste ainsi sur le caractère systémique et non d'enchaînement de la construction du projet, dans la mesure où « les éléments sont en relation les uns avec les autres ». La construction de l'objet de la recherche est donc une étape décisive du processus qui guide la construction du design de recherche (Allard –Poesi et Marécha, 1999).

D'une part, notre contexte théorique montre un grand gap théorique relatif au processus d'internationalisation des firmes de services.

En effet, les travaux de Ekeledo et Sivakumar (2004) mettent en exergue la nécessité de développer des recherches sur les processus d'internationalisation des services, les approches sur l'internationalisation des firmes manufacturières ne pouvant pas être généralisées sur le secteur tertiaire. Et soulèvent que les processus et modes d'entrée dépendent du type de service, et changent selon que le service soit souple ou dur.

Ibeh et Kasem (2011) ont constaté un manque d'études dans la littérature notamment relative à l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir.

D'autre part, l'analyse de notre contexte de la recherche, à savoir la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, ressort qu'il s'agit d'un partenariat multidimensionnel, mais sous-exploité. Bien que le partenariat couvre les axes politique, économique, culturel et technique, il reste largement sous exploité à cause d'un certains nombres de barrières. Nous avons fait le choix de travailler sur la coopération culturelle comme levier de développement de la coopération sud-sud, à travers l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Dans le même sens, il faut dire que l'analyse du terrain d'étude choisi, ressort les externalités prouvées scientifiquement de l'internationalisation de l'enseignement supérieur sur le développement socioéconomique des nations via les axes mêmes de la coopération sud-sud, à savoir les volets politique, économique, culturel et social.

D'où notre question centrale de recherche :

«Comment se déroule le processus d'internationalisation des firmes d'enseignement supérieur notamment dans le contexte de la coopération sud-sud? »

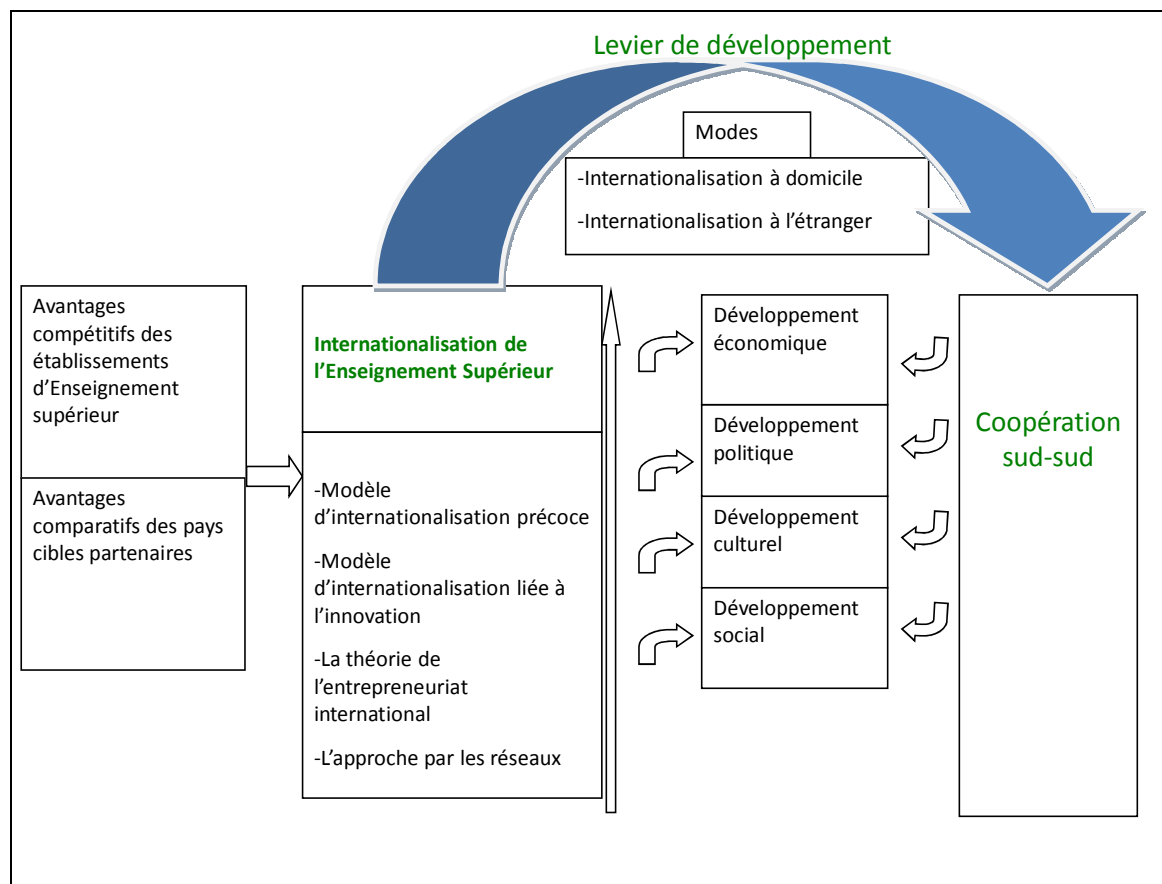
Cela suppose de répondre aux sous-questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les différentes approches d'internationalisation des firmes et comment peuvent elles être adaptées à notre contexte de recherche ?
- Quels sont les différents profils d'entrepreneurs en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne, et comment impactent-ils le processus ?
- Quels sont les principaux facteurs qui influencent le processus d'internationalisation des firmes d'enseignement supérieur ?

- Comment se déroule le processus d'internationalisation des services, et particulièrement celui de l'enseignement supérieur ?

La figure ci-dessous met en exergue nos choix du sujet, et de mobilisation d'approches théoriques.

Figure 8 : L'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne comme levier de développement de la coopération sud-sud.



Source : Par nos soins

Nous travaillons sur la coopération scientifique à travers l'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne comme levier de développement du partenariat sud-sud.

Nous avons mobilisé le modèle synthétique de Mucchielli, dans la mesure où nos points de départ sont les avantages compétitifs dont devrait disposer l'entreprise Marocaine afin de s'internationaliser en Afrique subsaharienne, d'une part, et les avantages comparatifs déterminant les pays cibles subsahariens les plus porteurs en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain, d'autre part.

Le modèle de l'internationalisation précoce vu que l'université se définit comme étant universelle par nature, et fortement liée au concept d'universalité (Altbach,1998). Le modèle de l'internationalisation liée à l'innovation, puisque les compétences technologiques et de veille stratégiques sont des facteurs clés de succès à l'internationalisation. L'approche par les réseaux accordant une importance considérable aux relations intra et inter organisationnelles des firmes, dans la mesure où les coopérations et stratégies d'internationalisation de l'enseignement peuvent être très performantes pour le développement des entreprises d'enseignement supérieur à l'international.

Aussi, nous avons eu recours aux travaux scientifiques de Knight sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur, qui se veut la seule référence en matière de qualité et de processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, puisque celui-ci fournit des orientations stratégiques pertinentes par rapport au cas particulier de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, objet de notre recherche.

2- Positionnement épistémologique

Nous nous inscrivons dans un cadre ontologique subjectif basé sur une posture épistémologique interprétativiste (Thietart et al., 2014), à travers un mode de raisonnement abductif basé sur des allers retours entre la théorie et les résultats pratiques de notre recherche. Le choix de la posture interprétativiste se justifie donc par sa cohérence avec nos objectifs de recherche. Ce paradigme est le mieux adapté aux objectifs de notre travail de recherche qui vise l'exploration et la compréhension d'un phénomène d'usage dans son contexte naturel, ne reflétant pas seulement la relation entre agents humains comme facteur explicatif de l'engagement, mais prenant également en compte la notion de causalité des processus, et de compréhension des sens des différentes parties prenantes (Savall et Zardet, 2004) (Avenier et Thomas, 2012).

Par opposition à la recherche descriptive et explicative, une recherche exploratoire est généralement appliquée lorsqu'un chercheur innove ou est à la recherche d'une meilleure compréhension d'un sujet relativement nouveau, et ou dont l'intérêt a été peu étudié, comme c'est le cas pour l'internationalisation des services en général, et plus particulièrement des économies liées au savoir. Il importe également de noter la pénurie des travaux scientifiques sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le contexte de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne. Les données qualitatives préservent l'ordre chronologique, analysent la causalité locale, et conduisent à des explications qui vont au-delà des idées préconçues et les cadres conceptuels initiaux (Miles et Huberman, 1984).

Ce type de recherche se veut « un véhicule pour étudier le monde empirique du point de vue du sujet et non pas de celui du chercheur ». Elle est particulièrement pertinente pour l'analyse des motivations, influences, et engagements des entreprises et des parties prenantes (Duffy, 1987). Afin de mieux comprendre les phénomènes sociaux en se basant justement sur le sens et les interprétations soulevées par les acteurs étudiés (Dumez, 2013).

II – Collecte et analyse des données

1- Une approche théorique intégrative

Notre question centrale de recherche nous renvoie à un cadre théorique assez large, construit autour des approches théoriques sur l'internationalisation des firmes de manière générale.

De la revue de littérature enracinée que nous avons réalisé, il ressort que trois grandes approches théoriques se sont succédé dans l'analyse des processus d'internationalisation des firmes, sans se substituer, mais en étudiant le processus sous différents angles d'analyse. A savoir l'approche économique, l'approche par étapes et l'approche d'internationalisation précoce.

En outre, la richesse et la diversité des apports de chacune de ces théories nous a amené à nous inscrire dans une approche intégrative de compréhension du processus d'internationalisation des services. En mobilisant l'ensemble de ces théories, en plus des travaux scientifiques sur les particularités des entreprises de services et leur impact sur leur processus d'internationalisation, d'une part ; et les quelques recherches scientifiques trouvées sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur, sans oublier les approches intégratives de l'internationalisation des firmes, à savoir l'approche par les ressources et compétences et celle liée au savoir.

En effet, l'approche économique, à travers les paradigmes éclectique OLI et synthétique de Mucchielli, met en exergue les avantages compétitifs des firmes et les avantages comparatifs des pays cibles dans le cadre des processus d'internationalisation.

L'approche par étapes soulève le caractère séquentiel des processus d'internationalisation des firmes, en rapport avec l'augmentation du niveau d'apprentissage et la réduction des distances psychiques à l'international. Le prolongement de cette approche à travers l'approche par les réseaux prône le rôle des types d'intégrations de réseaux dans les séquences d'internationalisation des firmes au détriment de la distance psychique et de l'apprentissage.

Le modèle d'internationalisation lié à l'innovation compare le processus d'internationalisation des firmes à celui du lancement de nouveaux produits.

Par ailleurs, l'approche d'internationalisation précoce, en s'imprégnant de la théorie de l'entrepreneuriat international, met l'accent sur le rôle des caractéristiques des entrepreneurs dans l'internationalisation rapide et précoce des firmes, c'est-à-dire durant les trois premières années de leur création, sans avoir à respecter le caractère séquentiel d'internationalisation des firmes.

Les approches intégratives par les ressources et compétences fournissent un cadre intégrateur d'analyse du processus d'internationalisation des firmes selon leurs ressources et compétences acquises et développées à l'international.

Les travaux scientifiques sur les processus d'internationalisation des firmes apportent un éclairage sur les composantes du processus d'internationalisation des firmes à savoir : la décision d'entrer, le mode d'entrée, le choix des pays cibles, la gestion des informations et connaissances, puis la gestion de la collaboration à l'international. Et fournissent un cadre intégratif sur les catalyseurs et barrières à l'internationalisation.

Nous avons fait un effort de synthèse de l'ensemble de ces théories et recherches scientifiques pour fournir une grille d'analyse globale qui nous servira de base à la réalisation de l'étude exploratoire qui se présente comme suit :

Tableau 13 : Grille d'analyse des processus d'internationalisation des firmes

<u>I- Les catalyseurs de l'internationalisation / Facteurs d'influence</u> <u>A Ecole de commerce international et entrepreneuriat international</u> 1- Motifs économiques et stratégiques 2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs 3- L'apprentissage par l'expérience 4- Les réseaux relationnels <u>B- Ecole de la stratégie</u> 1- Opportunités des marchés étrangers 2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux 3- Ressources et compétences technologiques
<u>II- Le processus d'internationalisation</u> 1- La décision d'entrer 2- Les modes d'entrée 3- La sélection du marché étranger 4- Processus de gestion de l'information et des connaissances 5- Processus de gestion de la collaboration

III –Diagnostic par rapport aux approches

- 1- Les avantages compétitifs de l'entreprise
- 2- La distance psychique par rapport aux pays cibles
- 3- Critères de choix des pays cibles
- 4- L'engagement de la firme
- 5- Types de connaissances développées
- 6- Diagnostic du réseau développé
- 7- Nature du processus

Source : Par nos soins

Par ailleurs, à partir des travaux sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur nous avons soulevé les principaux axes qui nous ont servi de base à la réalisation de notre étude documentaire comparative des modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur internationaux. Les axes portent sur les acteurs impliqués dans ce type de processus, les actions et pratiques d'internationalisation, ainsi que les modes d'internationalisation de l'enseignement supérieur à domicile et à l'étranger.

2- Méthodes de collecte des données

Pour répondre aux questions soulevées par notre recherche, et comme moyen d'explorer les subtilités, les perceptions, et la dynamique des faits dans leur contexte, nous avons opté pour une étude documentaire et une étude de cas multiples pour collecter les informations guidant cette recherche.

En effet, l'analyse secondaire des données constitue une source d'informations incontournable dans la recherche exploratoire.

Par ailleurs, la nature exploratoire de notre sujet nous mène vers le choix de la méthode d'étude de cas multiples, puisque nous cherchons à comprendre des processus compliqués, peu étudiés par la littérature (Yin, 2015). Eisenhard (1989) et Yin (1984, 1991) ont largement défendu la légitimité de cette méthodologie en mettant l'accent sur la forte validité interne de ses résultats.

Nos choix se justifient par les avancées d'un certain nombre d'auteurs. Selon Yin (2015), l'étude de cas s'avère pertinente dans l'explication et la compréhension du comment et du pourquoi d'un phénomène. Notamment lorsque la théorie et l'investigation ne sont pas encore assez développées.

Benbasat et Zmud (1999) jugent l'utilisation de la méthode des études de cas particulièrement adaptée aux travaux de recherche visant le développement de l'état de l'art existant pour générer des théories à partir du terrain pratique, la compréhension de la

nature complexe de processus déterminés, ou encore l'apport de réponses à des questions relatives à des thématiques émergentes.

Pour sa part, Cutler (2004) définit la méthode des cas comme un moyen d'explorer et d'effectuer des analyses en profondeur des processus complexes qui ne peuvent pas être facilement séparés du contexte dans lequel ils se produisent.

Nous avons ainsi jugé opportun de procéder d'abord par une étude documentaire sur les modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur, pour en ressortir les bonnes pratiques et enseignements. Nous avons travaillé sur les cas de la France, des Etats Unis et du Royaume Uni, étant les meilleurs modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le Monde. Et qui représentent en même temps les destinations privilégiées des étudiants subsahariens mobiles. Puis nous avons travaillé sur le cas de l'Afrique du Sud, étant la première destination des étudiants subsahariens au sein du continent, et représentant des similitudes culturelles intéressantes avec le Maroc. A travers divers rapports et études préalablement réalisés.

Dans un second lieu, nous avons procédé par une étude de cas multiples, auprès des écoles supérieures Marocaines privées ayant accumulé une expérience en matière de coopération universitaire avec les pays africains partenaires, que ce soit à travers l'internationalisation à domicile via l'accueil d'étudiants africains mobiles, ou à l'étranger, via l'implantation en Afrique subsaharienne, l'échange d'étudiants, d'enseignants et ou de programmes, ou encore les partenariats de cotutelle.

A travers des entretiens semi-directifs auprès des responsables, d'une durée de 45 à 60 minutes, enregistrés sur un support audio (Blanchet et Gotman, 2001), à partir de la grille d'entretien dont les axes sont issus de la revue de littérature.

Sur la base d'un guide d'entretien articulé autour de questions précises, mais dont l'étendue est assez large. Ceci permet à l'interviewé de s'exprimer librement. Bien entendu, notre rôle étant d'orienter ses propos afin de respecter le fil conducteur de la recherche. Ce type d'entretien permet de recueillir des informations difficilement observables, notamment liées à la perception et l'engagement (Wacheux, 2005).

3- Stratégie de ciblage

La stratégie de ciblage la plus couramment utilisée pour les études qualitatives est la stratégie de ciblage théorique, fondée sur l'objet. Cette stratégie est une technique d'échantillonnage qui consiste à sélectionner les cas avec un but à l'esprit, où l'échantillon est basé sur ce que le

chercheur pense qu'il serait approprié pour l'étude. Elle implique le choix délibéré des cas qui sont en mesure de fournir des informations importantes sur le phénomène étudié, ceci n'est pas facilement obtenu par l'intermédiaire d'autres options de recherche (Eisenhardt, 1989).

L'échantillonnage dirigé vise à sélectionner des cas riches en information en vue d'une étude approfondie afin d'examiner les significations, les interprétations, les processus et les principes (Liamputtong et Ezzy, 2005). Le chercheur examine divers centres d'intérêt dans le phénomène, pas pour sélectionner des cas atypiques, mais penche le plus vers les cas qui semblent offrir le plus de possibilités d'apprendre.

Nous avons procédé par la méthode de ciblage dirigé, consistant à choisir les cas les plus révélateurs en informations (Cutler, 1991). Notre cible est ainsi constituée des grandes écoles privées déjà implantées en Afrique subsaharienne, ou ayant accueilli une part importante d'étudiants subsahariens mobiles.

Dans le cadre de notre recherche, le choix s'est fait en sélectionnant les cas à partir desquels il serait possible d'apprendre le plus. « Le potentiel d'apprentissage est un autre critère quelque peu supérieur à la représentativité », « l'intérêt n'est pas porté sur l'étude de la population générale, l'objectif étant plutôt d'obtenir une image détaillée du phénomène » (Berglund, 2007), la stratégie d'échantillonnage intentionnel met l'accent sur la compréhension en profondeur est bien adaptée pour cette étude.

En effet, Knight (1999), dans le cadre de ses travaux sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur, distingue trois principaux acteurs importants dans l'analyse de tout processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, à savoir : les Etats comme acteurs de la coopération culturelle internationale ; les établissements d'enseignements, objet de cette coopération ; puis les entreprises compte tenu de leurs besoins en compétence. Nous avons jugé opportun de travailler sur les deux premiers acteurs.

Premièrement, les Etats ont été analysés à travers les études documentaires sur l'état des lieux de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, le diagnostic des politiques gouvernementales d'enseignement supérieur au Maroc et en Afrique subsaharienne.

Puis l'étude benchmarking des politiques d'internationalisation des meilleurs modèles mondiaux en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur. A ce niveau, notre choix s'est porté sur les trois meilleurs mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur, à savoir la France, les Etats Unis, et le Royaume Uni. En plus du cas de l'Afrique du Sud, première destination des étudiants subsahariens au sein du continent.

En second lieu, nous avons travaillé sur 9 entreprises d'enseignement supérieur privé, de différentes villes du Maroc, inscrites dans une logique d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne, avec un minimum de 20% d'étudiants subsahariens mobiles, et ou une implantation en Afrique subsaharienne. En outre, les entreprises subsahariennes restent difficiles d'accès.

Le nombre de cas a été déterminé selon la saturation théorique et la généralité de l'étendue (Quand et Hlady, 2002), atteintes à partir du moment où aucune nouveauté ou information supplémentaire n'émerge du terrain (Royer et Zarlowski, 2003).

La stratégie de ciblage ne ciblant pas une représentativité statistique, mais plutôt une représentativité théorique (Hlady Rispal, 2002).

Tableau 14 : Les entreprises d'enseignement supérieur objet de l'étude exploratoire

	Structure et ville	Pourcentage des étudiants mobiles à domicile	Nombre d'implantations à l'étranger	Pays d'implantation
Cas 1	Ecole de Fès	98%	---	---
Cas 2	Ecole de Fès	20%	---	---
Cas 3	Ecole de Fès	35%		
Cas 4	Groupe de Casablanca	30%	---	---
Cas 5	Groupe d'écoles de Rabat, Casablanca, Marrakech et El Jadida	20%	---	---
Cas 6	Groupe d'écoles de Rabat, Casablanca, Kenitra, Oujda, Tanger, Agadir, Meknès, Fès.	5%	3	Sénégal, Cote d'Ivoire et Gabon
Cas 7	Ecole de Fès	50%	12	Mali, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal, Iles Comores, RD Congo, Burkina Faso, Tchad, Guinée, Gabon, Niger,

Cas 8	Groupe d'écoles de Fès, Meknès, Casablanca, Marrakech, et Agadir.	70%	---	---
Cas 9	Ecole de Fès	80%	1	Niger

Source : Données de l'étude exploratoire et sites officiels des établissements.

Nous avons ainsi procédé par des entretiens auprès des entrepreneurs décideurs relevant de ces établissements. Qui ont relevé dans certains cas des propriétaires des établissements, et dans d'autres des responsables des relations extérieures de ces derniers.

En se basant sur les postulats de Schumpeter (1934), qui se concentrent sur la fonction entrepreneuriale et non sur l'entrepreneur en tant que personne. Celui ci est défini comme un individu qui mène des actions entrepreneuriales.

Selon cette définition, le statut formel de l'entrepreneur n'est pas important. Il peut être le fondateur de l'entreprise, un directeur, un propriétaire ou occuper une autre fonction. (Collins et Moore, 1964). La définition pionnière de Schumpeter reste d'actualité (Autio et al., 2000).

Elle intègre l'ensemble des actions des entrepreneurs liées non seulement à l'introduction de nouveaux produits, mais également aux nouvelles méthodes de production, à l'ouverture à de nouveaux marchés, à la conquête de nouvelles sources d'approvisionnement et de matières premières ainsi qu'à la réorganisation industrielle (Schumpeter, 1934).

4- Elaboration du guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien articulé autour de quatre phases et six axes.

En phase introductive, nous avons précisé l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail.

Puis nous avons procédé par des questions générales relatives à la fonction de l'interviewé, la date de création de l'école, sa structure, le nombre d'implantations en Afrique Subsaharienne, puis la part des étudiants subsahariens à domicile.

En phase de recentrage, nous avons mis en exergue notre premier axe relatif au contexte de la recherche, à savoir la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique Subsaharienne. Afin de soulever la perception des interviewés de l'état des lieux du partenariat, en termes de procédures et d'implication des acteurs, notamment.

La phase d'approfondissement a consisté en trois axes de recherche pour comprendre le processus d'internationalisation des firmes étudiées.

Le premier axe a porté sur l'ouverture sur l'Afrique subsaharienne depuis l'idée de base, et le choix des pays cibles, aux logiques d'internationalisation.

Le second axe a concerné les avantages compétitifs distinguant de l'institution ainsi que les avantages comparatifs et critères de choix des pays cibles.

A travers le troisième axe sur le processus d'internationalisation de l'école supérieure, nos interviewés seront amenés à nous décrire par étapes le processus d'internationalisation, depuis les premières étapes, à leur engagement à l'international. En plus de la réponse à des questions relatives aux rôles des réseaux et de la composante technologique dans le processus, et à la demande spécifique des étudiants subsahariens.

Les perspectives de développement à l'international, les barrières rencontrées, et éventuellement de les réflexions sur la thématique ont fait l'objet de la conclusion de notre guide d'entretien.

Nous avons respecté un certain nombre de conditions afin d'assurer la bonne conduite des entretiens, à savoir : L'instauration d'un climat de confiance, avant le démarrage de l'entretien, à travers l'introduction sur le cadre et l'objectif de la recherche, en soulignant le caractère confidentiel de notre travail, d'une part. Et la neutralité afin de ne pas influencer les propos des répondants, d'autre part. Il a été question des fois de reformuler les questions ou de valider des idées des répondants afin de s'assurer de leurs réponses.

5- Méthodes d'analyse des données

Selon Yin (2015), la stratégie d'analyse des données est une phase ultime de la recherche qui dépend à la fois du chercheur, de l'objet de la recherche et des données collectées. Il s'agit de confronter les données empiriques aux apports théoriques, selon Brundin (2007).

Les données collectées dans le cadre de cette étude à travers les entretiens semi directifs ont été retranscrites au fur et à mesure de leur collecte. La retranscription s'est faite en respectant les propos des interviewés mot par mot. La mise à plat des données par écrit en facilite la lecture et permet d'en garder une trace fidèle.

Le décryptage nous a permis d'avoir des données brutes sous forme de texte appelé « verbatim » plus facilement exploitable pour l'analyse des données.

L'objectif étant de catégoriser les données pour en faciliter l'analyse et aboutir à des descriptions et mises en relations intéressantes entre les différents concepts.

Selon Allard Poesi et al. (2003), le traitement des données dans les recherches qualitatives doit être bien exposé pour fonder la validité scientifique des résultats. Nous nous sommes basés sur l'analyse de contenu thématique des entretiens permettant la recherche du sens que les acteurs cherchent à transmettre par leur propos. Ensuite nous avons procédé par une analyse transversale des données permettant de soulever les relations entre les concepts.

Ainsi, notre démarche d'analyse de contenu s'est basée sur une analyse thématique verticale et horizontale (Blanchet et Gotman, 2001). Consistant d'abord à structurer thématiquement chaque entretien dans le cadre d'une analyse verticale, afin d'en ressortir les éléments prédominants. Chose que nous avons faite sur la base de la grille ressortie de la littérature. Puis, nous avons procédé à la comparaison de l'ensemble des entretiens structurés, à travers l'analyse horizontale. Au fur et à mesure, les relations entre les phénomènes surgissent et prennent tout leur intérêt (Paillé et Muchielli, 2003).

Par ailleurs, l'utilisation d'une analyse textométrique aux corpus de textes n'est pas évidente. (Baril et Garnier, 2015; Loubère et Ratinaud, 2014).

Dans ce contexte, nous avons choisi le logiciel « IRAMUTEQ » comme outil d'aide à l'analyse. Qui consiste en une interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et questionnaires, permettant à ses utilisateurs des analyses statistiques de corpus textuels.

Ce choix se justifie par la possibilité qu'offre ce logiciel de faire des analyses de textes et ou de tableaux de données, et non seulement des analyses thématiques par corpus, cas des autres logiciels d'analyse de données. IRAMUTEQ s'appuie sur le logiciel de statistiques R et sur le langage de Python afin de proposer un ensemble de traitements et d'outils aidant à la description et à l'analyse de corpus de textes.

Basé sur une segmentation du texte analysé, le logiciel permet d'avoir une visibilité globale des termes contenus dans les textes qui lui sont soulevés à l'aide de représentations graphiques. Sans faire une analyse complète d'un entretien ou d'un questionnaire, IRAMUTEQ a le mérite de donner au chercheur la possibilité de représenter les éléments lexicographiques du corpus étudié, à travers des nuages de mots et des analyses des similitudes. Dans notre cas, les retranscriptions réalisées ont été soumises à une analyse intra-cas, dans un premier temps. Puis, l'ensemble des entretiens réalisés ont été analysés comme un seul corpus dans le cadre d'une analyse inter-cas.

Pour étudier le corpus global, trois algorithmes ont été lancés: une Classification Descendante Hiérarchique (CDH), une Analyse Factorielle de Correspondances (AFC) et une Analyse Des Similitudes (ADS).

La CDH et l'AFC proposent une approche globale du corpus. Après partitionnement de celui-ci, la CDH identifie des classes statistiquement indépendantes des mots (des formes). Ces classes sont interprétables grâce à leurs profils, qui sont caractérisés par des formes spécifiques corrélées entre elles. La CDH résume cela par un dendrogramme.

L'AFC basée sur des calculs d'inertie du nuage de mots que constitue un corpus, fait davantage apparaître les appositions ou rapprochements. Elle détermine pour cela des facteurs (des espaces propres de la matrice d'inertie) sur lesquels les formes se distribuent. À la notion d'appartenance à une classe se substitue ainsi celle de distance à un axe d'inertie. Les AFC proposées sont réalisées après lemmatisation et sont doubles. Leurs représentations graphiques du nuage de points sont bidimensionnelles, dans l'hyperplan défini par les deux premiers facteurs.

L'analyse de similitude (ADS) de la retranscription de l'analyse du corpus textuel de l'entretien permet de voir dans une représentation arborescente les différentes ramifications qui existent entre les termes qui composent le corpus en question. Ces ramifications traduisent en quelque sorte les liens logiques entre les différents thèmes qui sont contenus dans l'entretien. Cette analyse est l'une des plus importantes que le logiciel fournit. Au-delà des statistiques et des regroupements des termes, le logiciel donne une vue plus approfondie du texte analysé en faisant des ramifications basées sur la cooccurrence des termes et aussi sur les proximités sémantiques. À partir de ces deux éléments, nous pouvons voir l'ensemble des liens qu'entretiennent les termes principaux du corpus avec le terme constituant le noyau central, mais aussi avec les autres termes qui leur sont affiliés.

Conclusion du chapitre

Le service de l'enseignement supérieur s'avère être un service souple, dans la mesure où la présence des enseignants est obligée pour assurer les formations.

Par ailleurs, les nouvelles technologies permettent des enseignements à distance. La recherche scientifique faisant aussi partie intégrante de ce service, peut être gérée à distance, dans le cadre d'encadrement de thèses par exemple. Ceci peut en faire également un service dur.

Les auteurs prônent l'importance des réseaux, et du haut niveau de contrôle dans le processus d'internationalisation des firmes de services, notamment en termes de choix des modes d'entrée.

Dans ce sens, un gap théorique important ressort par rapport à l'internationalisation des services. Certains auteurs soutiennent que les théories du mode d'entrée dépendent du type de service, et changent selon que le service soit souple ou dur. D'autres ont constaté un manque d'études dans la littérature notamment relative à l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir.

Les travaux de Knight (1999,2012) dans le cadre du projet de l'OCDE sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur ne prennent pas en compte ces particularités. Ils ressortent essentiellement la nécessité d'impliquer l'état, les universités et les entreprises dans le processus d'internationalisation des firmes d'enseignement supérieur. Distinguant deux types d'internationalisation de ce service, à savoir l'internationalisation à domicile et celle à l'étranger.

D'un point de vue méthodologique, la nature de notre question centrale de recherche nous inscrit dans un positionnement épistémologique interprétativiste, avec une approche abductive. Puisque nous cherchons à expliquer des processus complexes peu étudiés dans la littérature, afin d'en conceptualiser un certain nombre de phénomènes.

Estimant que l'Etat et les établissements d'enseignement supérieur sont les acteurs les plus révélateurs en information, nous avons jugé pertinent de procéder d'abord par une étude exploratoire sur les modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur, pour en ressortir les bonnes pratiques et enseignements. Nous avons travaillé sur les cas de la France, des Etats Unis, du Royaume uni, puis de l'Afrique du Sud.

Dans un second lieu, suivant le principe de la saturation théorique, nous avons procédé par une étude de cas multiples, auprès de neuf écoles supérieures marocaines privées, ayant

accumulé une expérience en matière de coopération universitaire avec les pays africains partenaires, que ce soit à travers l'internationalisation à domicile ou à l'étranger, afin d'en soulever les caractéristiques, profils d'entrepreneurs, et nature des processus.

Nous avons appuyé notre travail par une analyse manuelle verticale puis horizontale, sur la base de la grille d'analyse des processus d'internationalisation ressortie de la revue de littérature.

En se basant sur le logiciel IRAMUTEQ comme outil d'aide à l'analyse intra-cas et inter-cas. Ce choix se justifie par la possibilité qu'offre ce logiciel de faire des analyses de textes et ou de tableaux de données, et non seulement des analyses thématiques par corpus. En s'appuyant sur le logiciel de statistiques R et sur le langage de Python, IRAMUTEQ propose un ensemble de traitements et d'outils aidant à la description et à l'analyse de corpus de textes, tels que les nuages de mots, les analyses des similitudes, puis les AFC.

Chapitre 4 : Etudes exploratoires documentaires

Introduction du chapitre

Sur la base de l'analyse des facteurs d'influence et du processus d'internationalisation des firmes en général, et des spécificités des entreprises de services, notamment de l'enseignement supérieur. Se posent les deux principales questions suivantes, concernant notre contexte particulier de la recherche :

- Dans quelle mesure l'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain en Afrique subsaharienne pourrait constituer un levier de développement du partenariat sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne?
- Comment se fait cette internationalisation à travers le monde, notamment pour les modèles les plus réussis, et quels en sont les enseignements et bonnes pratiques ?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons mené des études documentaires qui s'articulent autour de trois axes.

Nous avons commencé par analyser l'état des lieux de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, qui se veut multidimensionnelle, couvrant les différents axes politiques, économiques, socioculturels et techniques. Mais qui reste largement sous exploitée au vu du potentiel de son développement. Nous avons consulté plusieurs rapports des ministères et institutions internationales sur les causes de la sous exploitation de ce partenariat, et nous avons soulevé les différentes barrières entravant ce développement. Ainsi, nous avons mis en exergue notre choix de travailler sur les barrières d'ordre culturel, à travers l'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain en Afrique subsaharienne, comme levier de développement. Sachant que nous avons déjà évoqué dans la première section du chapitre précédent les externalités positives de l'internationalisation de l'enseignement supérieur sur la croissance socio-économique des nations, et sur les différents volets politiques, économiques et sociaux, qui correspondent aux axes mêmes de notre coopération sud-sud.

Ceci nous a amené à analyser dans un second lieu le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc et en Afrique subsaharienne. Pour en ressortir les principales caractéristiques, problématiques, et pistes de développement.

Puis, nous avons jugé pertinent d'analyser, dans le cadre d'une étude benchmarking, les modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur, pour en ressortir les bonnes pratiques et actions d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le monde. Notre choix s'est porté sur les trois meilleurs modèles mondiaux d'internationalisation du secteur étudié, à savoir la France, les Etats unis et le Royaume uni. Qui sont en même temps les destinations privilégiées des étudiants subsahariens. En plus du cas de l'Afrique du sud qui représente la première destination de ces étudiants mobiles au sein du continent.

Section 1 : La coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne : un partenariat multidimensionnel mais sous-exploité

Au niveau de cette section, nous avons mis en exergue les origines historiques ainsi que la typologie des coopérations internationales. Pour situer notre contexte de la recherche, à savoir la coopération bilatérale scientifique sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne.

Puis, nous avons procédé à l'analyse du cadre institutionnel et des relations commerciales entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne. Pour en ressortir le gisement d'opportunités qu'offrent les partenaires subsahariens, et le caractère multidimensionnel mais largement sous exploité de cette coopération, ce qui nous a amené à en explorer les différents leviers de développement.

I- Origines et typologie de la coopération internationale

1- Les origines des relations internationales

De point de vue historique, la coopération internationale a émergé à travers les traités de Westphalie de 1648 qui considèrent l'Etat comme unité de base des relations internationales. En effet, les guerres entre les principales monarchies européennes qui ont duré de 1337 et 1815, en plus des guerres du XVIIème siècle, de la Guerre des Trente Ans, et des guerres de Louis XIV, ont mené pour la première fois les Européens à rechercher des solutions durables au problème de la guerre perpétuelle. Ainsi, le système westphalien a mis en place un régime international compétitif, au sein duquel la puissance et l'ambition l'emportent sur toute considération. Ainsi, pour obtenir la sécurité et la prospérité, les Etats doivent bannir la guerre, et le seul moyen d'y parvenir est de remplacer la compétition par la coopération, d'où le développement des premières définitions des relations internationales, comme étant « les relations sociales de toute nature et de toute origine qui traversent les frontières, ou auxquels participent les acteurs qui se rattachent à des Etats différents » (Frank, 2015).

Aujourd'hui, les relations internationales sont communément définies comme un champ de coopération qui traverse les frontières. C'est à dire que les relations internationales s'expriment par la coopération internationale. Les relations internationales sont définies comme l'étude des actions et interactions entre acteurs privilégiés au niveau international, à savoir les Etats, pendant une période donnée». Il s'agit d'un ensemble de liens, de rapports et de contacts qui s'établissent entre Etats et relèvent de leurs politiques étrangères (Frank, 2015).

2- Les types de coopérations internationales

La coopération se définit comme étant une action d'aide et/ou d'échange, d'ordre économique, financier, culturel ou encore technique entre différents Etats. Dans l'objectif de faire partager et développer les cultures et les savoirs-faires. Elle est dite internationale dès lors que ces aides ou échanges dépassent les frontières nationales. (Frank, 2015).

Dans ce sens, plusieurs types de coopérations peuvent être distingués (Organisation Mondiale de la Santé, consulté en Avril 2017) (Organisation de Coopération et de Développement Economique, consulté en Avril 2017) :

- Les coopérations militaires, économiques, scientifiques, universitaires, culturelles, et les coopérations au développement, selon les domaines d'application,
- Les coopérations intergouvernementales et les coopérations non gouvernementales, selon le nombre d'acteurs impliqués,
- Les coopérations bilatérales et multilatérales, selon le nombre d'acteurs,
- Les coopérations nord-sud, sud-sud, et nord-nord, ou encore tripartite, selon le cadre de développement des coopérations,
- La coopération nord-sud relevant d'une coopération décentralisée qui repose sur l'établissement de relations de long terme entre collectivités territoriales nationales et étrangères, formalisées par des conventions. Ce type de coopérations peut prendre différentes formes : de l'aide à l'éducation et au développement, au microcrédit, et à l'appui institutionnel, en passant par le développement d'administration commune de biens et de services, ou encore de gestion de conflits,
- La coopération Sud-Sud se faisant entre pays en développement, permettant à l'un de faire profiter l'autre de son expérience et de ses compétences préalablement acquises, dans les domaines politique, économique, social, culturel, environnemental et technique.

Ce type de partenariat est reconnu comme étant un outil efficace pour renforcer les efforts d'intégration régionale et sous-régionale, afin de mobiliser et d'optimiser l'utilisation des ressources au profit des pays en développement,

- La coopération Sud-Nord en cours de développement notamment dans les domaines culturels et artistiques. Elle permet de découvrir de nouveaux pays du Sud avec des modes de vie, des savoir-faire et des conceptions du monde différents qui s'avèrent souvent être un outil de transformation sociale, voire économique, pour les pays du Nord,

- La coopération triangulaire pouvant réunir plusieurs types d'acteurs, à savoir des parties de la coopération pour le développement, des partenaires de la coopération Sud-Sud, ou encore des organisations internationales, pour un meilleur partage des connaissances, et la mise en œuvre de projets au service de l'objectif commun de promotion du développement et de lutte contre la pauvreté. Il n'existe pas de définition commune au niveau international sur les principales caractéristiques de la coopération triangulaire dénommée également «coopération trilatérale» ou «coopération tripartite ». L'OCDE a contribué ces dernières années à la promotion du dialogue à ce sujet afin d'encourager une plus grande analyse de la coopération triangulaire.

Notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre d'une coopération intergouvernementale bilatérale sud-sud universitaire.

II- Un partenariat multidimensionnel entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne

Afin d'analyser l'état des lieux de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, nous avons analysé plusieurs rapports et documents relevant d'institutions nationales et internationales. Nous avons ainsi mis en avant les différents axes de la coopération ainsi que ses leviers de développement.

1- Dynamique des économies africaines

L'Afrique subsaharienne est l'une des rares régions à avoir enregistré une hausse des entrées des investissements directs étrangers (IDE) en 2012 et 2013, alors que les flux mondiaux baissaient sur la même période. Le continent a enregistré un taux d'accroissement annuel moyen de ses flux d'IDE de 11% sur la période 2004-2014, alors que le niveau mondial se situait à 8% sur la même période, et de 4% pour les pays développés. L'attractivité de l'Afrique est donc sans équivoque. En témoigne le volume des IDE entrants sur le continent, qui a dépassé les 56 milliards de dollars en 2013, confirmant ainsi l'intérêt croissant des investisseurs internationaux pour le continent (Institut Amadeus, 2014).

L'Afrique a connu la plus forte croissance commerciale entre 2000 et 2011, avec une croissance des importations de 16 % par an en moyenne, avec un taux de croissance annuel de 6%, et un PIB étant passé de 500 milliards à 2500 milliards de dollars entre 1995 et 2014, et pouvant à nouveau doubler d'ici une douzaine d'années ; et une population de plus d'un milliard d'habitants et qui devrait atteindre plus de 2 milliards d'individus en 2050, L'Afrique devient le nouvel eldorado des investissements mondiaux (Institut Amadeus, 2015).

Tableau 15 : Indicateurs d'attractivité de l'Afrique subsaharienne

Indicateurs	Croissance	Période
Taux de croissance annuelle	6%	(2005-2015)
Taux d'accroissement des IDE	11% / 8% au niveau mondial	(2005-2015)
PIB	De 500 milliards à 2500 milliards USD	(1995-2015)
Population	1 milliard d'habitants =>2 milliards en 2050	
Jeunes de 15 à 24 ans	200 millions =>1/2 milliard en 2050	

Source : Adapté de l'Institut Amadeus, (2014)

2- Une coopération sud-sud multidimensionnelle

Le partenariat sud-sud entre le Maroc et ses partenaires africains revêt un caractère multidimensionnel, et couvre les volets politique, économique, social et culturel, mais demeure largement sous exploité.

2-1- Au niveau politique

La première initiative de coopération politique du Maroc avec ses partenaires africains a eu lieu en 2000, au Caire, lors du premier Sommet Afrique-Europe, à travers l'annulation des dettes de plusieurs pays africains, et l'ouverture des frontières Marocaines à leurs produits d'exportation.

Le Maroc joue également un rôle prépondérant dans la coopération tripartite de part sa position de membre non permanent de l'ONU lui permettant de rapporter des financements à plusieurs projets de développement en Afrique.

A travers la plate-forme financière Casablanca Finance City Authority (CFCA) permettant d'attirer les investisseurs internationaux en leur fournissant des conditions favorables pour optimiser la rentabilité de leurs investissements dans des projets en Afrique subsaharienne sous forme de projets de coopération triangulaires (Institut Amadeus, 2014).

2-2- Au niveau économique

Il est à souligner que plus de 500 accords de coopération ont été signés avec plus de quarante pays d'Afrique, dans le cadre de partenariats avec la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC).

Deux principales mesures de facilitation ont fait l'objet du processus de réformes, à savoir la libéralisation de l'investissement à l'étranger dans la limite de 100 millions de dirhams par an pour l'Afrique et la création d'un fond de 200 millions de dirhams afin de renforcer la présence des opérateurs privés Marocains sur le marché africain.

D'autre part, le Maroc accorde environ 300 millions de dollars par an à ses amis africains au titre de l'aide publique au développement (APD), soit 10% de la totalité de ses échanges avec l'Afrique. De point de vue économique, le Maroc est le deuxième investisseur africain en Afrique et le premier investisseur africain en Afrique de l'Ouest, mais demeure au 45ème rang de partenariat commercial avec l'Afrique subsaharienne, derrière l'Algérie (41ème) et la Tunisie 38ème). Alors que la Chine est premier partenaire commercial du continent africain avec 200 milliards de dollars d'échanges commerciaux en 2012 (Institut Amadeus, 2014).

L'insertion récente du royaume dans l'union africaine est un atout majeur qui renforce notre position mais aussi notre responsabilité au sein du continent. Selon le président de l'Union Africaine, « Le retour du Royaume au sein de sa famille institutionnelle illustre la prise de conscience par les pays africains de la nécessité d'œuvrer de concert, et de manière indépendante, pour établir un plan de développement à même de permettre l'éclosion d'une dynamique renouvelée et pérenne. » (Institut Amadeus, 2018).

2-3- Au niveau social

De point de vue humanitaire, le Maroc a toujours apporté de l'aide aux populations les plus sinistrées afin d'y maintenir la paix et la sécurité. Sur le plan culturel, à travers l'Agence Marocaine de coopération internationale (AMCI), le royaume appuie la formation des cadres africains, veille au partage de l'expertise de pointe et d'assistance technique, ainsi qu'à la réalisation des projets d'infrastructure dans les secteurs prioritaires. Au niveau social, le Maroc a apporté son aide à de nombreux pays victimes de catastrophes naturelles, de conflits militaires, ou de crises sanitaires, notamment au Mozambique, au Burkina Faso et au Mali. En 2014, l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable a raccordé deux villages sénégalais au réseau national électrique (Institut Amadeus, 2014).

2-4- Au niveau culturel

La coopération culturelle se fait à travers la formation initiale et continue, ainsi que par le biais d'échange d'expériences avec certains pays désirant tirer profit de l'expérience Marocaine en matière d'agriculture, de développement humain, de religion et d'assistance en matière d'ingénierie financière. Le Maroc est le premier parmi les pays africains francophones à accueillir les étudiants subsahariens et le deuxième après l'Afrique du Sud, si on considère l'ensemble du continent. Il recense 7000 étudiants subsahariens annuellement, mais ce chiffre ne représente que 2% de la totalité des étudiants africains mobiles. Ces derniers étant les deuxièmes plus mobiles du monde. Il convient de souligner que 350 places sont réservées aux étudiants africains dans l'ensemble des cités universitaires Marocaines, sans compter la Cité Universitaire Internationale dédiée aux étudiants non Marocains qui compte plus 850 places. Le Maroc a participé au développement de compétences de la ressource humaine subsaharienne dans plusieurs domaines. Le centre de formation des imams maliens de Rabat, d'une enveloppe de 3 millions d'euros, a contribué à la formation de 500 imams maliens en 2014, en disposant des formations en sciences islamiques, informatiques, de communication et astrologiques (Institut Amadeus, 2014).

2-5- La coopération technique

La coopération technique s'est faite à travers des stages de formation et de recherche scientifique ainsi que des cycles de perfectionnement de courte et moyenne durées dans une vingtaine de domaines scientifiques, techniques, administratifs, et professionnels. L'initiative de la signature d'une convention cadre de coopération et de partenariat entre l'Université Internationale de Casablanca et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de la République de Côte d'Ivoire, en est également un exemple ayant favorisé les échanges académiques à travers l'attribution de bourses d'études pour les étudiants ivoiriens, l'accès à des séminaires de formation, et des plateformes de formations en ligne.

Dans le domaine du tourisme également, plusieurs accords de coopération ont été signés entre le Ministère du Tourisme Marocain et ses homologues dans une trentaine de pays africains partenaires, portant essentiellement sur le transfert de savoir-faire et d'expertise dans les domaines des statistiques, du classement des hôtels et des investissements touristiques (Institut Amadeus, 2014).

III- Cadre institutionnel des relations Maroc-Afrique subsaharienne

Des accords bilatéraux et régionaux ont été signés entre le Maroc et les pays de l'Afrique Subsaharienne, dans l'objectif d'instaurer un cadre juridique institutionnel à même de renforcer les relations économiques et commerciales entre les deux parties.

1- Accords bilatéraux

Les accords bilatéraux comprennent les conventions classiques, les conventions commerciales de type préférentiel ainsi que l'accord relatif au système global de préférences commerciales.

Les conventions classiques de la « Clause de la Nation la Plus Favorisée » ont été signées avec 14 pays dont 8 de l'Afrique de l'Ouest et 6 de l'Afrique Centrale, selon le principe de l'égalité de traitement entre les pays membres de l'organisation.

Par ailleurs, les conventions commerciales de type préférentiel ont été conclues avec la Guinée, le Tchad, et le Sénégal, pour l'octroi de préférences tarifaires réciproques (réduction des droits d'importation, exonération totale, ou avantages fiscaux) pour certains produits. Concernant l'accord relatif au système global de préférences commerciales, il a été conclu entre pays en développement (48 pays signataires dont 33 africains) pour l'octroi de préférences tarifaires sur une base réciproque (Ministère de l'économie et des finances, 2014).

Tableau 16 : conventions Maroc- pays d'Afrique subsaharienne (clause de la NPF)

Pays	Date de la signature
Angola	23-10-1989
Bénin	07-03-91
Burkina Faso	29-06-96
Cameroun	15-04-87
République Centre Africaine	26/06/1986
Congo	18-09-1996
Côte d'Ivoire	22-9-1973/ Protocole additionnel 16-12-1980
Gabon	06-11-74
Guinée	12-04-97
Guinée Équatoriale	12-09-1986
Mali	17-9-87
Niger	7-11-82
Nigeria	4-4-77
Tchad	4-12-97

Source : (Ministère de l'économie et des finances, 2014)

Tableau 17 : Pays de l’Afrique subsaharienne concernés par les conventions commerciales préférentielles

Pays	Date de signature	Date d’entrée en vigueur
Guinée	12/04/1997	12/04/1997
Sénégal	13/09/1987	03/12/1987
Tchad	14/12/1997	04/12/1997

(Ministère de l’économie et des finances, 2014)

2- Accords à caractère régional

Un accord de commerce et d’investissement est en cours de signature entre le Maroc et l’Union Economique et Monétaire de l’Afrique de l’Ouest (UEMOA). Celui ci prévoyant outre le traitement de la Nation la Plus Favorisée, des exonérations totales ou des réductions de droit de douane et taxes pour certains produits, allant jusqu’à 50%. En outre, des négociations sont actuellement en cours entre le Maroc et la Communauté Economique et Monétaire de l’Afrique Centrale (CEMAC), pour la signature d’un accord de libre-échange (Ministère de l’économie et des finances, 2014).

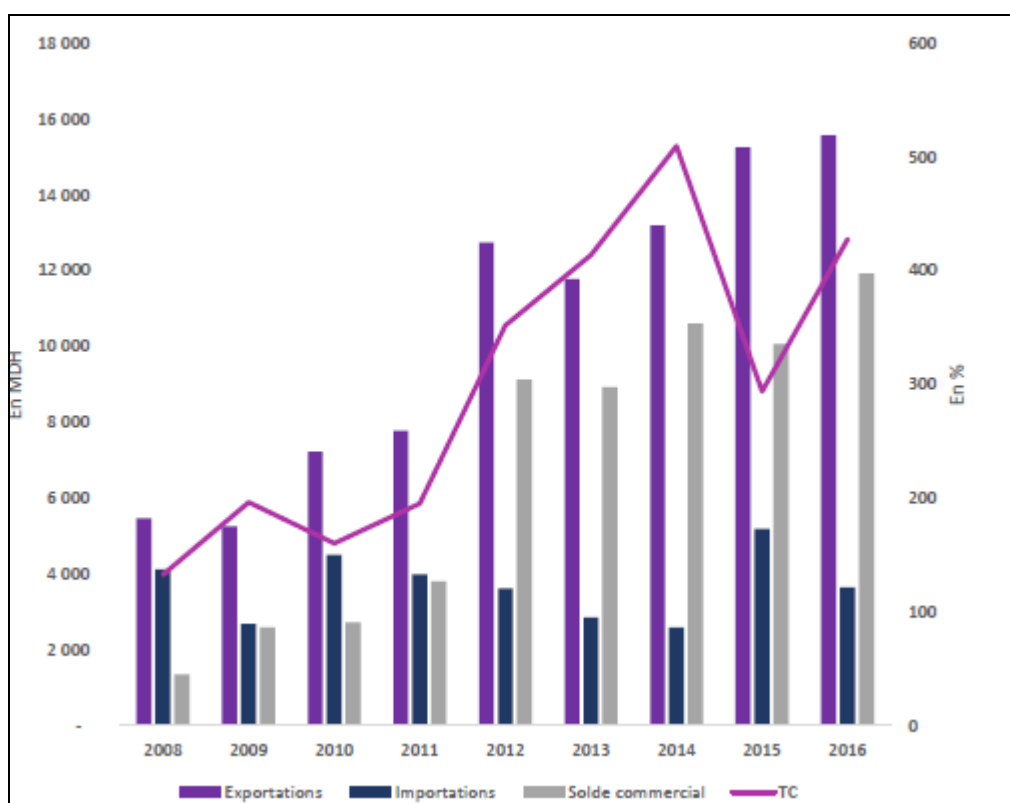
VI- RELATIONS COMMERCIALES ENTRE LE MAROC ET L’AFRIQUE SUBSAHARIENNE

1- Evolution des échanges commerciaux

Les échanges commerciaux entre le Maroc et l’Afrique subsaharienne ont plus que triplé entre 2000 et 2010 passant de 3,6 à 11,7 milliards de dirhams. Ceci s’explique par l’augmentation des exportations Marocaines à destination de l’Afrique subsaharienne de 5,8 milliards de dirhams à 7,2 milliards en 2010, et par l’évolution des importations Marocaines en provenance de la région de 2,4 milliards dirhams à 4,5 milliards de dirhams sur la même période. Donnant ainsi lieu à un solde commercial excédentaire, soit 2,7 milliards de dirhams en 2010 contre un déficit de 0,7 milliard enregistré en 2000, et à un taux de couverture atteignant les 160% en 2010 contre 67% en 2000. Néanmoins, il est à noter que l’Afrique subsaharienne ne représente que 2,6% du total des échanges commerciaux Marocains, d’où le fort potentiel des échanges à développer (Institut Amadeus, 2014).

Le volume des échanges commerciaux entre le Royaume et les pays subsahariens dégage un solde commercial excédentaire de 11,9 milliards de dirhams en 2016 au lieu de 1,3 milliards de dirhams en 2008, Et enregistre une croissance annuelle moyenne de l’ordre de 9,1% sur la période 2008-2016 (Office des changes, 2017).

Figure 9 : Evolution des échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne



Source : Office des changes, 2017.

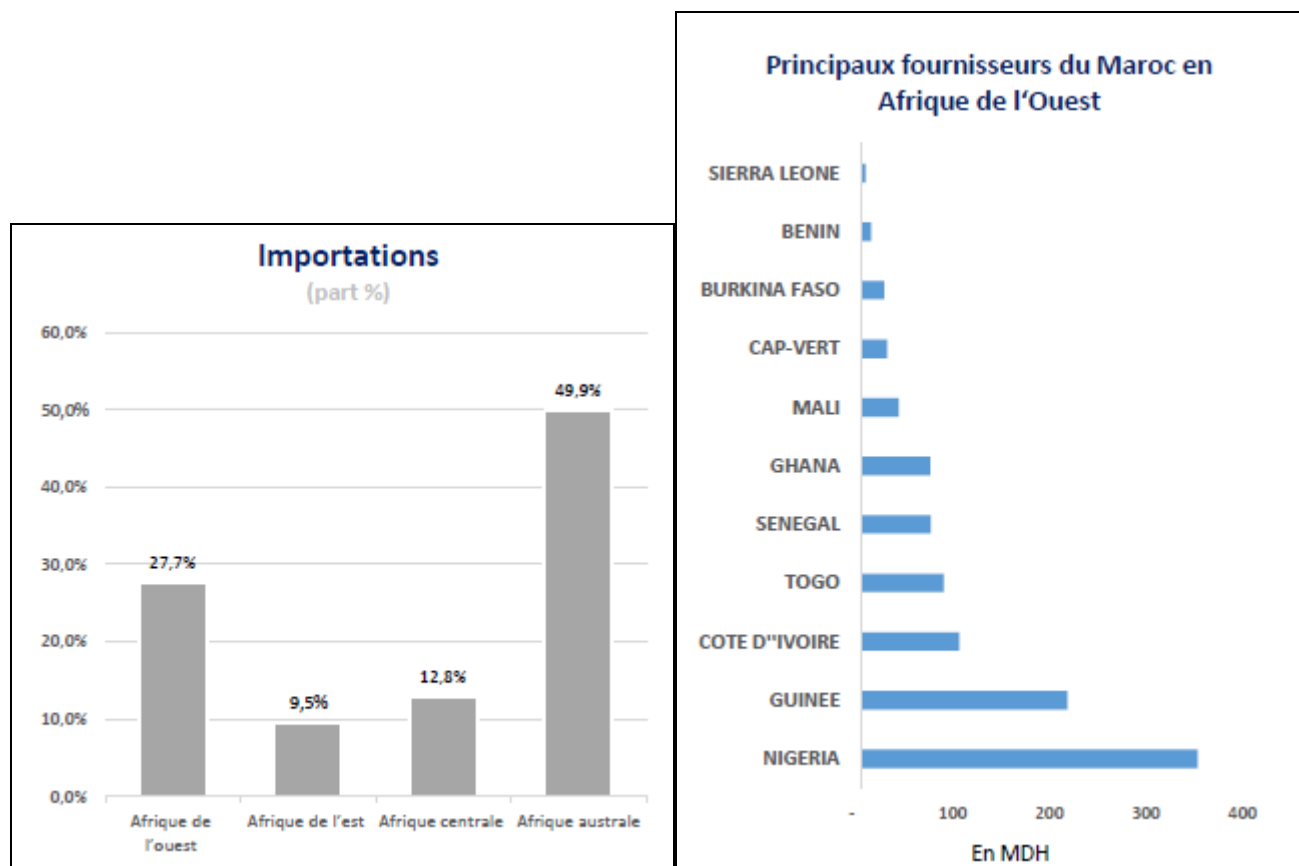
2-Structure des échanges

2-1- Les importations Marocaines de l'Afrique subsaharienne

L'Afrique Australe représente le premier partenaire du Maroc en termes d'importations. Celles-ci atteignent 3,5 milliards de dirhams en 2015, 1,8 milliards de dirhams en 2016, avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 0,2%. Néanmoins, les échanges avec la région sont déficitaires de 1,1 milliard de Dirhams en 2016, contre -2,7 milliards de dirhams en 2015. Suivie de l'Afrique de l'ouest, l'Afrique centrale, puis l'Afrique de l'est (Office des changes, 2017).

Le Nigéria représente le premier fournisseur du royaume dans la région avec une part de 34,6% des importations, suivi de la Guinée, la Côte d'Ivoire et le Togo avec des parts respectives de 21,3%, 10,2% et 8,6% (Office des changes, 2017).

Figure 10 : Importations Marocaines de l'Afrique subsaharienne



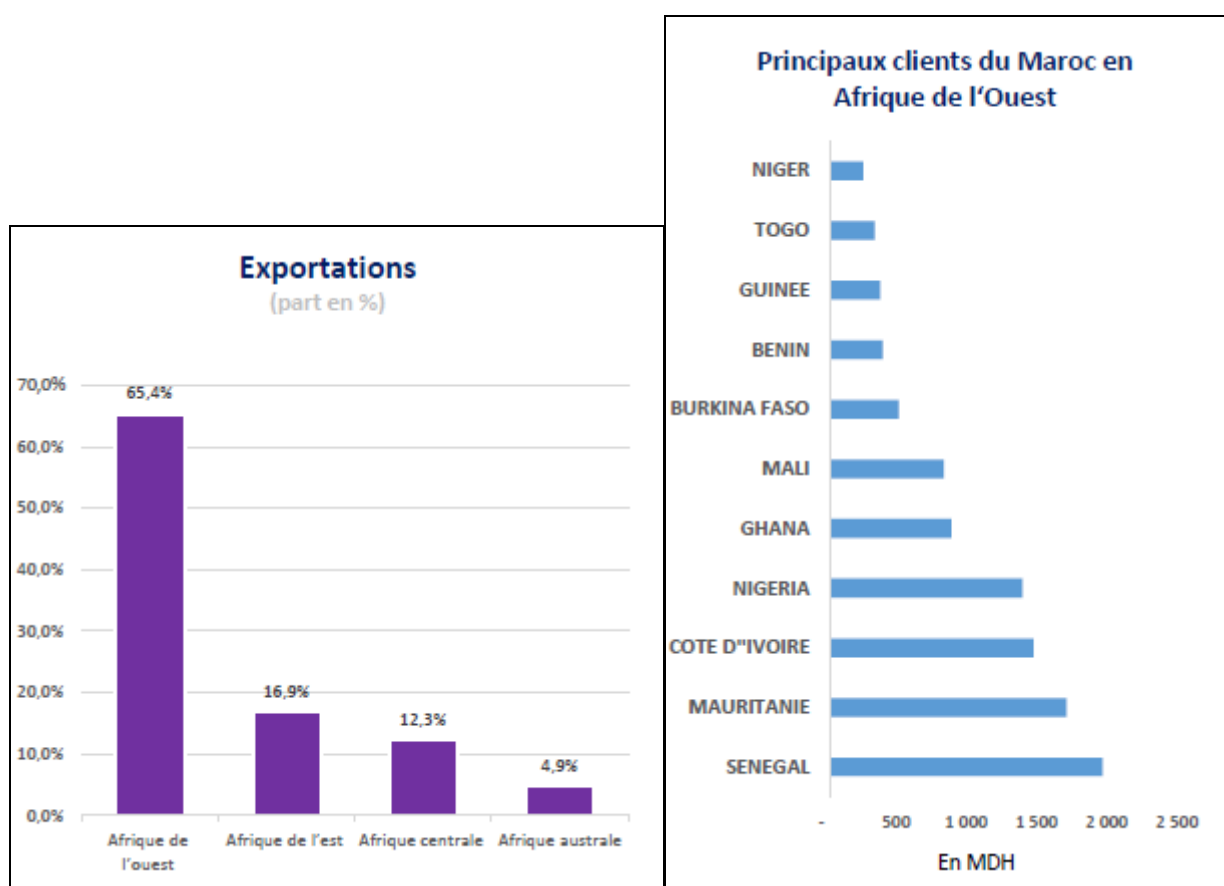
Source : (office des changes, 2017).

2-2- Les exportations Marocaines vers l'Afrique subsaharienne

L'Afrique de l'ouest représente la destination privilégiée des exportations marocaines, avec une part de 58,2% en 2016, et un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 13,8% sur la période 2008-2016. En effet, les exportations marocaines vers l'Afrique de l'Ouest ont triplé depuis 2008, en passant de 3,2 milliards de dirhams à 10,2 milliards de dirhams en 2016. Par contre, les importations en provenance de la région sont restées très limitées, atteignant 1 milliard de dirhams en 2016 (Office des changes, 2017).

Le Sénégal représente le client principal du Maroc en termes d'échanges commerciaux avec l'Afrique subsaharienne, avec une part de 1,9 milliards de dirhams, suivi par la Mauritanie, avec 1,7 milliards de dirhams (Office des changes, 2017).

Figure 11 : Exportations Marocaines vers l'Afrique subsaharienne



Source : (Office des changes, 2017).

V- Une coopération sud-sud sous exploitée

1- Positionnement du Maroc sur le marché de l'Afrique subsaharienne

La Chine, avec 68 milliards de dollars d'importations en provenance d'Afrique, et plus de la moitié des investissements en capital, est le premier partenaire commercial du continent africain, reléguant les Etats-Unis en seconde position. L'Inde, la Turquie, la Malaisie, la Corée du Sud, le Brésil, les Etats-Unis et les pays du Golfe comptent parmi les nouveaux partenaires de l'Afrique avec qui les échanges se sont fortement renforcés au cours des dernières années (Institut Amadeus, 2018).

Le Maroc est, depuis quelques années, le premier investisseur africain dans la zone de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et dans la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), et négocie actuellement des accords de libre-échange, avec ces deux zones (Institut Amadeus, 2018).

Néanmoins, il demeure au 45ème rang de partenariat commercial avec l'Afrique subsaharienne, derrière l'Algérie (41ème) et la Tunisie (38ème). L'Afrique subsaharienne représente le 4ème partenaire commercial régional du Maroc, avec une part de 6.4% du commerce extérieur total Marocain en 2014. La part des échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne est seulement de 2.4% pour un volume total d'échanges de 14.2 milliards MAD pour l'année 2014 (Ministère de l'économie et des finances, 2014)

Le potentiel économique des relations commerciales entre le Maroc et la région subsaharienne reste encore largement sous-exploité. En comparant le montant des flux d'IDE Marocains et des exportations Marocaines vers le continent subsaharien, on constate que les exportations représentaient le double des flux d'IDE en 2009, et qu'en l'espace de 4 ans, le rapport a été multiplié par 5 : les exportations représentent en 2013 un montant dix fois supérieur à celui des IDE (Institut Amadeus, 2014). A partir de 2015, les investissements en Afrique Subsaharienne ont plus que doublé, atteignant 3 milliards de dirhams, contre 1,2 milliards en 2014 et représentent 40% du total des investissements directs marocains à l'étranger et 97,2% des investissements directs en Afrique (Office des changes, 2017).

La faiblesse des échanges commerciaux et des flux d'investissement du Maroc au sein du continent africain trouve plusieurs explications, notamment la faiblesse des cadres institutionnels régissant les relations commerciales entre le Maroc et le continent, une connectivité logistique et des infrastructures de transport peu développées, des exportations faiblement diversifiées, des complémentarités économiques sectorielles faibles, ainsi que des services d'assurance à l'exportation peu incitatifs. Ces barrières doivent encore être levées pour libérer pleinement le potentiel du partenariat économique Maroc-Afrique (Institut Amadeus, 2014).

2- Leviers de développement de la coopération sud-sud entre le Maroc et ses partenaires subsahariens

Plusieurs barrières au développement du partenariat sud-sud sont à lever afin d'aboutir à un partenariat plus dynamique.

2-1- Leviers économiques

Sur le plan économique, un certain nombre d'orientations stratégiques peuvent être soulevées.

A commencer par le renforcement du rôle des pouvoirs publics dans la promotion des échanges et des investissements Marocains en Afrique Subsaharienne, à travers le renforcement des chambres de commerce et de l'industrie Marocaines en Afrique, la mise en place de missions économiques locales au niveau des ambassades Marocaines. Le but étant d'assurer un système d'information et de veille économique par rapport aux opportunités commerciales et d'investissement en Afrique, au profit des PME et investisseurs Marocains. Et de les accompagner dans leurs démarches de prospection de marchés et de création d'entreprises (Institut Amadeus, 2014).

Il importe également de souligner que les actions d'accompagnement menées par Maroc export ou encore la SMAEX au profit des PME, restent essentiellement dirigées vers l'exportation, alors que la mise en place de coopérations stratégiques, d'alliances, et de synergies serait plus intéressante. Afin de favoriser la transformation économique des entreprises africaines vers des métiers à plus haute valeur ajoutée, tout en bénéficiant de l'expertise Marocaine dans ces métiers mondiaux. Les synergies industrielles pourraient constituer d'importantes opportunités de développement du partenariat sud-sud dans la mesure où le Maroc pourrait produire certains maillons de sa chaîne de valeur industrielle dans les pays africains. Ceci va permettre de développer le secteur industriel Africain en facilitant le transfert de technologies et du savoir-faire Marocain vers l'Afrique, de diversifier les exportations des partenaires africains et de favoriser les exportations croisées. Ainsi, il convient d'identifier les industries Marocaines qui pourraient suivre ce modèle de développement ainsi que les maillons pouvant être « délocalisés » dans les pays africains. A travers la multiplication des rencontres B2B entre le secteur privé Marocain et celui africain sur des secteurs présentant un potentiel de synergies intéressant, l'organisation de forums économiques d'affaires Maroc-Afrique et de foires à l'export, ou encore la mise en place de plateformes web des structures de promotion de l'offre Marocaine en Afrique subsaharienne (Ministère de l'économie et des finances, 2014).

Il importe également de mettre en place des instances de suivi des protocoles d'entrée en vigueur et d'application des accords commerciaux et d'investissement. Afin d'assouplir le cadre juridique régissant les relations commerciales entre le Maroc et ses partenaires africains. A titre d'exemple, seuls 3 accords de non double imposition (signés avec le Sénégal, l'Egypt et le Gabon) parmi 11 accords signés sont entré en vigueur. Sachant que l'accord avec le Sénégal n'a été réellement appliqué qu'à partir de 2012, alors qu'il a été ratifié et entré en vigueur en 2006.

Par ailleurs, le développement des infrastructures de transport et de connexions terrestres et maritimes entre le Maroc et ses partenaires africains est une condition nécessaire au développement du partenariat sud-sud. Le Maroc devrait également renforcer la coopération triangulaire, de part sa position de membre non permanent de l'ONU en attirant les investisseurs du nord pour développer des projets structurels en Afrique subsaharienne. Permettant ainsi de créer des emplois et de contribuer à la transformation structurelle des économies (Institut Amadeus, 2014).

2-2- Leviers culturels

En effet, le développement de la coopération universitaire et culturelle entre le Maroc et ses partenaires africains permettrait d'apporter un enrichissement durable et un rapprochement culturel favorisant le renforcement des relations entre partenaires et l'encouragement des flux d'investissement. La prise de conscience des gouvernements africains de l'importance de l'investissement en « capital immatériel » a marqué la dernière décennie, à travers l'augmentation de 6% annuellement des dépenses publiques en éducation en Afrique. Mais les taux d'accès à l'éducation tertiaire en Afrique subsaharienne demeurent les plus faibles au monde, soit 7% uniquement, contre 76% dans les pays développés.

Dans cette perspective, l'enseignement supérieur serait un secteur d'activité extrêmement porteur en termes d'offres exportables, de part les caractéristiques de la demande subsaharienne et celles de l'offre Marocaine, mais aussi de part les potentialités qu'il offre en matière de rapprochement des cultures et donc de développement du partenariat sud-sud.

La remarquable mobilité des étudiants africains s'explique par les capacités limitées des systèmes d'enseignement nationaux, ceci rend plus efficace pour certains d'envoyer leurs étudiants se scolariser à l'étranger pour obtenir des compétences de haut niveau dans des domaines d'éducation généraux ou spécifiques. En d'autres termes, l'enseignement transnational pourrait être considéré comme une option envisageable pour compenser les opportunités limitées dans certains pays africains. Pour des pays tels que le Botswana, le Cap-Vert, le Lesotho, le Malawi, la Namibie et le Swaziland, il pourrait être plus avantageux financièrement de profiter des vastes opportunités qu'offre l'Afrique du Sud ou d'autres pays en matière d'enseignement supérieur, au lieu de proposer ces programmes au travers de leurs systèmes éducatifs nationaux (Institut Amadeus, 2014).

Le Maroc peut jouer un rôle important dans la formation du capital humain africain en travaillant sur des programmes qui permettent de former les jeunes étudiants en Afrique, et ainsi lutter contre le chômage des jeunes et l'inadéquation et la faiblesse du système scolaire africain (Institut Amadeus, 2014).

En guise de conclusion de cette section, nous constatons que l'Afrique subsaharienne offre un gisement d'opportunités d'affaires, avec un demi milliards de jeunes d'ici 2050 et des taux de croissance annuels de l'ordre de 6%.

Malgré les efforts fournis par le royaume dans le cadre de la coopération sud-sud sur les plans politique, économique, culturel, financier et social. Ce partenariat reste largement sous exploité, en raison d'un certain nombre de barrières économiques et culturelles. Ceci impose au Maroc la mise en place d'un Plan d'action Afrique global, structuré et opérationnel pour une coopération sud-sud réussie.

L'étude collective réalisée par l'institut Amadeus intitulée « Partenariat Maroc-Afrique : pour un Co-développement responsable et durable » a fourni plusieurs recommandations dans ce sens. Il s'agit d'investir dans la coopération culturelle et dans l'éducation, de renforcer la coopération culturelle afin de mieux faire connaître l'Afrique par les Marocains et le Maroc par les Africains, de multiplier les échanges universitaires intra-africains et participer à la formation des élites africaines, puis de transformer l'Agence Marocaine de Coopération Internationale (AMCI) en un ambitieux instrument de coopération technique et en un véritable bras d'action en matière de formation.

En plus de mettre en place des alliances entre les PME Marocaines et les PME africaines, et de renforcer le rôle des pouvoirs publics dans leurs actions destinées à promouvoir les échanges et les investissements Marocains avec les partenaires subsahariens.

Ceci appuie notre choix de travailler sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le cadre de la coopération culturelle avec l'Afrique subsaharienne, comme levier de développement du partenariat sud-sud.

La section 1 du chapitre 3 par rapport à l'étude du terrain de la recherche, nous ayant également éclairé sur les externalités positives de cette internationalisation prouvées scientifiquement.

Section 2 : Etat des lieux de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne et au Maroc : entre crise et réforme pédagogiques

Notre choix de travailler sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne comme levier culturel de développement du partenariat sud-sud, nous conduit à analyser l'état des lieux du secteur au Maroc et en Afrique subsaharienne, pour en ressortir les principaux défis et caractéristiques.

I- Un secteur d'enseignement supérieur Marocain en réforme

1- Structure du secteur

Nous nous sommes basés sur la dernière étude du ministère de l'enseignement supérieur sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur au Maroc, afin de ressortir la structure et les déterminants de la réforme du secteur.

En effet, l'enseignement supérieur public, les universités et établissements créés dans le cadre de partenariats, puis l'enseignement supérieur privé constituent les trois grandes composantes du secteur. Aujourd'hui en pleine réforme, se trouvant au cœur du changement national, et étant marqué par son importante ouverture sur l'international. Le secteur est structuré en trois grandes composantes, à savoir : l'enseignement supérieur public, les universités et établissements créés dans le cadre de partenariats, puis l'enseignement supérieur privé. La première composante du secteur, notamment l'enseignement supérieur public, comprend les universités, d'une part, et les établissements ne relevant pas des universités, d'autre part, avec une offre de formation comprenant 2000 filières accréditées. Les universités publiques représentent 91% du secteur en général, et travaillent sous la tutelle de Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la formation des cadres. Et établissements ne relevant pas des universités, représentent 4% du secteur, et opèrent sous la tutelle administrative et financière de ministères techniques, et sous l'autorité pédagogique du ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres. La deuxième composante, à savoir les universités et établissements créés dans le cadre de partenariats scientifiques internationaux, travaillant sous forme de fondations à but non lucratif, Sous l'autorité pédagogique du ministère de l'enseignement supérieur, de la Sous l'autorité pédagogique du ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la formation des cadres. Et la troisième composante relevant de l'enseignement supérieur privé, représente 5% du secteur, avec 600 filières accréditées, comprenant différents établissements et universités créés à l'initiative privée, sous l'autorité pédagogique

du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique de la formation des cadres (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2016).

L'organisation de chacune des composantes pouvant être synthétisée comme suit :

Tableau 18 : Structure du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc

L'enseignement supérieur public		Les créations dans le cadre de partenariats	L'enseignement supérieur privé
Les universités	Les établissements ne relevant pas des universités	Les universités et établissements	Universités et établissements
-Sous la tutelle de Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la formation des cadres	-Sous la tutelle administrative et financière de ministères techniques -Sous l'autorité pédagogique du ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la Formation des cadres	- Fondations à but non lucratif créés dans le cadre de partenariats scientifiques internationaux -Sous l'autorité pédagogique du ministère de l'enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de la formation des cadres.	-Créés à l'initiative privée -Sous l'autorité pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche scientifique de la formation des cadres.

Source : (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2016).

2- L'enseignement supérieur Marocain au cœur du changement au niveau national

De manière générale, le contexte socioéconomique Marocain est en pleine mutation, de part diverses réformes structurelles, favorisant l'épanouissement de l'investissement et notamment de l'initiative privée. Dans un contexte marqué par le lancement de plusieurs projets d'infrastructures, d'une part, et la grande ouverture économique du pays sur l'international, d'autre part. L'enseignement supérieur en particulier se trouve au cœur de la stratégie de changement au Maroc, plusieurs initiatives et programmes ont vu le jour afin de former des ressources humaines qualifiées en réponse aux besoins et plans de développement socioéconomiques. Tels que l'initiative « 10000 ingénieurs à l'horizon 2010 », le programme « Offshoring 2010 », l'initiative « 10000 travailleurs sociaux à l'horizon 2010 », l'initiative « 3300 médecins à l'horizon 2010 », l'initiative « 10000 cadres pédagogiques à l'horizon 2016 », l'initiative de « requalification de 25000 cadres à l'horizon 2018 » (Ministère de l'Enseignement supérieur, 2016).

3- L'ouverture du système d'enseignement supérieur Marocain sur l'international

L'ouverture du système d'enseignement supérieur Marocain sur l'international s'est faite dans plusieurs sens. Plusieurs coopérations bilatérales universitaires et scientifiques ont été développées avec des pays européens, américains, africains, et asiatiques. Plus de 700 coopérations universitaires ont été signées, dont 65% avec des partenaires Français. En plus de partenariats développés avec des agences et instances internationales telles que l'UNSECO, la banque mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Agence Universitaire de la francophonie, etc. La dernière décennie a connu la création de plusieurs universités et établissements à caractère international, en collaboration avec des institutions étrangères de référence tels que l'université polytechnique de Benguérir, l'université Euro-méditerranéenne de Fès, l'école centrale de Casablanca. Cette ouverture sur l'internationale est également passée par la participation active des universités Marocaines dans des appels à projets européens en matière de Recherche et de formation, puis dans l'autre sens, la participation des universités étrangères aux appels à projets internationaux lancés par le Maroc en matière de recherche scientifique et d'innovation. Sans oublier la multitude des pôles technologiques créés dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (Ministère de l'enseignement supérieur, 2016).

En termes d'accueil d'étudiants subsahariens mobiles, le Maroc occupe la 7^{ème} position au niveau international, avec 6000 étudiants accueillis annuellement, dont 95% recevant des bourses d'études du gouvernement Marocain, étant inscrits à hauteur de 20% aux niveaux master et doctorat, et à hauteur de 40% dans les domaines de médecine, pharmacie, Ingénierie, Sciences et technologie, business et Management (Ministère de l'enseignement supérieur, 2016).

4- Chantiers de la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc

Selon les données du ministère de l'Enseignement supérieur (2016), les principaux chantiers de la réforme de 2015 du secteur de l'enseignement supérieur Marocain s'articulent autour des axes suivants :

- « La redéfinition du rôle de l'Etat, en termes de planification, de régulation et d'évaluation »,
- « La création d'instances de coordination et de régulation au niveau central »,
- « Nouveau statut pour les universités : Etablissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique, administrative et financière,

- « Nouvelle organisation des Universités reposant sur deux piliers : Conseil de l'Université et Conseils des Etablissements Universitaires »,
- « Elargissement des missions de l'université lui permettant une plus grande diversification de ses sources de financement (formation continue, prestations de services, entrepreneuriat...),
- « Nouvelle composition du conseil de l'Université alliant participation et ouverture et élargissement de ses attributions »,
- « Développement de synergies entre les universités et leur environnement socioéconomique », dans divers domaines tels que l'offshoring, l'automobile, l'agro-alimentaire, l'aéronautique, l'électronique et le textile,
- « Contractualisation Etat/Université : le prélude à une gestion décentralisée »,
- « Mise en place de l'architecture LMD : harmonisation, mobilité, alignement sur les standards internationaux »,
- « Rénovation des contenus de formation et amélioration des compétences transversales des étudiants (langues, TIC, méthodologie, entrepreneuriat...) »,
- « Diplômes professionnalisant orientés vers le monde du travail »,
- « Participation active des universités aux grands chantiers de dynamisation de l'économie nationale : formation des RH qualifiées et spécialisées »,
- « Formation tout au long de la vie : formation continue et diplôme d'université »,
- « Appropriation de la culture de l'évaluation et de l'assurance qualité »,
- « Instauration de la pratique de contractualisation dans le cadre du programme urgence comme nouveau mode de relation entre l'administration centrale et les Universités, basé sur des engagements, résultats et outils de suivi ».

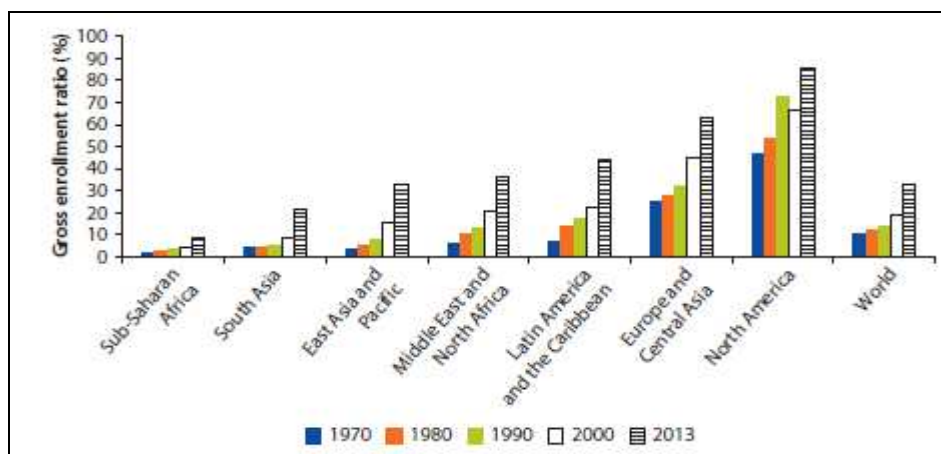
II- Un secteur d'enseignement supérieur subsaharien en pleine crise

1-Taux de scolarisation le plus faible au monde

L'Afrique subsaharienne a connu la croissance la plus rapide de son taux brut de scolarisation en enseignement tertiaire durant la période entre 1970-2013, soit 4,3% par an, par rapport à une moyenne mondiale de l'ordre de 2,8%. Malgré cette croissance remarquable, l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne maintient sa crise, avec le taux de scolarisation brut le plus faible au monde, nettement inférieur par rapport à celui de l'Asie du Sud, occupant la deuxième position. Ceci s'explique d'après les données du même rapport, par la croissance insuffisante du secteur de l'enseignement tertiaire pour répondre à la demande croissante entraînée par un meilleur accès à l'enseignement primaire et secondaire.

A côté de la pénurie d'enseignants formés, et de l'inadéquation des diplômes aux besoins du marché de l'emploi, provoquant plusieurs troubles socioéconomiques (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 2015).

Figure 12 : Taux brut de scolarisation en Afrique Subsaharienne

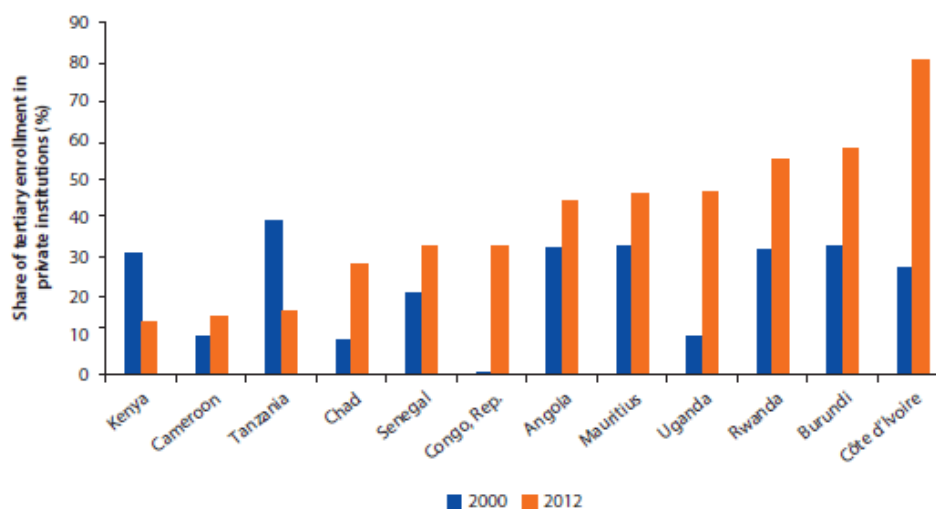


Source : (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 2015).

2- Tendance à la privatisation du secteur

Cette demande croissante en matière d'enseignement supérieur a contribué à soutenir la croissance rapide du nombre d'établissements d'enseignement supérieurs privés en Afrique subsaharienne. La part des inscriptions dans les établissements supérieurs privés a significativement augmenté dans la plupart des pays, entre 2000 et 2012, comme le montre la figure ci-dessous (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 2015).

Figure 13: Part des inscriptions dans l'enseignement supérieur subsaharien privé



Source : (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 2015).

Plusieurs facteurs expliquent cette tendance à la privatisation du secteur. A savoir, l'incapacité du secteur public à lui seul de répondre à la demande importante en enseignement supérieur, la privatisation de certaines universités publiques dans plusieurs pays, ainsi que la meilleure efficacité et les perspectives d'embauche perçues par l'offre d'établissements privés, leur nombre étant passé de 30 à plus de 1000 établissements, entre 2000 et 2012 (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 2015).

3- Deuxième mobilité mondiale des étudiants subsahariens

Les étudiants d'Afrique subsaharienne sont les deuxièmes plus mobiles au monde, après ceux de l'Asie centrale. Le pourcentage d'étudiants qui partent étudier à l'étranger par rapport à la totalité des effectifs de l'enseignement supérieur étant de 6 % pour l'Asie centrale et de 5 % pour l'Afrique subsaharienne, sachant que l'effectif des étudiants africains a doublé en termes de bourses et aussi de places pédagogiques entre 2005 et 2015. Au titre de l'année 2015, l'UNESCO a évalué à 385 433 le nombre d'étudiants africains en mobilité internationale. Soit environ 10 % de la mobilité étudiante mondiale. Sur les 432 589 étudiants africains en mobilité recensés, 78,4% sont originaires de l'Afrique subsaharienne (Campus France, 2017).

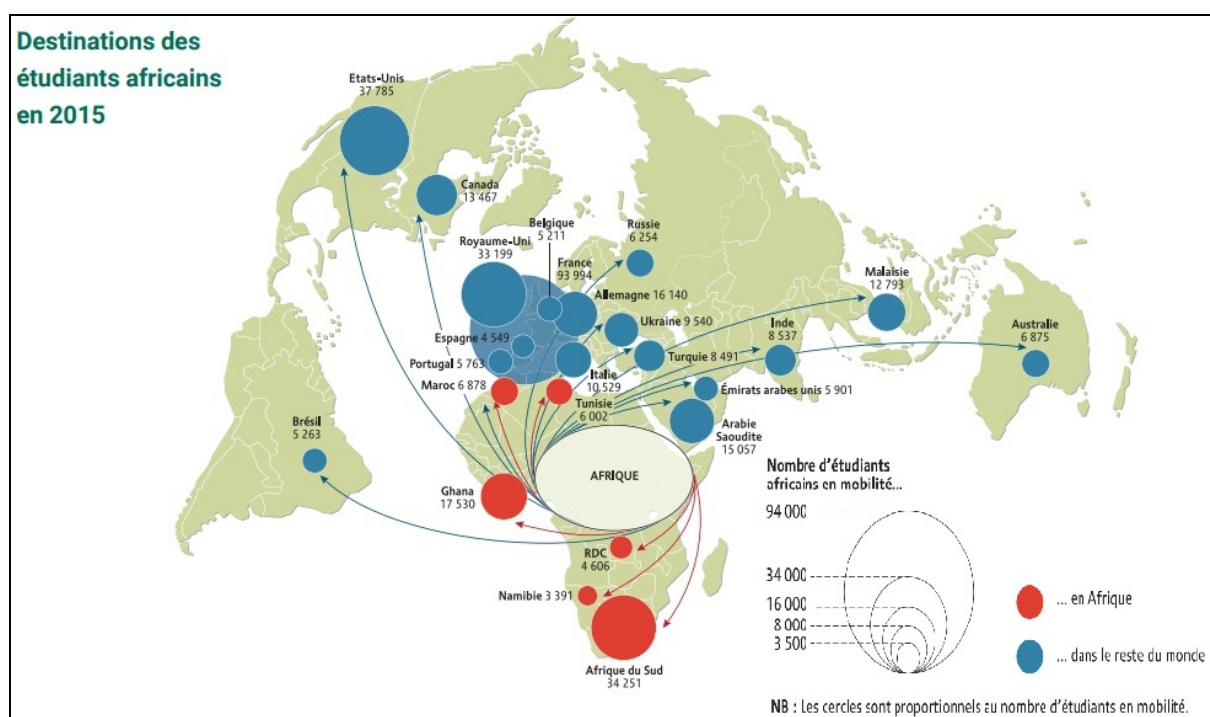
Figure 14 : 10 premiers pays d'origine des étudiants africains mobiles

Tab. 1 : Pays d'origine des étudiants africains en 2015			
PAYS D'ORIGINE	Effectifs	%	Évolution 2010/2015
Nigéria	75 539	17,5 %	↑ 67,6 %
Maroc	43 709	10,1 %	→ 2 %
Cameroun	23 510	5,4 %	↗ 12,4 %
Algérie	21 024	4,9 %	↘ -8 %
Tunisie	18 494	4,3 %	↓ -6,2 %
Zimbabwe	16 757	3,9 %	↓ -34,1 %
Kenya	13 368	3,1 %	↓ -0,6 %
Ghana	11 662	2,7 %	↘ 44,0 %
Angola	11 654	2,7 %	↑ 39,9 %
Sénégal	11 483	2,7 %	↑ -8 %
Total Afrique	432 589	100 %	↗ 14,2 %

Source : (Campus France, 2017).

Les étudiants nigériens occupent la première position en termes de mobilité, et représentent 17,5% de la totalité des étudiants africains mobiles. Les camerounais en représentent 5,4%, sachant que les pourcentages des étudiants mobiles du Zimbabwe et du Kenya s'élèvent respectivement à 3,9% et 3,1%, tandis que les étudiants du Ghana, de l'Angola et du Sénégal en représentent 2,7%.

Figure 15 : Destinations des étudiants africains en mobilité dans le monde



Source : (Campus France, 2017).

La France reste nettement en tête des destinations des étudiants africains mobiles avec 113 936 étudiants africains accueillis en 2012, soit 34 % des étudiants en mobilité du continent.

Suivie de trois pays qui accueillent environ 33 000 étudiants africains annuellement à savoir : le Royaume-Uni, l'Afrique du Sud et les Etats-Unis. L'Afrique du Sud de fait de sa proximité accueille essentiellement des étudiants du continent (78 %), 26 % des étudiants du Zimbabwe, 38 % avec la Namibie et le Lesotho, 48 % avec le Mozambique et le Botswana. Alors que le Royaume-Uni en accueille près de 7,8% et les Etats-Unis 4,3%. Ensuite suivent L'Allemagne (13 780), le Canada (11 640) et la Malaisie (11 270) (Campus France, 2017).

Le Maroc s'impose progressivement comme destination des étudiants sub-sahariens avec 6996 étudiants accueillis en 2013, soit 81 % des étudiants accueillis dans le pays, essentiellement francophones. Six pays africains constituant la moitié des étudiants accueillis, à savoir : la Mauritanie, la Guinée, le Sénégal, le Mali, la Côte d'Ivoire et le Congo. Sachant que la totalité des étudiants africains qui continuent leurs études au Maroc, soit près de 7000 étudiants annuellement, ne représentent que 2% de la totalité des étudiants africains mobiles. Cette remarquable mobilité des étudiants africains s'explique par les capacités limitées des systèmes d'enseignement nationaux, ceci rend plus efficace pour certains d'envoyer leurs étudiants se scolariser à l'étranger pour obtenir des compétences de haut niveau dans des domaines d'éducation généraux ou spécifiques.

En d'autres termes, l'enseignement transnational pourrait être considéré comme une option envisageable pour compenser les opportunités limitées dans certains pays africains. Pour des pays tels que le Botswana, le Cap-Vert, le Lesotho, le Malawi, la Namibie et le Swaziland, il pourrait être plus avantageux financièrement de profiter des vastes opportunités qu'offre l'Afrique du Sud ou d'autres pays en matière d'enseignement supérieur, au lieu de proposer ces programmes au travers de leurs systèmes éducatifs nationaux (Campus France, 2017).

Les principales motivations de mobilité des étudiants africains étant la reconnaissance internationale du diplôme, le choix de spécialisations, sans oublier le rapprochement culturel, qui explique la mobilité importante en France, ancienne puissance coloniale, ainsi que les perspectives de carrière qui donnent lieu à la problématique de la fuite des cerveaux africains vers leurs pays de formation supérieure (Institut des Statistiques de l'UNESCO, 2010).

L'enseignement supérieur Marocain se structure et la concurrence dans le pays s'intensifie, à travers la consolidation et le développement de la composante internationale du système notamment avec la création d'universités et d'institutions ouvertes à l'international comme l'Université Al Akhawayn à Ifrane, l'Université Internationale de Rabat, l'Université Euro-méditerranéenne de Fès, l'Université Mohammed VI Polytechnique à Benguerir, l'Ecole Centrale Casablanca, et l'Institut Méditerranéen de Logistique et de Transport à Tétouan.

L'ouverture de campus d'Écoles et d'Universités étrangères et d'universités privées se multiplie : une douzaine de projets sont en cours de traitement par le ministère de l'enseignement supérieur afin d'accueillir des Universités et Écoles étrangères (russes, italiennes, françaises, américaines, et espagnoles). Le Maroc ayant pour vision de participer à l'innovation et au développement du pays, mais aussi d'attirer les jeunes Africains pour contribuer à leur formation (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2014).

Aujourd'hui, le royaume est le premier parmi les pays africains francophones à accueillir les étudiants africains et le deuxième après l'Afrique du Sud si on considère l'ensemble du continent. Il recense quelques 4.000 nouveaux étudiants étrangers inscrits chaque année dans les établissements publics et globalement près de 3000 étudiants dans les établissements d'enseignement supérieur privé, étant positionné comme hub de l'enseignement et de la recherche scientifique en Afrique. Mais ce chiffre ne représente que 2% du total des étudiants subsahariens mobiles. Au titre de l'année 2015, le nombre d'étudiants subsahariens en mobilité internationale a été évalué à 339 297. Soit environ 10 % de la mobilité étudiante mondiale. Ils représentent ainsi la deuxième mobilité mondiale et pâtissent des taux d'inscription en enseignement supérieur les plus faibles au monde (Campus France, 2017).

Section 3 : Modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur : acteurs et bonnes pratiques

L'exploration des bonnes pratiques et actions d'internationalisation à travers le monde s'avère d'une grande importance dans le cadre de notre travail de recherche, en termes d'actions et de bonnes pratiques d'internationalisation des cas les plus réussis à travers le monde. Notre choix s'est porté sur la France, les Etats-Unis d'Amérique, et le Royaume-Uni, occupant les premières places au niveau international en termes d'internationalisation à domicile et à l'étranger. Sans oublier le cas de l'Afrique du Sud également extrêmement intéressant à analyser, étant la première destination des étudiants subsahariens mobiles, et ayant réalisé une évolution remarquable et rapide dans le domaine (De Wit, et al., 2015).

Sur la base des recherches scientifiques antérieures sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur, d'une part, et d'après l'analyse des données disponibles sur les cas choisis, d'autre part, nous avons basé notre étude benchmarking sur les déterminants de l'internationalisation de l'enseignement supérieur développés par la littérature, à savoir :

- Les acteurs impliqués dans les processus d'internationalisation, que nous avons organisés en acteurs gouvernementaux, relevant des institutions et établissements d'enseignement supérieur, puis d'organismes associatifs et d'entreprises, conformément à la classification apportée par Knight (1999).

- Les actions d'internationalisation que nous avons distinguées selon leur portée à domicile et à l'étranger.

- Puis les indicateurs d'internationalisation au vu du nombre d'étudiants et du personnel mobiles entrants et sortants, des pays de provenance ou encore de destinations, et des centres d'intérêts ou matières privilégiées par les étudiants mobiles...etc.

Ainsi, dans ce qui suit, nous présentons des tableaux comparatifs entre les différents cas étudiés, que nous analysons pour en sortir les bonnes pratiques et facteurs clés de succès.

1- Les acteurs d'internationalisation de l'enseignement supérieur

Tableau 19 : Les acteurs d'internationalisation de l'enseignement supérieur

Acteurs d'internationalisation de l'enseignement supérieur			
La France	Les Etats Unis	Le Royaume Uni	L'Afrique du Sud
Le conseil stratégique de l'attractivité	Le département d'état	L'Unité Internationale du Royaume-Uni pour l'enseignement supérieur	la Commission nationale de l'enseignement supérieur
Le Ministère des affaires étrangères	le ministère du Commerce et de l'Agriculture	Le gouvernement	Le groupe de travail gouvernemental
Le ministère d'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche	Le ministère de l'éducation	Ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences	Le ministère de l'enseignement supérieur et la formation
Campus France	l'Agence pour le développement international	Institutions	Institutions
l'Agence Erasmus	Les institutions	Approche intégrée	Le législateur
Le législateur	Le législateur		
Les villes et régions,			
les entreprises et l'industrie			
Les institutions			

Source : Adapté (Hans de Wit, et al., 2015).

Le cas de la France s'avère très intéressant, se basant sur une approche interministérielle impliquant non seulement le ministère de l'enseignement supérieur mais également celui du commerce extérieur, puisque le produit de l'enseignement supérieur est exportable et est considéré dans une perspective commerciale d'internationalisation. Sans oublier l'importance de l'implication des entreprises dans des partenariats avec les établissements d'enseignement supérieur pour assurer la concordance entre les formations et la recherche scientifique, avec les besoins du marché.

Les villes et les régions ainsi que l'industrie participent également de manière très active dans le financement des projets d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Le cas des Etats Unis est plus orienté vers l'autonomie de gestion accordée aux entreprises, sous la direction et avec l'appui financier du gouvernement et de divers acteurs tels que le ministère de l'agriculture et les institutions.

Le cas du Royaume Uni s'inscrit dans un partenariat très solide avec l'union européenne que ce soit en termes de financement ou encore de programmation des formations et de la recherche scientifique. Le ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences est très impliqué dans le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, considéré dans une perspective entrepreneuriale prometteuse. Le système de l'enseignement supérieur étant totalement privatisé.

Finalement, le cas de l'Afrique du Sud s'avère également très pertinent dans le cadre de notre analyse, mettant en exergue l'impact et la capacité de la volonté des établissements d'enseignement supérieur dans le processus de développement remarquable de l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Ainsi que les retombées positives de l'intégration régionale du pays sur le développement de son internationalisation.

Nous remarquons que l'appui légal en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur est d'un intérêt particulier que ce soit en France, aux Etats Unis ou au Royaume Unis, représentant les meilleurs modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le monde.

2- Les politiques générales d'internationalisation de l'enseignement supérieur

Tableau 20 : Politiques générales d'internationalisation de l'enseignement supérieur

	Politiques générales d'internationalisation
La France	-Promotion du système d'enseignement supérieur français à l'échelle internationale, -Développement de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, au cœur des objectifs stratégiques du ministère, -Développement de la coopération internationale au cœur de la législation concernant les missions des universités françaises depuis 1969, -Introduction d'un chapitre spécifique sur le développement international des établissements d'enseignement supérieur au cœur des orientations stratégiques des établissements d'enseignement supérieur français au niveau de l'ensemble des contrats préalablement signés avec le ministère de l'enseignement supérieur (avec environ 200 établissements), en 2015, -Initiation de projets pour l'internationalisation de l'enseignement supérieur dont « France Europe 2020 », -Partenariats avec l'industrie pour l'internationalisation de l'enseignement supérieur et la recherche, -Stages au sein des entreprises françaises et leurs filiales étrangères, -Evaluation de la performance des établissements d'enseignement supérieur par rapport à leurs stratégies d'internationalisation, -Intégration des stratégies d'internationalisation au cœur des stratégies globales des pôles de recherche. -Implication des villes et régions dans l'encouragement et le financement

	de divers projets de promotion de la mobilité, de développement de la coopération internationale, d'appui des projets de recherche et d'octroi de bourses pour doctorants.
Les Etats-Unis	-Développement de plusieurs programmes s'inscrivant dans le renforcement de la politique d'internationalisation de l'enseignement supérieur américain, notamment les programmes pionniers et très fructueux de Fulbright et Fulbright-Hayes, -Appui de l'internationalisation de l'enseignement supérieur par le titre VI de la loi dite de défense nationale et d'enseignement, -Objectifs d'aide au développement, -Mise en oeuvre d'importants programmes de la part de l'American Council on Education (ACE), de la NAFSA (Association of International Educators), de l'Association of State Colleges and Universities (AASCU) et d'autres associations d'enseignement supérieur basées à Washington pour développer des formations et cursus internationalisés au profit de tous, -Considération de l'internationalisation comme une partie intégrante des énoncés de missions de la grande majorité des établissements de troisième cycle, de master, et de diplômes associés, -Mise au point de plans spécifiques avec des mesures explicites à l'internationalisation par l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, -Engagement actif dans la recherche scientifique internationale, aboutissant à des résultats d'apprentissage international importants, - Augmentation des revenus, le renforcement de la diversité culturelle estudiantine, et le développement de recherches scientifiques et bourses dans le cadre de partenariats internationaux, comme missions institutionnelles primordiales, -Multiples sources de financement des projets d'internationalisation de l'enseignement supérieur, dont le ministère de l'éducation, le département d'état, le ministère de commerce et d'agriculture, et l'agence pour le développement international.
Le Royaume-Uni	-Engagement en termes de politique européenne, de développement du processus de Bologne et d'autres relations entre gouvernements en dehors de l'Union européenne, -Développement de projets multisectoriels en collaboration avec les établissements d'enseignement pour les aider à exporter leurs compétences au niveau international, par l'agence britannique pour le commerce et l'investissement ainsi que l'agence gouvernementale affiliée au ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences, - Travail en collaboration étroite avec plusieurs agences européennes pour développer l'internationalisation de l'enseignement supérieur et faire bénéficier les établissements d'enseignement supérieur britanniques des programmes de financement de l'ES de l'Union européenne tels que Erasmus+ et Horizon 2020, -Développement d'une marque homogène d'enseignement supérieur à travers le Royaume-Uni, -Orientation des objectifs des établissements d'enseignement supérieur vers la satisfaction des étudiants mobiles et l'amélioration de leurs expériences internationales de recherche et de formation.

	L'enjeu étant d'atteindre les plus hauts niveaux de qualité des prestations d'enseignement supérieur, et les meilleurs classements nationaux et internationaux. Les outils marketing s'articulant autour de la qualité de l'expérience vécue par les diplômés, ainsi que leurs taux de réussite et d'employabilité. (Jones, 2013), -Inscription dans une dimension internationale, même en l'absence de stratégies claires d'internationalisation des formations. -Promotion de l'enseignement supérieur international, à travers deux - primes, accordées par le gouvernement, pour l'amélioration des services de soutien aux étudiants internationaux, le développement de la mobilité estudiantine et l'augmentation du nombre de partenariats universitaires internationaux, en 2000, -Sources de financements multiples : le gouvernement, ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences, les institutions et agences sectorielles, aboutissant à l'autonomie financière de l'éducation internationale. (Jones, 2013).
L'Afrique du Sud	-Prise en compte de l'internationalisation comme moteur incontournable de stimulation de la recherche et de transfert de l'économie du savoir, et par conséquent du développement des statuts des établissements et de leurs classements mondiaux, -Initiation de la réforme structurelle du système d'enseignement en Afrique du Sud, en 1997, développée dans le livre blanc sur l'enseignement supérieur, ayant mis en exergue les besoins imminents et simultanés de restructuration et de développement du pays, -Développement du forum Inde, Brésil et Afrique du Sud, en 2003, dont le protocole d'accord a été signé en 2007 en faveur d'une coopération universitaire sud-sud fructueuse, -Partenariat stratégique avec l'union européenne, dans le cadre du programme Erasmus Mundus de 2009, et différents partenariats tissés entre universités sud-africaines et européennes, -Engagement des établissements d'enseignement supérieur de remettre des rapports annuels relatifs à leurs politiques d'internationalisation, -Financement par le groupe de travail gouvernemental. (Higher Education South Africa, 2014).

Source : Adapté (Hans de Wit, et al., 2015).

A travers ce tableau comparatif sur les politiques générales de l'internationalisation de l'enseignement supérieur au niveau des quatre cas étudiés, ressortent les axes stratégiques suivants :

- La considération du rôle moteur de l'internationalisation de l'enseignement stratégique dans le transfert de l'économie du savoir, le développement des pays et de leurs systèmes d'éducation tertiaire en général ;
- Le développement de réformes structurelles et de programmes nationaux et internationaux pour le développement de l'internationalisation de l'enseignement supérieur ;

- L'intégration régionale en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur au cœur des orientations stratégiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur, cas de la France et du Royaume Uni avec l'union européenne, et de l'Afrique sub-saharienne avec l'Afrique australe ;
- Le développement d'une assise légale en faveur de l'internationalisation de l'enseignement supérieur ;
- La multitude des sources de financement de l'enseignement supérieur, tels que le gouvernement, les ministères de l'éducation, du commerce extérieur, de l'agriculture, l'industrie, les régions et villes, les associations et institutions.

Les ministères autres que de l'enseignement supérieur participent également au financement de l'internationalisation de l'enseignement supérieur, étant considérée dans une perspective commerciale entrepreneuriale, notamment dans les cas de la France, des Etats Unis, et du Royaume Uni.

L'autonomie financière des établissements par la privatisation ayant également donné ses fruits au niveau du cas du Royaume-Uni

- L'intégration de l'internationalisation de l'enseignement supérieur au cœur des missions des établissements de l'enseignement supérieur, tenues de remettre des rapports de leurs stratégies, sur la base desquels est jugé leur niveau de performance
- Des partenariats stratégiques entre l'industrie et les institutions, pour assurer la concordance entre les formations et recherches scientifiques avec les besoins du marché, d'une part, et la réalisation de stages et formations pratiques au niveau des entreprises et leurs filiales étrangères au profit des étudiants d'autre part.

3- Les politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur à domicile

Tableau 21 : Politiques d'internationalisation à domicile

	Politiques d'internationalisation à domicile
Cas de la France	-Collaboration de l'industrie avec les établissements d'enseignement supérieur à travers l'offre de stages aux étudiants étrangers, et la mise au point de laboratoires communs, -Intégration de la dimension internationale dans les programmes de formation des étudiants citoyens mondiaux en termes de langue et de culture, -Programmes d'études en langues étrangères, -Développement de la mobilité des diplômés et des crédits en développant des masters en langues étrangères, des doubles diplômes et diplômes conjoints, ainsi que des cotutelles de thèses et programmes de

	recherche conjoints, -Développement d'une « culture de la bienvenue », -Amélioration de la qualité de la formation internationalisée offerte, -Présence de campus France au niveau de 114 pays dans 145 bureaux, pour la gestion des bourses de mobilité entrante en France, accordées par le gouvernement français ou les institutions étrangères, sous la codirection du ministère des Affaires étrangères et celui de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, au titre de l'année 2011, -Qualité du processus d'accueil, des conditions d'octroi des visas, et de la sécurité sociale, -Politique d'attractivité du personnel à travers l'offre de séjours de courte et longue durée au profit du personnel international académique et de chercheurs débutants, -Mise en place de 23 guichets pour améliorer les conditions d'octroi des visas, les modalités d'hébergement et les activités culturelles, ainsi que les systèmes de bourses.
Cas des Etats-Unis	-Multiplication des efforts pour rendre la mobilité estudiantine accessible et abordable à des étudiants travaillant pendant leurs études notamment face au coût d'enseignement supérieur américain qui reste élevé, -Internationalisation des curriculums, -Internationalisation des crédits relatifs aux matières principales, -Séjours longs, séjours de courte durée, ou encore processus d'apprentissage par la pratique à travers les stages et la recherche sur le terrain par exemple.
Cas du Royaume-Uni	-Appui des initiatives de mobilité entrante des étudiants hautement qualifiés leur offrant un système de bourses attractif. Que ce soit dans le cadre du programme Erasmus, et de différentes collaborations avec des acteurs gouvernementaux, industriels et institutionnels internationaux, -Recrutement d'étudiants internationaux, -Promotion de l'apprentissage des langues étrangères.
Cas de l'Afrique du Sud	-Politique d'internationalisation régionale consistant à consacrer entre 5 et 10% des admissions au sein des établissements d'enseignement supérieur en Afrique du Sud aux étudiants de l'Afrique australe, -Harmonisation et standardisation des conditions d'accès ainsi que du nombre d'année universitaires en éducation tertiaire au profit de la mobilité régionale des étudiants et enseignants, (Hans de Wit, et al., 2015). -Travail sur l'internationalisation des curricula comme axe stratégique de l'internationalisation à domicile, -Politique axée sur l'internationalisation à domicile comme pilier stratégique de formation de compétences mondiales, -Mise en place de l'infrastructure nécessaire pour gérer les activités internationales des établissements, -Modification des règles d'octroi de visas en faveur de l'attractivité de la mobilité des étudiants et du personnel universitaire, suite à la promulgation de la loi n° 19 de 2004 sur l'immigration.

Source : Adapté (Hans de Wit, et al., 2015).

Les politiques d'internationalisation à domicile s'articulent autour des axes suivants :

- La collaboration de l'industrie avec les établissements d'enseignement supérieur pour l'offre de stages aux étudiants étrangers, et la mise au point de laboratoires communs.
- L'amélioration de la qualité des formations offertes et l'intégration de la dimension internationale dans les systèmes d'enseignement et de recherche scientifique pour la formation d'étudiants citoyens mondiaux capables de travailler et de cohabiter dans un environnement internationalisé
- Le développement de masters en langues étrangères, des doubles diplômes et diplômes conjoints, ainsi que des cotutelles de thèses ;
- L'internationalisation des crédits ;
- La multiplication des formations en langues étrangères ;
- Le développement d'une « culture de la bienvenue » ;
- Le développement d'organismes représentatifs au niveau international pour la promotion des systèmes nationaux d'enseignement supérieur et la gestion des bourses de mobilité entrante ;
- L'amélioration de la qualité du processus d'accueil, des conditions d'octroi des visas, et de la sécurité sociale, et le développement d'une culture de « la bienvenue » ;
- Le développement d'une politique attractive en faveur de la mobilité du personnel à travers l'offre de séjours de courte et longue durée ;
- La mise en place d'un système de bourse au profit des étudiants internationaux, et régionaux mobiles ;
- La mise en place d'un système de quotas privilégiant les compétences mobiles régionales ;
- L'harmonisation et la standardisation des conditions d'accès au profit de la mobilité.

4- Les politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'étranger

Tableau 22 : Politiques d'internationalisation à l'étranger

Cas de la France	-Coordination entre la diplomatie culturelle et scientifique en mobilisant les différents réseaux français développés (réseaux d'attachés culturels, réseaux d'établissements d'enseignement supérieur, les alliances françaises...), -Application d'un système de bourses en faveur des étudiants en mobilité sortante, sur la base de critères sociaux, -Mise en place de campus délocalisés au niveau international - Participation de l'industrie au financement de formations françaises
------------------	---

	délocalisées, (comme des écoles d'ingénieurs au Brésil, en Chine et au Mexique), -Développement de MOOC bilingues sur la plateforme France Université Numérique, en la faveur d'étudiants francophones, -Facilitation de la reconnaissance des crédits et des diplômes, au sein de l'union européenne, -Développement de la mobilité des diplômés et des crédits en développant des masters en langues étrangères, des doubles diplômes et diplômes conjoints, ainsi que des cotutelles de thèses et programmes de recherche conjoints, -5 écoles françaises implantées à l'étranger entre 1846 et 1928, pour le développement de l'enseignement supérieur et la recherche dans les sciences humaines et sociales (Écoles françaises d'Athènes et de Rome, , École française d'Extrême-Orient, Institut français d'archéologie orientale du Caire), -Des universités francophones dans plusieurs pays :tels la Turquie, l'Egypte, Le Vietnam, Abu Dhabi, Singapour, la Chine et le Maroc, -Des écoles et universités créées dans le cadre de coopérations bilatérales devenues autonomes
Cas des Etats-Unis	-Coopérations bilatérales, multilatérales, développement de réseaux élargis, ou encore de réseaux stratégiques approfondis, -Formation à distance.
Cas du Royaume-Uni	-Mise en place de programmes britanniques à l'étranger, -Quelques universités britanniques se sont délocalisées (principalement en Chine, en Malaisie, comptant 17 520 étudiants, -Développement de partenariats de recherche et de formation au profit des universités britanniques, -Développement de partenariats internationaux de recherche et de formation à distance.
Cas de l'Afrique du Sud	-Développement des mécanismes de transfert des crédits et d'échange d'étudiants et d'enseignants (Kamper,2002), au sein de la région, -Développement de diplômes conjoints ou doubles, sur la base de l'analyse de l'offre internationale des diplômes conjoints et doubles.

Source : Adapté (Hans de Wit, et al, 2015).

Pour ce qui est de l'internationalisation à l'étranger, les bonnes pratiques ressorties à travers les cas analysés sont les suivantes :

-Le développement de réseaux internationaux élargis ou approfondis, et de coopérations bilatérales ou multilatérales au profit de la mobilité sortante ;

-L'application d'un système de bourses en faveur des étudiants en mobilité sortante, notamment sur la base de critères sociaux ;

-La mise en place de campus délocalisés au niveau international, financés entre autres par l'industrie, notamment dans le cadre de coopérations internationales ;

- Le développement de la formation et de la recherche à distance, dans le cadre de partenariats internationaux ;
- La facilitation de la reconnaissance des crédits et des diplômes, au niveau régional ;
- Développement de partenariats de recherche et de formation au profit des universités ;
- Développement des mécanismes de transfert des crédits et d'échange d'étudiants et d'enseignants (Kamper, 2002), au niveau régional ;
- Développement de diplômes conjoints ou doubles, sur la base de l'analyse de l'offre internationale.

5- Statistiques et indicateurs disponibles sur la mobilité

Tableau 23 : Statistiques et indicateurs disponibles sur la mobilité entrante des étudiants

Pays	Statistiques et indicateurs disponibles sur la mobilité entrante des étudiants
France	-Troisième puis quatrième position mondialement en termes de mobilité internationale, -Troisième position en termes de mobilité entrante au sein de l'union européenne, après l'Espagne et l'Allemagne, avec près de 26 000 étudiants, -Accueil de 6% d'étudiants internationaux mobiles. Les étudiants étrangers (environ 295 000) représentant 12 % de la population estudiantine totale, inscrits à hauteur de 75 % dans les universités, (OCDE, 2014) -Mobilité entrante estimée à 11 % de la totalité des étudiants inscrits en licence, 18 % de ceux inscrits en master et 41,5 % des doctorants, - Des étudiants africains représentant 45% des doctorants mobiles à destination de la France (dont 24 % de subsahariens). Suivis par les étudiants asiatiques, représentant 20%. Quand aux étudiants originaires de l'Union européenne, ils représentent 20 % à tous les niveaux, provenant essentiellement d'Allemagne (2,9 %), d'Espagne (2 %), de Russie (1,7 %), de Roumanie (1,6 %) et du Portugal (1,4 %), (Pol,2012).
Etats unis	-Première position mondiale en termes de mobilité entrante, -Mobilité entrante estimée à 820 000 étudiants en 2013, enregistrant une croissance de 40 % sur dix ans, provenant d'Asie à hauteur de 40%, essentiellement pour des formations de longues durées. Dont 42 % pour une formation de premier cycle, et 38 % de deuxième et troisième cycle, les étudiants hors cursus représentant 9 % et ceux en formation pratique 11 %.
Le Royaume-Uni	-Deuxième position mondiale, après les Etats Unis, en termes de recrutement d'étudiants internationaux, la mobilité entrante y atteignant les 13%. (OCDE, 2014), -Provenance essentiellement de l'union européenne, puis du Nigeria, des Etats Unis et de la Malaisie, -Inscriptions essentiellement dans les matières de commerce, d'ingénierie, des sciences informatiques et de droit, étudiées en Anglais, -598 925 étudiants mobiles entrants inscrits dans des programmes d'étude complets, en 2003, en provenance essentiellement de la Malaisie, Singapour, la Chine, le Pakistan et Hong Kong, mais aussi d'Allemagne, de

	Grèce, d'Irlande, de Russie et de Suisse).
L'Afrique du Sud	- Mobilité internationale entrante en Afrique du Sud en amélioration significative depuis 1994, passant de 7 031 à 40 213 étudiants entre 1994 et 2013, atteignant 7 % de l'ensemble de la population estudiantine totale, Dont 31.5 % d'étudiants en master et doctorat, - Mobilité étudiante internationale caractérisée par sa provenance en grande majorité de l'Afrique australe, représentant 76,9% du total des étudiants mobiles au titre de l'année 2013, plus d'un tiers des étudiants étant originaires du Zimbabwe.

Source : Adapté (Hans de Wit, et al, 2015).

Tableau 24 : Indicateurs disponibles sur la mobilité sortante des étudiants

Cas	Indicateurs disponibles sur la mobilité sortante des étudiants
France	- Quatrième position mondiale en termes de mobilité sortante (Environ 55 000 français mobiles) - Deuxième position en termes de mobilité sortante, au niveau de l'union, entre l'Espagne et l'Allemagne, suite à l'augmentation du budget de l'enseignement supérieur français accordé par le projet ERASMUS+ de 14%, - Première position au sein de l'union en termes de mobilité sortante pour les stages, - coordinateur principal parmi les pays européens participant à Erasmus Mundus.
Etats-Unis	- Mobilité sortante en croissance de l'ordre de 76% depuis deux décennies. Atteignant 280 000 étudiants mobiles sortants en 2012, essentiellement à destination de l'Europe et du Royaume Uni.
Royaume-Uni	- Hausse remarquable du nombre d'étudiants mobiles estimé à 22405 en 2006, Essentiellement à destination de la France, l'Espagne, les Etats unis, l'Allemagne, et l'Italie. La tendance à la hausse est enregistrée également par rapport à la mobilité des crédits, - Mobilité sortante des étudiants incluant généralement une année académique entière à l'étranger pendant les études de premier cycle, car cette procédure permet aux étudiants de bénéficier d'aides financières publiques et de poursuivre des programmes d'études sanctionnés par un diplôme de quatre ans, - Principales matières choisies étant les langues, le droit, le commerce, les arts et le design.

Source : Adapté (Hans de Wit, et al, 2015).

Tableau 25 : Indicateurs disponibles sur la mobilité du personnel

Pays	
France	-Accord de 5431 visas scientifiques en 2013, dont 61 % octroyés pour une période de plus de trois mois, et 39 % pour une période de trois mois ou moins, -Bénéfice de plus de la moitié des visas aux pays suivants: Algérie, Brésil, Chine, Inde, Tunisie et Etats- Unis, -Mobilité entrante du personnel enseignant atteignant 9 % au titre de l'année 2013, dont 20% de jeunes chercheurs, -Provenance de l'union européenne à hauteur de 60%, de l'Afrique à hauteur de 20%, et de 20% du reste du monde. Les matières les plus enseignées dans ce cadre étant scientifiques (12,7 %).
Etats-unis	-Présence massive d'enseignants entrants mobiles engagés dans le processus de formation et de la recherche scientifique au niveau des établissements d'enseignement supérieur américain. Représentant 18% du total des enseignants locaux et le tiers des nouvelles embauches, notamment en provenance de chine, d'inde, de la corée du Sud, d'Allemagne, et du japon.
Royaume-Uni	-18 % du personnel des établissements financés par des fonds publics, étaient étrangers, à savoir 373 780 personnes, dont 10 % en provenance de l'Union européenne, en 2013, -26 % du personnel académique sous contrat, étant étrangers, dont 14 % en provenance des pays de l'Union européenne. Parmi le personnel de soutien professionnel, 81 % étant étrangers. Le Royaume-Uni étant parmi les cinq meilleures destinations pour la mobilité Erasmus du personnel, -Taux le plus élevé de projets de coopérations en termes de collaborations avec les pays de l'union européenne dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche, atteignant 540 projets au titre de l'année 2014, -Partenariats internationaux de recherche contribuant à 21% des revenus britanniques, dont 13 % de financements européens, au titre de l'année 2012.

Source : Adapté (Hans de Wit, et al, 2015).

Les indicateurs relatifs à la mobilité entrante et sortante des étudiants et du personnel nous renseignent sur les retombées positives des stratégies d'internationalisation à domicile et à l'étranger menées par les cas étudiés.

6- Comparaison de quelques données statistiques

Tableau 26 : comparaison de quelques données relatives à la mobilité estudiantine

	France	Etats Unis	Royaume-Uni	Afrique du Sud
Pays de provenance	Maroc, chine, Algérie, Tunisie, Italie, Sénégal, Allemagne,	Chine, inde, Corée Rep, Arabie saoudite, Canada, Viet Nam, Japon,	Chine, Inde, Nigéria, Malaisie, Etats-unis, Allemagne, France	Zimbabwe Nigéria Congo Namibie Lesotho Eswatini Botswana
Pays de destination	Belgique, canada, Royaume-Uni, Espagne, Roumanie, Australie, Italie	Royaume-Uni, Canada, Grenade, Allemagne, France, Australie, Nouvelle Zélande	Etats-Unis, Australie, France, Allemagne, Irlande, Canda, Danemark	Etats-Unis Royaume Uni Australie Inde Allemagne Canada Brésil
Nombre total d'étudiants mobiles à l'étranger	90708	68560	33109	7544
Taux de mobilité estudiantine vers l'étranger	3,8%	0.3%	1,4%	0,7%
Total d'étudiants mobiles entrants	239409	907251	430687	43305
Taux de mobilité estudiantine entrante	9,9%	4.7%	18,5%	4,1%

Source : (Institut des Statistiques de l'Unesco, données 2017).

Nous remarquons que la France détient la plus grande part de mobilité sortante des étudiants, parmi les cas étudiés soit 3,8%, à destination essentiellement des pays de l'union européenne, suivi par le Royaume Uni, avec un taux de mobilité sortante de 1,4%, également vers les pays de l'union européenne essentiellement, puis l'Afrique du Sud détient un taux de 0,7%, essentiellement à destination des pays anglophones bien réputés tels les Etats Unis et le Royaume Uni, la dernière position est occupée par les Etats Unis, essentiellement vers le Royaume-Uni et le canada.

On note que le Royaume Uni est une destination privilégiée aussi bien des pays de l'union européenne, que des Etats Unis ou encore de l'Afrique du Sud.

Il convient de lier ces taux aux retombées positives des politiques d'internationalisation à l'étranger menées par les cas étudiés.

Parmi les cas étudiés, le Royaume Uni représente la part la plus importante en termes de mobilité entrante des étudiants, soit 18,5%, suivi par la France avec un taux de 9,9%, les Etats Unis avec 4,4% et l'Afrique du Sud 4,1%.

Nous remarquons que les modèles du Royaume-Uni et de la France sont les plus réussis parmi les cas étudiés, bénéficiant de la mobilité sortante des pays en développement, notamment la Chine, l'Inde et le Nigéria pour le Royaume-Uni, et les pays de l'Afrique du Nord et de l'Afrique subsaharienne pour la France. La mobilité entrante vers les Etats Unis demeure moyenne par rapport à son potentiel, quand à celle à destination de l'Afrique subsaharienne, elle est relativement bien positionnée, ayant réalisé un progrès remarquable grâce à son intégration et sa politique d'internationalisation ciblant la région de l'Afrique australe.

On note que l'intégration régionale, que ce soit pour la France et le Royaume Uni avec les pays de l'union européenne, ou encore de l'Afrique du Sud avec les pays de l'Afrique Australe, joue un rôle très important dans le succès des politiques d'internationalisation aussi bien à domicile qu'à l'étranger. Sans oublier l'impact important des programmes nationaux et internationaux sur le développement de l'internationalisation de l'éducation tertiaire.

Tableau 27 : Dépenses publiques en éducation (% du PIB)

	Dépenses publiques en éducation (% du PIB)
France	5,518% (2014)
Etats unis	4,989% (2014)
Royaume Uni	5,631% (2015)
Afrique du Sud	5,943% (2016)

Source : (Banque Mondiale, données 2014, 2015, 2016).

On remarque que pour l'ensemble des cas étudiés, qui représentent des modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur à travers le monde, les dépenses publiques en éducation sont comprises entre 5 et 6% du PIB.

Il s'avère que les 4 cas d'internationalisation de l'enseignement supérieur étudiés s'inscrivent dans une approche systémique intégrée de développement national et international, à travers diverses actions d'internationalisation à domicile et à l'étranger, appuyées sur des assises légales et financières solides. L'internationalisation de l'enseignement supérieur se trouve au

coeur des orientations stratégiques de développement et des missions des établissements d'enseignement supérieur, et passe par l'implication de plusieurs acteurs.

L'état, l'université et l'entreprise sont tous engagés dans le processus d'internationalisation des établissements de l'enseignement supérieur, depuis le financement.

Le cas français est caractérisé par la forte implication des entreprises dans le processus. Le cas américain se distingue par la diversité des actions des institutions autonomes. Et ceux du Royaume Uni et de l'Afrique du Sud se caractérisent par d'intégration régionale et l'engagement important de leurs associations et institutions.

Conclusion du chapitre

L'analyse de l'état des lieux de la coopération sud-sud s'est révélée d'une grande importance. Elle nous a éclairé sur le caractère multidimensionnel mais en même temps sous exploité de la coopération sud-sud, d'une part. Et nous a permis de mettre en exergue notre choix de travailler sur les barrières d'ordre culturel, à savoir le manque de compétences subsahariennes régissant les relations de partenariat avec le Maroc ainsi que les disparités culturelles, à travers l'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne, d'autre part.

Ceci nous a amené à analyser le secteur au Maroc et en Afrique subsaharienne. Il en ressort que l'enseignement supérieur au Maroc est en pleine réforme, se trouve au cœur de la politique de changement au niveau national, et connaît une grande tendance à la privatisation. Tandis que l'enseignement supérieur subsaharien se trouve en crise importante, pâtit des taux d'enseignement supérieur les plus bas au monde, et représente la deuxième plus grande mobilité des étudiants au monde.

Au niveau international, l'étude benchmarking des meilleurs modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur réalisée ressort que tous les cas sont engagés dans des politiques d'internationalisation et de réformes de l'enseignement supérieur, via des assises légales et financières solides.

L'internationalisation de l'enseignement supérieur se trouve au cœur du développement stratégique et des missions des établissements d'enseignement supérieur internationaux. Et se manifeste par diverses pratiques, que ce soit en termes d'internationalisation à domicile ou à l'étranger. La France se base sur la forte implication de ses entreprises dans le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur. Pour sa part, le cas américain est

caractérisé par la diversité des actions des institutions autonomes ainsi que l'engagement important des associations et institutions. Par ailleurs, l'intégration régionale importante relève des facteurs clés de succès dans les cas du Royaume Uni et de l'Afrique du Sud.

Chapitre 5 : Etude exploratoire multi cas : Analyse intra-cas

Introduction du chapitre

Knight (1999, 2012), dans le cadre de ses travaux sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur distingue trois principaux acteurs importants dans l'analyse de tout processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, à savoir : les Etats comme acteurs de la coopération culturelle internationale ; les établissements d'enseignements, objet de cette coopération; puis les entreprises, compte tenu de leurs besoins en compétences.

Nous avons jugé opportun de travailler sur les deux premiers acteurs.

A travers le chapitre précédant, nous avons procédé par l'analyse des Etats, via des études documentaires sur l'état des lieux de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, le diagnostic des politiques gouvernementales d'enseignement supérieur au Maroc et en Afrique subsaharienne. Puis l'étude benchmarking des politiques d'internationalisation des meilleurs modèles mondiaux en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Pour sa part, le présent chapitre met en exergue notre analyse des établissements d'enseignement supérieur.

La nature exploratoire de notre sujet nous ayant mené vers le choix de la méthode d'étude de cas multiples, puisque nous cherchons à comprendre les processus d'internationalisation du service de l'enseignement supérieur dans le contexte de la coopération sud-sud, étant compliqués, et peu étudiés par la littérature.

Nous avons retenu neuf écoles supérieures Marocaines privées ayant accumulé une expérience en matière de coopération universitaire avec les pays africains partenaires, sur la base du critère de la saturation théorique. Disposant au minimum de 20% d'étudiants subsahariens mobiles à domicile, et ou d'une implantation en Afrique subsaharienne.

Nous avons procédé par des entretiens semi-directifs auprès des entrepreneurs décideurs au niveau de ces établissements. Qui ont relevé dans certains cas des propriétaires des établissements, et dans d'autres, des responsables des relations extérieures, en se référant à la définition des entrepreneurs fournie par Shampeter.

Ainsi, dans une première section, nous présentons les descriptifs des différents entretiens réalisés, afin de fournir un aperçu général sur chacun. En deuxième section, nous présentons

notre analyse intra-cas fournie à l'aide du logiciel IRAMUTEQ, à travers des nuages de mots et des analyses de similitudes. Pour aboutir à l'analyse verticale manuelle dans le cadre de la troisième section, sur la base de la grille d'analyse issue de la littérature présentée au niveau du chapitre 3, en section 3. L'analyse horizontale faisant l'objet du chapitre suivant.

Section 1 : Descriptifs des cas étudiés

A travers cette section, nous développons des descriptifs résumés pour chacun des entretiens réalisés. Afin d'en fournir un aperçu général. Les restitutions détaillées des entretiens figurant au niveau des annexes.

I- Descriptif du premier entretien

Le premier entretien a été réalisé avec l'entrepreneur propriétaire de l'école supérieure, implanté depuis 2005 à Fès, à la tête d'une école supérieure multidisciplinaire. Accueillant plus de cents étudiants subsahariens annuellement, représentant environ 98% de l'effectif total de l'école. A travers une structure simplifiée composée de 7 cadres permanents et 3 ouvriers.

L'entrepreneur avait déjà une expérience au sein d'une école supérieure, et avait tissé des contacts avec des agences de représentation commissionnaires en Afrique subsaharienne, avant de lancer sa propre affaire.

Sa prise de conscience des opportunités qu'offre le marché subsaharien était la principale motivation qui l'a amené à monter son propre business, appuyé par les réseaux préalablement développés au sein des marchés cibles d'internationalisation. Face à la saturation du marché national.

L'idée de s'ouvrir sur les pays de l'Afrique subsaharienne a carrément été à l'origine de l'initiative du développement de l'école supérieure. L'internationalisation dans ce cas s'est faite dès l'ouverture de l'école.

Les principaux facteurs ayant favorisé le succès de l'ouverture de cette école sur l'Afrique subsaharienne étant lié à la confiance développée par les étudiants subsahariens vis-à-vis du Maroc, et surtout à la bonne relation que maintient l'entrepreneur avec ses étudiants et leurs parents. En plus des partenariats tissés avec les entreprises Marocaines pour une meilleure insertion de ces étudiants au niveau du marché du travail.

Et les principales barrières au développement en Afrique subsaharienne soulevées étant liées au manque d'aide financière et administrative de la part de l'état Marocain, à l'instar des

établissements publics, ainsi que la complexité des procédures d'octroi de visa au niveau de certains pays subsahariens.

II- Descriptif du deuxième entretien

L'entretien a été réalisé avec l'entrepreneur décideur en matière d'internationalisation, à savoir le responsable des relations extérieures.

L'école supérieure créée depuis 2005 offre une formation technique, dans une spécialité pointue. A travers une petite structure de moins de 10 cadres permanents. Les étudiants subsahariens y représentent une part de 20% environ.

Sachant que cette ouverture sur l'Afrique subsaharienne est venue suite à la saturation du marché national, qui constitue la cible de base de l'école. D'où le recrutement du décideur interviewé, préalablement expérimenté dans l'internationalisation en Afrique subsaharienne, au sein d'un autre établissement, afin d'explorer les débouchés de croissance de l'école dans ce marché.

L'entreprise a commencé par se baser sur les lauréats prescripteurs pour la prospection de nouveaux étudiants subsahariens, en contre partie de commissions. Mais ambitionne avec le développement de ressources financières, d'instaurer ses propres bureaux de représentation au sein des pays cibles d'internationalisation.

L'entreprise choisit ses pays cibles d'internationalisation en fonction de leur stabilité aussi bien économique que politique. Puis procède par des conventions commerciales avec les étudiants lauréats en provenance de ces pays.

La prise en charge de l'étudiant depuis l'orientation jusqu'au suivi de la formation représentant un élément clé dans le processus. Ce qui sera favorisé grâce à la plateforme interactive en cours de mise en place pour une meilleure assistance et un meilleur accompagnement des étudiants, notamment subsahariens.

L'implantation en Afrique subsaharienne fait partie des projets de l'entrepreneur, conscient des perspectives de développement du secteur de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique dans le cadre de la coopération sud-sud qu'il juge prometteuse mais sous exploitée.

Les procédures administratives alourdies et le manque d'appui financier, de la part des pouvoirs publics Marocains, notamment pour le secteur privé, représentant les principaux obstacles dans le processus.

III- Descriptif du troisième entretien

L'entretien a été réalisé avec le responsable des relations extérieures de l'école, créée depuis 2013, à travers une petite structure, dans le domaine de l'ingénierie, dont la part des étudiants subsahariens s'élève à près de 35%, en provenance de quinze nationalités différentes.

L'entrepreneur trouve que l'état des lieux de la coopération universitaire sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne varie selon les pays, et selon qu'il s'agisse du secteur public ou privé.

Il trouve l'ouverture de l'école sur l'Afrique subsaharienne évidente face à la saturation du marché national et aux opportunités des marchés cibles d'internationalisation, à côté du bon niveau des étudiants subsahariens sélectionnés par l'école.

D'une part, la propositions de perspectives intéressantes de continuité des études en France, et d'autre part, la présence permanente de l'école au sein des pays cibles, à travers les bureaux d'enseignement, les partenariats avec des grandes institutions sur place, le déplacement, la mise en place de plans d'actions ainsi que l'organisation d'activités de façon régulière au sein des pays cibles, constituent des atouts majeurs de l'école.

Celle ci répond toujours présente aux sollicitations sur place tant au niveau pédagogique qu'au niveau expertise dans certains domaines.

L'entrepreneur insiste sur la qualité de tout le processus depuis l'accueil des étudiants subsahariens, jusqu'au suivi de leur formation, en mettant en exergue l'impact positif et important du « bouche à oreille » en Afrique subsaharienne. Et note le rôle important des associations d'étudiants subsahariens sises au Maroc dans l'activation du processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne. Il soulève aussi l'importance de ressources technologiques telles que les laboratoires développés dans l'attractivité de l'école.

L'implantation au sein des pays cibles est un projet en cours pour l'entreprise.

Les barrières à cette ouverture sur l'Afrique subsaharienne étant notamment liées aux restrictions de délivrance de visa pour certains pays.

IV- Descriptif du quatrième entretien

L'entretien a été mené auprès de l'entrepreneur à la tête de l'un des trois centres de formation du groupe multidisciplinaire, sis à Casablanca, créé depuis 1981. Les étudiants subsahariens y représentant 30%.

L'entrepreneur trouve que la coopération sud-sud a favorisé l'accueil des étudiants subsahariens, avec la possibilité pour certains pays de venir aujourd'hui au Maroc sans visa, quoique les procédures restent très complexes pour d'autres. Le retour du Maroc à l'union africaine, les problèmes récents en Tunisie, et la complexité des procédures de visas pour la France, étant des facteurs qui favorisent la mobilité des étudiants subsahariens vers le Maroc. L'entrepreneur met également l'accent sur la possibilité pour les étudiants subsahariens de bénéficier des bourses octroyées par leurs Etats pour continuer leurs études à l'étranger. Alors que les bourses Marocaines leur permettent à peine d'accéder à l'enseignement supérieur public Marocain.

En termes de prospection, le groupe se base sur ses partenariats avec des bureaux de représentation sur place, en plus de l'effet « bouche à oreille » entre étudiants qui joue un rôle important. L'entrepreneur met l'accent sur le rôle de l'association des anciens lauréats subsahariens comme plateforme d'échange et gage de confiance pour les étudiants subsahariens et leurs familles.

Le groupe a reçu des étudiants subsahariens depuis sa première année, étant parmi les pionniers en matière d'enseignement supérieur privé au Maroc. Le nombre d'étudiants évolue d'année en année, le groupe bénéficiant d'une bonne réputation dans le domaine de la formation, appuyée par son accréditation, porteuse de valeur; et de ses partenariats avec des universités européennes de renommée qui renforcent cette image, et offrent des perspectives intéressantes pour les étudiants subsahariens. En plus de la conjoncture internationale en faveur de la mobilité vers le Maroc.

Les entreprises sont considérées comme étant des acteurs majeurs dans le processus. Le groupe a également développé sa notoriété auprès des entreprises subsahariennes, et travaille dans la formation continue à leur demande, à travers des formations pointues adaptées. Et opère en collaboration avec les entreprises Marocaines pour l'insertion de l'ensemble de ses étudiants dans des stages. Le groupe organise des conférences, journées d'études, et colloques afin de développer ses liens avec la cible subsaharienne, et d'hommes d'affaires notamment.

L'entrepreneur met l'accent sur la sécurité et la réputation comme facteurs majeurs dans le processus, qui ressortent particulièrement des enquêtes de satisfaction annuelles menées auprès des étudiants subsahariens.

Et souligne que la plateforme d'échange et de suivi créée depuis 2012, la présence du groupe sur les réseaux sociaux et les sites des différents bureaux de représentation, ambassades et

centres de formation, améliore la visibilité du groupe, et facilite son ouverture sur ses pays cibles.

En perspectives, le groupe envisage de développer des partenariats avec les ambassades subsahariennes, afin de développer davantage son image.

V- Descriptif du cinquième entretien

L'entretien a été réalisé avec la directrice de l'école, existant sur le marché depuis 1983 sur Rabat, Casablanca, Marrakech et El Jadida, et implanté à Fès depuis 2018.

La part des étudiants subsahariens remontant à 20% sur la totalité du groupe.

Un traitement particulier se faisant tout au long du processus de réception des étudiants. Le groupe est contacté par un parrain ou un ancien lauréat pour étude de dossier et prise de contact avec les parents, en amont. En aval, l'étudiant est pris en charge depuis sa récupération à l'aéroport et son installation.

Le groupe travaille par objectifs, chaque filiale étant spécialisée dans des pays cibles particuliers.

L'interviewée note que depuis deux ans, vu la concurrence de plus en plus acharnée, la prospection ne se fait plus uniquement via des représentants commissionnaires sur place, mais également à travers des déplacements pour faire des tournées de lycées et prospecter directement le marché.

Pour certains pays, le groupe assure désormais le travail du terrain par ses propres soins sans intermédiaires. Telles sont les perspectives de développement de l'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

La réputation de l'enseignement supérieur Marocain en général, ainsi que l'image du groupe et son ancienneté en particulier sont des facteurs clés du processus selon la directrice de l'école. Sans oublier le rôle des réseaux sociaux et de la plateforme dédiée à la gestion des demandes des étudiants subsahariens par téléphone.

En pratique, le groupe organise des activités telles que les journées spéciales pour les étudiants subsahariens, pour favoriser leur intégration.

Les principales barrières évoquées relèvent des difficultés d'octroi des visas et parfois des bourses d'études, de la part des Etats subsahariens.

VI- Descriptif du sixième entretien

L'entretien a été mené auprès du responsable des relations extérieures du groupe, créé en 1985, comptant aujourd'hui 10 filiales, dont 3 implantées en Afrique subsaharienne, depuis la fin des années 90, particulièrement au Sénégal, en Cote d'Ivoire et au Gabon, la dernière implantation ayant eu lieu en 2006.

Par ailleurs, en termes d'internationalisation à domicile, la part des étudiants subsahariens ne représente, à ce jour, même pas 5% du total des étudiants.

Le groupe est structuré sous forme d'un réseau, avec 6 centres au Maroc et 3 au niveau de l'Afrique subsaharienne, et est coiffé par une université internationale localisée à Dakar. Le choix des pays cibles s'est fait au vu du rapprochement économique et politique avec le Maroc, puis de la proximité culturelle.

Le groupe a opté pour la voie de l'internationalisation à l'étranger, à travers la création de structures sur place, ce choix reflète la volonté du président fondateur, notamment. Ayant remarqué la demande considérable pour le service de l'enseignement supérieur Marocain à domicile. Et choisit de s'orienter vers les étudiants qui manquent de moyens ou préfèrent continuer leurs études au niveau de leurs pays. Avec la possibilité de continuer leurs masters, ou carrément faire leur cursus au Maroc, mais la part des étudiants reçus à domicile reste très faible.

Le groupe entretient des relations non institutionnelles avec des professeurs et des universités publics, sur place, dans les volets pédagogique, scientifique, et de la recherche.

Et est ouvert sur le monde de l'entreprise subsaharienne, à travers l'implication de cadres et dirigeants dans la formation octroyée, d'une part. Et pour une meilleure insertion des étudiants dans des stages et emplois, d'autre part. Ces relations sont également appuyées par le dynamisme et le leadership des clubs d'étudiants.

La qualité de la formation et du projet pédagogique, le label du Maroc, et les formations nord américaines et Françaises proposées constituent les points forts du groupe.

Tous les centres délocalisés participent à des salons et manifestations pour se faire connaître et attirer un maximum d'étudiants.

L'entrepreneur trouve la coopération universitaire sud-sud avec l'Afrique subsaharienne encore très limitée pour le secteur privé, et plutôt développée pour le public.

VII- Descriptif du septième entretien

L'entretien a été mené avec le responsable du réseau subsaharien au sein du groupe, créé en 1995, implanté en Afrique subsaharienne à travers 12 capitales, et dont la part des étudiants mobiles à domicile s'élève à 50%, en provenance de 23 pays distincts.

L'internationalisation du groupe en Afrique subsaharienne relève de la volonté du président, ayant pris conscience du vrai potentiel de développement en Afrique subsaharienne.

Le groupe s'est d'abord ouvert sur l'Afrique subsaharienne à travers l'accueil d'étudiants mobiles, dès la création de son centre de formation en 1998, puis sa première implantation sur place remonte à l'année 2001, et la plus récente s'est faite en 2016.

Le groupe mise beaucoup sur son expertise, sa compétence et sa réputation en tant que prestataire de formation de qualité, dans son processus d'ouverture sur l'Afrique, sans oublier son réseau très développé.

Selon les propos de l'interviewé, la coopération universitaire entre le Maroc et certains pays subsahariens est facilitée que ce soit par rapport aux visas ou aux subventions des études de la part de leurs Etats. Or, les procédures de visas sont beaucoup plus compliquées pour d'autres pays.

De sa part, la fondation du groupe octroie des bourses à ses étudiants, en partenariat avec la fondation euro-africaine pour la recherche. Et les aide à avoir des crédits pour financer leurs études en partenariat avec la banque populaire. Et développe aussi des partenariats commerciaux avec des bureaux de représentation et acteurs de la synergie en termes de prospection.

Le groupe travaille en collaboration avec un ensemble d'universités subsahariennes en tant que franchiseur, puis en termes d'échange de professeurs et d'étudiants. Il tisse plusieurs partenariats avec des universités américaines et européennes dans le cadre de doubles diplômes, notamment. Ainsi que des partenariats avec des entreprises subsahariennes dans le cadre de la formation continue, et des entreprises Marocaines pour l'insertion des étudiants dans des stages, d'autre part.

Le site web du groupe et sa présence sur les différents réseaux sociaux améliorent sa visibilité.

En perspective, plusieurs coopérations sont prévues notamment avec des universités asiatiques, et auprès de l'Afrique anglophone. Quoique la langue constitue une barrière non négligeable pour cette cible.

VIII- Descriptif du huitième entretien

L'entretien a été mené auprès du responsable des relations extérieures avec les étudiants et entreprises, d'un des centres de formation du groupe multidisciplinaire, créé en 1963, pionnier au Maroc, que ce soit dans la formation professionnelle ou dans la formation continue.

Le groupe est structuré en plusieurs filiales sur Fès, Meknès, Casablanca, Marrakech, et Agadir.

La part des étudiants subsahariens atteint entre 60 et 70% par centre.

L'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'est faite depuis la création du groupe, d'abord de manière fortuite, à travers les adhésions spontanées de la part des étudiants. Puis, à partir des années 90, le groupe a mis en place un service commercial et marketing dédié à la cible subsaharienne, à travers des représentants permanents et commissionnés au niveau de tous les pays africains.

La prospection est assurée à travers des bureaux de représentation en Afrique subsaharienne, propres ou commissionnés, les tournées réalisées sur place, en plus de l'effet bouche à oreille qui résulte de la satisfaction des étudiants lauréats.

Selon les propos de l'entrepreneur, les procédures deviennent de plus en plus facilitées en termes d'octroi de visa pour le Maroc, quoiqu'elles restent compliquées pour quelques pays. La stabilité politique du Maroc par rapport à plusieurs autres pays, joue également en termes d'attractivité des étudiants. L'entrepreneur met l'accent sur le rôle de la proximité socioculturelle à travers les centres de pèlerinage dédiés aux subsahariens par exemple.

Le groupe travaille énormément sur la qualité de la formation octroyée et sur la satisfaction des lauréats. Les partenariats avec différentes universités européennes, les enquêtes de satisfaction menées trois fois par an, les manifestations organisées, l'assistance des associations indépendantes des étudiants subsahariens sont des atouts majeurs pour le groupe.

L'intégration des étudiants dans les stages et dans le marché du travail favorise également le processus d'ouverture sur le marché subsaharien.

Sans oublier l'exploitation de la digitalisation du domaine, à travers les réseaux sociaux, ainsi que des plateformes pour assurer un suivi permanent avec les parents, l'entrepreneur met en exergue le rôle de la bonne e-réputation du groupe dans le processus.

IX- Descriptif du neuvième entretien

L'entretien a été mené auprès de l'entrepreneur à la tête de l'école, créée depuis 2004 et implantée en Afrique subsaharienne en 2009 puis en 2015. Dont la part des étudiants subsahariens à domicile atteint les 80%.

D'après l'entrepreneur, la coopération universitaire sud-sud se limite aux bourses de l'Agence Marocaine de la Coopération Internationale, d'une part, et aux bourses ministérielles et présidentielles de la part des Etats subsahariens, d'autre part. Sans appui financier, ni facilités fiscales pour la promotion des investissements.

L'entrepreneur met l'accent sur le rôle des réseaux personnels et sociaux développés avec les pays cibles dans le processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

L'école développe des partenariats avec des écoles subsahariennes pour orienter leurs étudiants à venir continuer leurs études au sein de l'école, et avec des ministères pour attirer les étudiants boursiers.

Les partenariats développés avec les écoles européennes permettent de faire bénéficier les étudiants de doubles diplômes.

Le choix des pays cibles d'internationalisation se faisant selon des critères majeurs liés à la stabilité politique, aux réseaux sociaux développés et au manque de concurrence.

L'entrepreneur a visé dès la création de son école la cible des étudiants subsahariens, et a développé l'idée de s'implanter en Afrique subsaharienne à travers ses tournées pour la promotion de l'école au sein des pays cibles.

La première implantation en stand bail actuellement a eu lieu en 2009, et la plus récente en 2015.

L'entrepreneur met l'accent sur l'instabilité vécue lors de la première expérience, et sur l'avantage d'être premier arrivé au niveau de la deuxième implantation.

Il est réticent au développement en Afrique subsaharienne à travers des implantations, contrairement à sa vision de base, au vu de sa première expérience peu fructueuse, des risques de transfert, de l'instabilité des réseaux, et des difficultés d'être présent sur place au niveau de

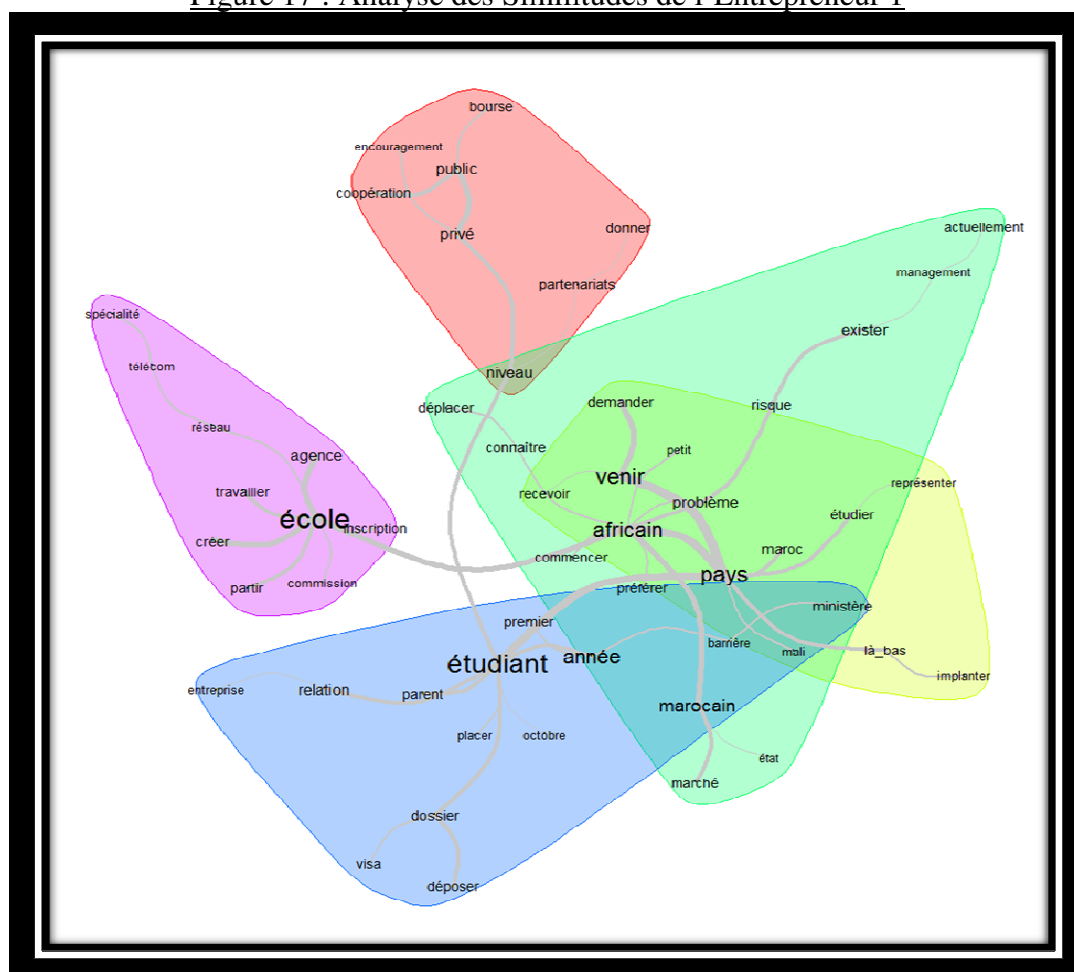
Les termes « Etudiant » et « école », occupent une place centrale dans le corpus de mots de l'entrepreneur 1. En effet, l'étudiant africain est au centre des préoccupations de l'entrepreneur 1, sa demande importante dans le marché détectée lors de l'expérience préalable de l'entrepreneur constitue l'opportunité principale l'ayant amené à créer sa propre école.

En dessus de ces mots, on retrouve une panoplie de mots faisant allusion au contexte de l'étudiant, le mot « barrière » remet en cause les différentes difficultés que connaît ce secteur d'activité, surtout en termes de formation de dossiers d'inscriptions et de procédures de visas de certains pays, mots qui apparaissent aussi sur le nuage de mots de cet entrepreneur.

En dessous du corpus, on retrouve les mots « Africain » et « Partenariat » prépondérants, ce qui dénote de la nationalité des clients de cet entrepreneur, qui a tissé un partenariat avec différents pays subsahariens et a développé un réseau d'agences de représentations, lui ayant facilité par la suite ses premières étapes d'internationalisation en termes de prospection.

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 1

Figure 17 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 1



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

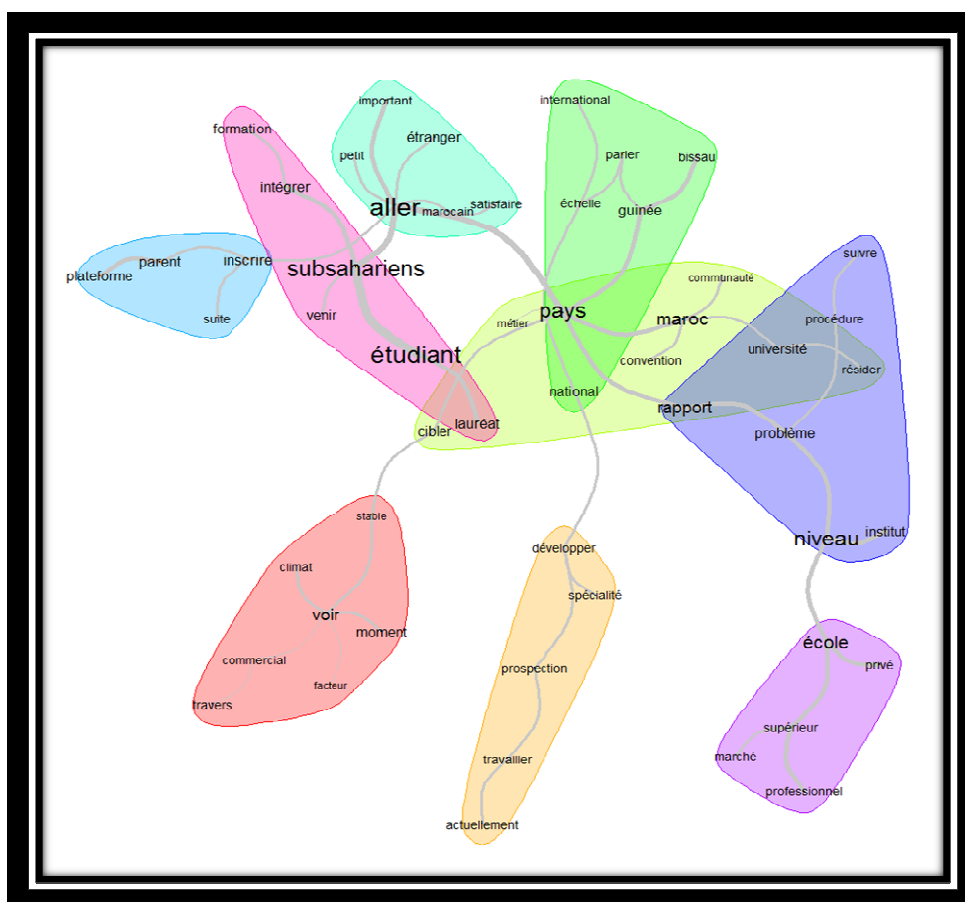
L'entrepreneur 2 met le pays d'origine au centre de ses préoccupations, en ayant les étudiants subsahariens comme principale cible du processus d'ouverture de l'école sur l'Afrique subsaharienne. Ceci est montré clairement dans le nuage de mots ressorti. Les mots « étudiant » « pays » « aller » et « subsahariens » y sont clairement identifiés.

Cela dit, cet entrepreneur met l'accent sur les problèmes rencontrés au niveau de l'inscription de ces étudiants subsahariens, notamment pour le secteur privé, à l'instar des universités publics. D'ailleurs les mots « problème » « inscrire » « privé » et « université » ont surgit sur le nuage de mots.

Le nuage de mots fait également ressortir les mots « spécialité », « formation », « lauréats », « parents », et « venir ». L'entrepreneur mettant l'accent sur l'importance du relationnel avec les parents des étudiants, ainsi que la nature de la spécialité offerte, d'une part. Et la prospection à travers des partenariats avec les étudiants lauréats, d'autre part. En termes de développement du processus d'ouverture de l'école sur l'Afrique subsaharienne.

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 2

Figure 19 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 2



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

L'ADS de l'entrepreneur 2 fait ressortir les éléments du nuage de mots avec les termes proches. On constate alors que les mots « étudiants » et « subsahariens » se trouvent au centre.

Et sont liés d'une part aux mots « parents », inscrire », « plateforme », dans la mesure où le suivi avec les parents dès l'inscription est très important, chose qui sera appuyée par le projet de la plateforme interactive en cours.

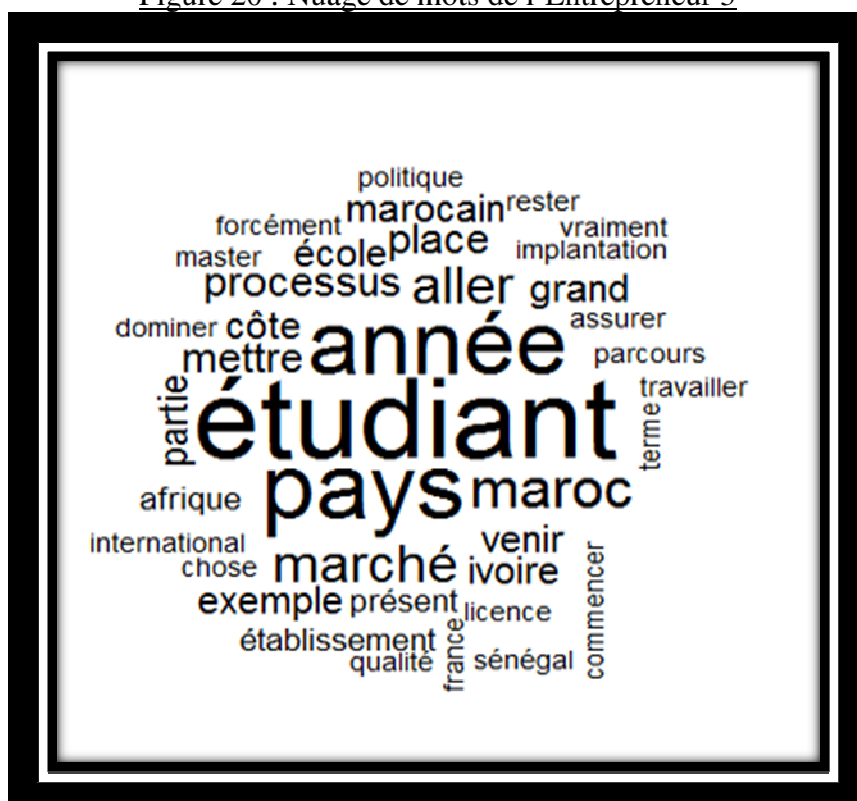
Et d'autre part aux mots « pays », « problèmes », et « procédure », ce qui confirme les barrières d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne liées aux procédures alourdies.

Par ailleurs, un lien important ressort entre les mots « climat », « prospection » et « commercial », dans la mesure où la prospection commerciale assurée notamment par les lauréats, se fait en fonction du climat économique et politique des pays cibles d'internationalisation.

III- Analyse du troisième entretien

1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 3

Figure 20 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 3



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

L'analyse du nuage de mots de l'entrepreneur 3 fait ressortir la prépondérance des mots « étudiant » et « pays », ce qui signifie que cet entrepreneur attire plusieurs étudiants de plusieurs pays africains.

En effet, cet entrepreneur nous confirme que le marché Marocain est de plus en plus saturé, mais qu'il peut offrir des débouchés intéressantes pour les subsahariens en provenance de différents pays.

Les partenariats avec les établissements français, renforcent la qualité des services octroyés, et confèrent un caractère international aux diplômes délivrés aux étudiants subsahariens. Ce qui ressort dans la partie inférieure du nuage de mot, à travers les mots « établissement », « Afrique », « France », « international », « qualité ».

Figure 21 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 3

Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

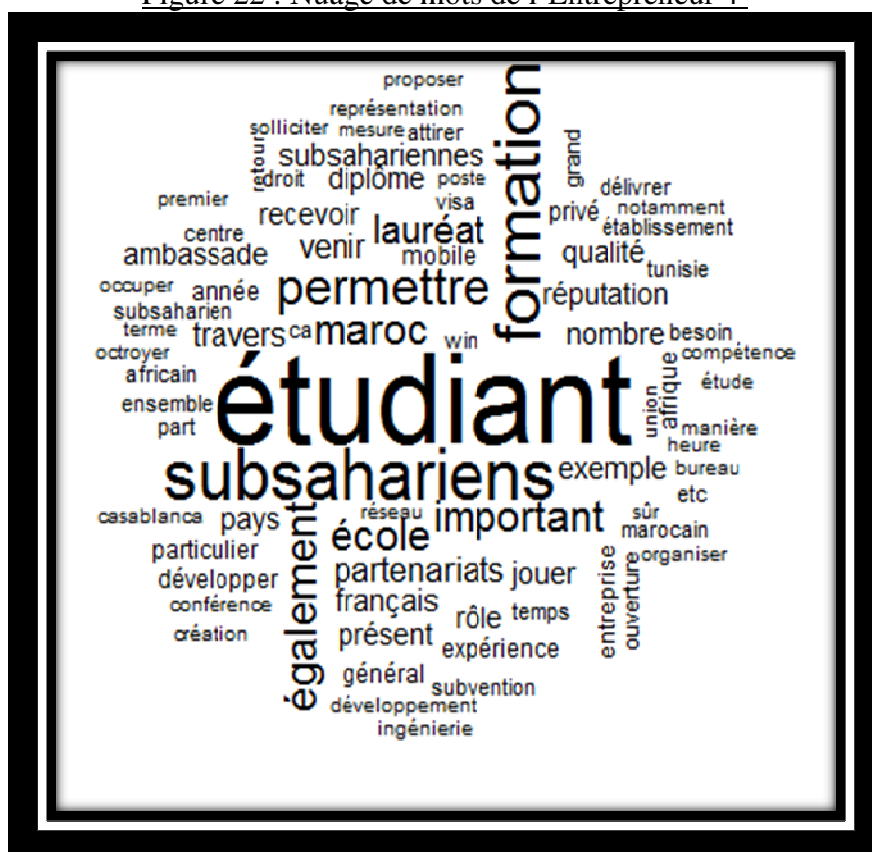
L'ADS relate ce qu'on vient de citer lors de l'analyse des nuages de mots. Dans ce sens le mot « étudiant » est fortement lié aux mots « aller » et « venir », « pays » et « année ». L'entrepreneur met l'accent sur les possibilités pour les étudiants en provenance de différents pays subsahariens de venir faire leur cursus universitaire au Maroc, et de continuer leurs études en France, par exemple, dans le cadre de double diplomations, grâce aux partenariats de l'école. Ce qui appui la qualité du service international octroyé.

En termes d'attractivité, l'année en cours a fait l'objet d'un processus de prospection au Sénégal qui a donné ses fruits.

IV- Analyse du quatrième entretien

1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 4

Figure 22 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 4



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Le nuage de mots de l'entrepreneur 4 fait ressortir les mots « étudiants » et « subsahariens ». Ce qui montre qu'attirer la cible des étudiants subsahariens se trouve au cœur des préoccupations de l'entrepreneur en termes d'ouverture sur l'international.

Au dessus du corpus, les mots « permettre », « Maroc », « formation », « qualité » et « réputation » sont bien identifiés. L'entrepreneur mettant l'accent sur la formation de qualité octroyée, et sur la réputation du groupe comme facteurs importants dans l'attractivité de la cible des étudiants subsahariens.

En dessous du corpus, ressortent les mots « école », « partenariat », « réseau », « français », « ouverture », et « entreprise ». L'entrepreneur ayant mis en exergue l'importance des relations et réseaux développés par le groupe. Aussi bien avec les entreprises Marocaines en faveur de l'intégration des étudiants dans les stages, qu'avec celles subsahariennes comme clientèle importante du service de la formation continue. Sans oublier le rôle des partenariats avec les universités françaises dans le renforcement de l'image de marque de l'entreprise lui permettant d'offrir des diplômes et doubles diplômes internationaux.

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 4

Figure 23 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 4



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

La relation entre les mots « étudiant », « Maroc », « Formation », « Subsaharien », « partenariats » est clairement identifiée sur l'ADS.

Ce qui confirme la vision du groupe qui consiste à attirer un maximum d'étudiants subsahariens à venir continuer leurs études au Maroc particulièrement au sein du groupe.

Les points forts du groupe relevant de sa réputation, son expérience, la qualité de la formation, son réseau d'entreprises et de bureaux de représentation.

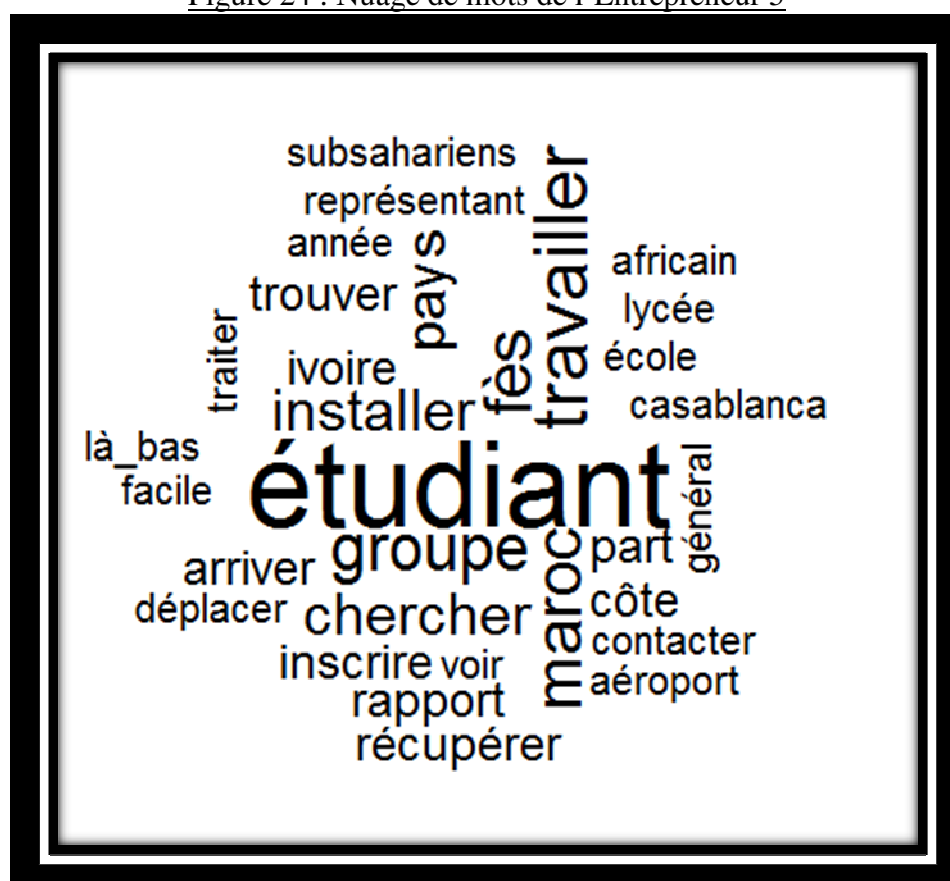
Le groupe ambitionne de développer des partenariats avec les ambassades subsahariennes afin de renforcer la visibilité et l'attractivité du groupe.

Le mot « subsaharien » est lié à un ensemble de mots relatifs au retour du Maroc à l'union africaine qui favorise davantage l'ouverture du Maroc sur l'Afrique subsaharienne.

V- Analyse du cinquième entretien

1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 5

Figure 24 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 5



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

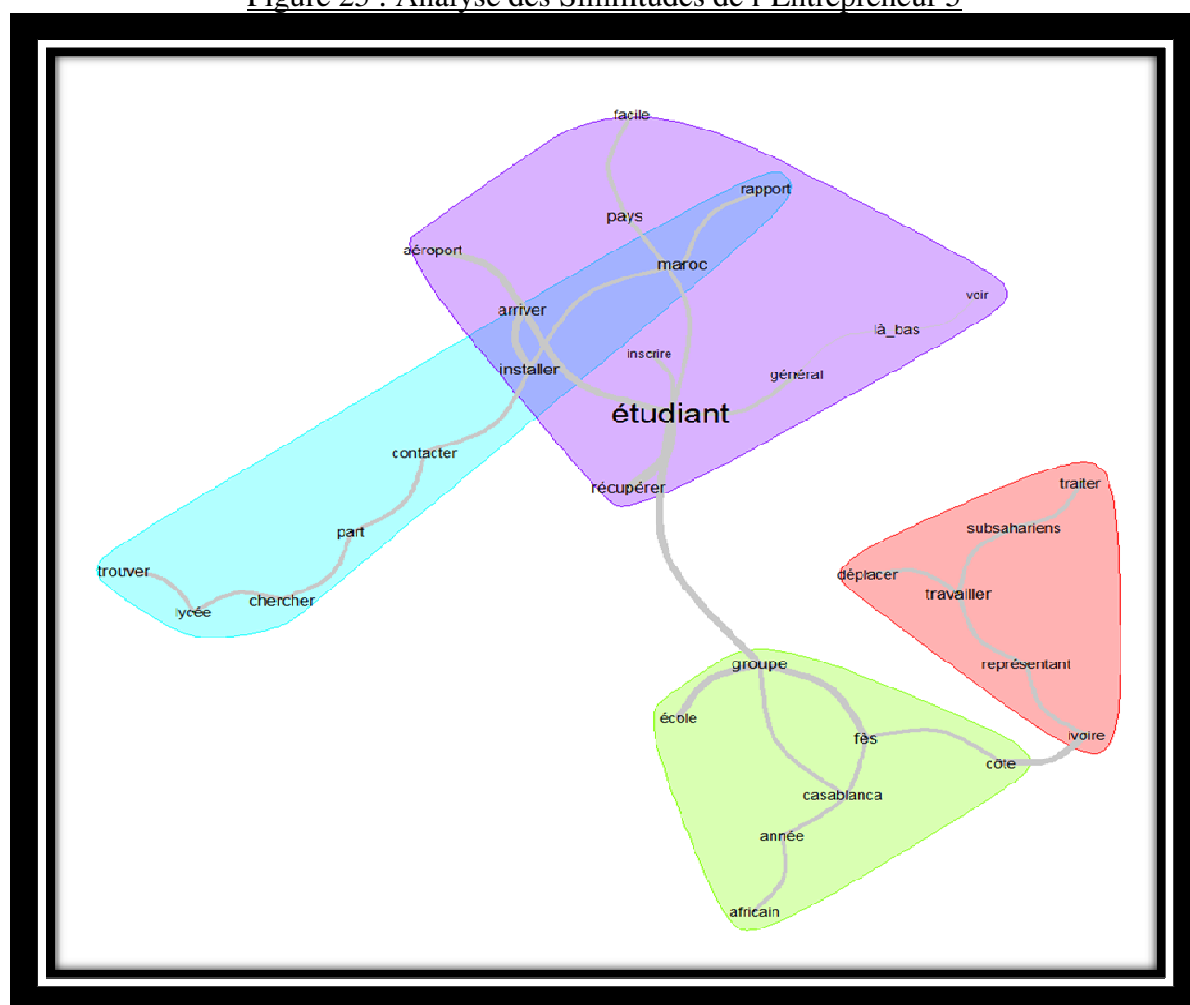
Au cœur de ce nuage de mots ressort le mot « étudiant ». Celui-ci étant au cœur du processus d'internationalisation du groupe.

Au dessus de ce mot, les mots « subsahariens » « lycée » « représentants » « travailler » et « pays » surgissent. L'entrepreneur 5 étant engagé sur une prospection en amont auprès de pays subsahariens. En effet, cette prospection se fait, d'une part en collaboration avec le réseau des anciens lauréats et représentants. Et d'autre part, à travers le déplacement direct au niveau des lycées des pays cibles.

Par ailleurs, L'entrepreneur met l'accent sur la prise en charge des étudiants depuis leur récupération à leur arrivée à l'aéroport à leur installation et leur inscription. Cela est clairement identifié dans le nuage de mots au dessous du mot « étudiant » à travers les mots « installer » « chercher » « aéroport » « arriver » ou encore « inscrire ».

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 5

Figure 25 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 5



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

L'ADS du corpus de l'entrepreneur 5 confirme à première vue l'analyse du nuage de mots.

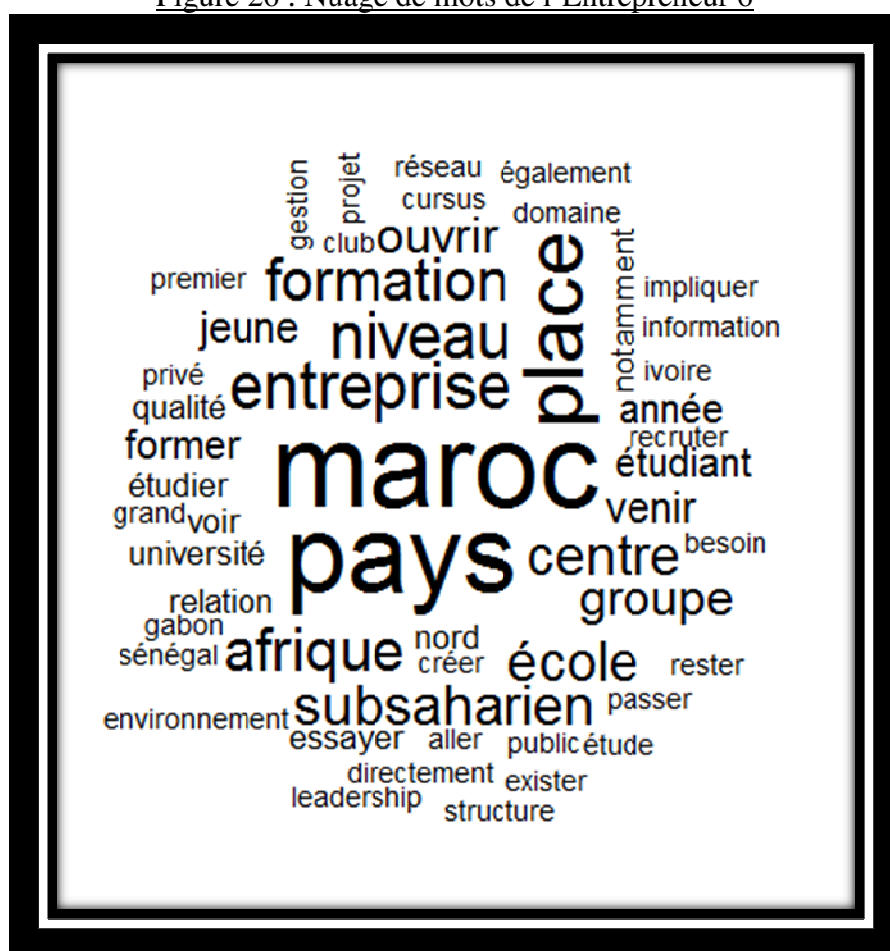
En effet, le mot « étudiant » est étroitement lié, d'une part, aux mots « inscrire », « installer », « aéroport », « part », « chercher », « trouver », et « contacter ». Ceci est expliqué par les efforts colossaux que fournit cet entrepreneur dans la quête, l'intégration et l'accompagnement des étudiants notamment subsahariens.

D'autre part, le mot étudiant est lié aux mots « groupe », « Casablanca », « Fès », « travailler », « déplacer », et « représentant ». Ce qui nous renseigne sur le recours du groupe à la fois à des représentants, ainsi qu'au déplacement direct, pour la prospection du marché, organisée par filiales.

VI- Analyse du sixième entretien

1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 6

Figure 26 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 6



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

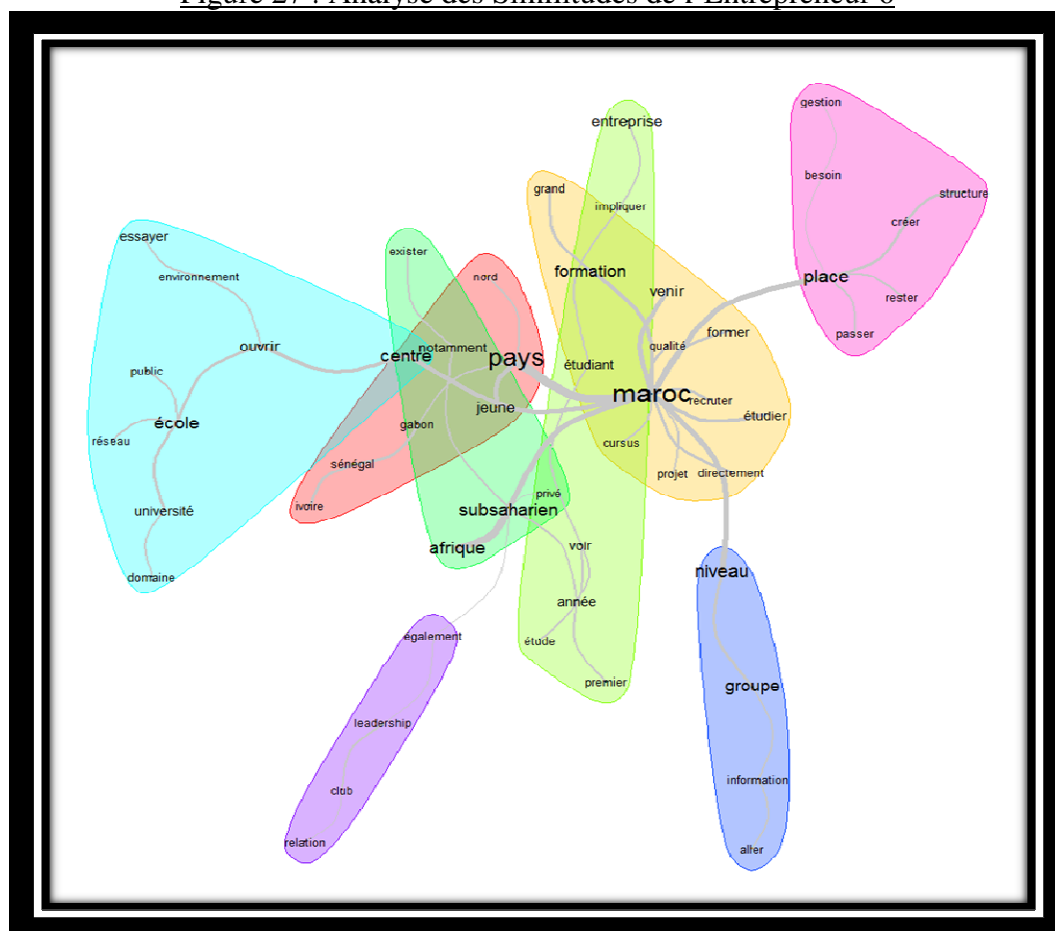
L'entrepreneur 6 nous fait savoir à travers l'entretien que le Maroc a toujours été au centre de la formation des jeunes étudiants subsahariens, et que les implantations du groupe au niveau de différents pays font bénéficier les étudiants subsahariens justement de ce label « Maroc ». Les mots « Maroc » et « pays », occupant une place centrale dans le nuage de mots.

La partie inférieure du nuage de mots fait ressortir les mots « leadership », « Afrique », « subsaharien », « structure », « exister », et « rester ». Mettant en avant le leadership de l'entreprise en termes de développement de ses propres structures au sein des pays de l'Afrique subsaharienne, en ciblant les étudiants qui veulent y rester pour continuer leurs études.

Au dessus du corpus, les mots « entreprise », « formation », et « place », sont entourés des mots « qualité », et « impliquer ». L'entrepreneur insiste à ce niveau sur la qualité du projet pédagogique, et de la formation octroyée sur place, en impliquant les entreprises pour une meilleure intégration des étudiants dans le monde professionnel.

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 6

Figure 27 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 6



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

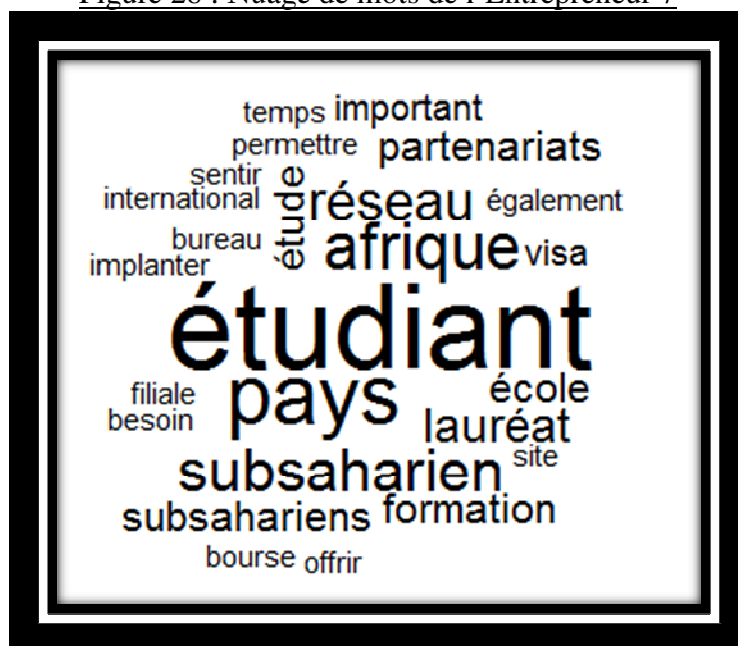
L'ADS met en exergue un groupe de mots en relation, notamment « pays », « Maroc », « place », ce qui confirme notre analyse faite au niveau du nuage de mots. Représentant le choix stratégique de l'entrepreneur qui consiste à créer ses propres structures au sein des pays cibles, en conservant l'image de marque et la qualité de l'enseignement supérieur Marocain.

Le mot « pays », fait référence aux pays cibles d'internationalisation du groupe, à savoir le Gabon, le Sénégal, et la Côte d'Ivoire. Lié au mot « Maroc », qui reflète l'image de marque et le positionnement de qualité des études supérieures Marocaines vis-à-vis de la cible des étudiants subsahariens. Ce qui a amené le groupe à créer des structures sur place au niveau de ces pays, d'où le lien avec le mot « Place ».

VII- Analyse du septième entretien

1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 7

Figure 28 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 7



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

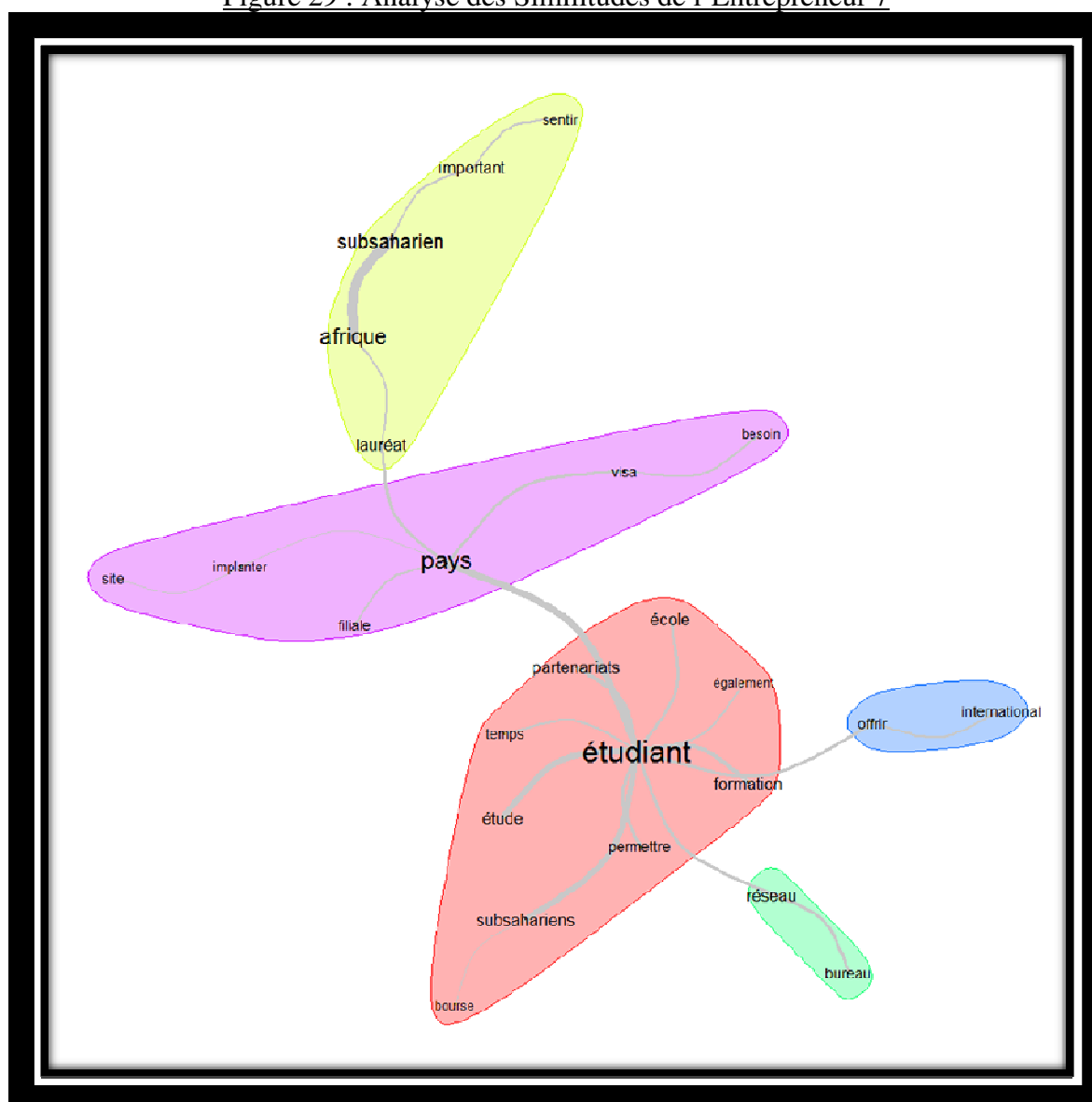
Le nuage de mots met en avant les mots « Afrique », « réseau », « pays » et « partenariats » ; qui ont attiré aux déterminants de la coopération sud-sud dans le domaine de l'enseignement supérieur.

En effet, cet entrepreneur met en exergue le réseautage comme principale source de prospection des « étudiants », qui se trouvent au centre du développement en Afrique subsaharienne de manière générale.

Et note que les bourses d'étude octroyées favorisent également le processus, qu'il s'agisse des bourses octroyées par le groupe, également grâce à son réseau de partenaires financiers internationaux, ou encore des bourses octroyées par les Etats subsahariens au profit de leurs étudiants afin de continuer leurs études à l'étranger.

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 7

Figure 29 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 7



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

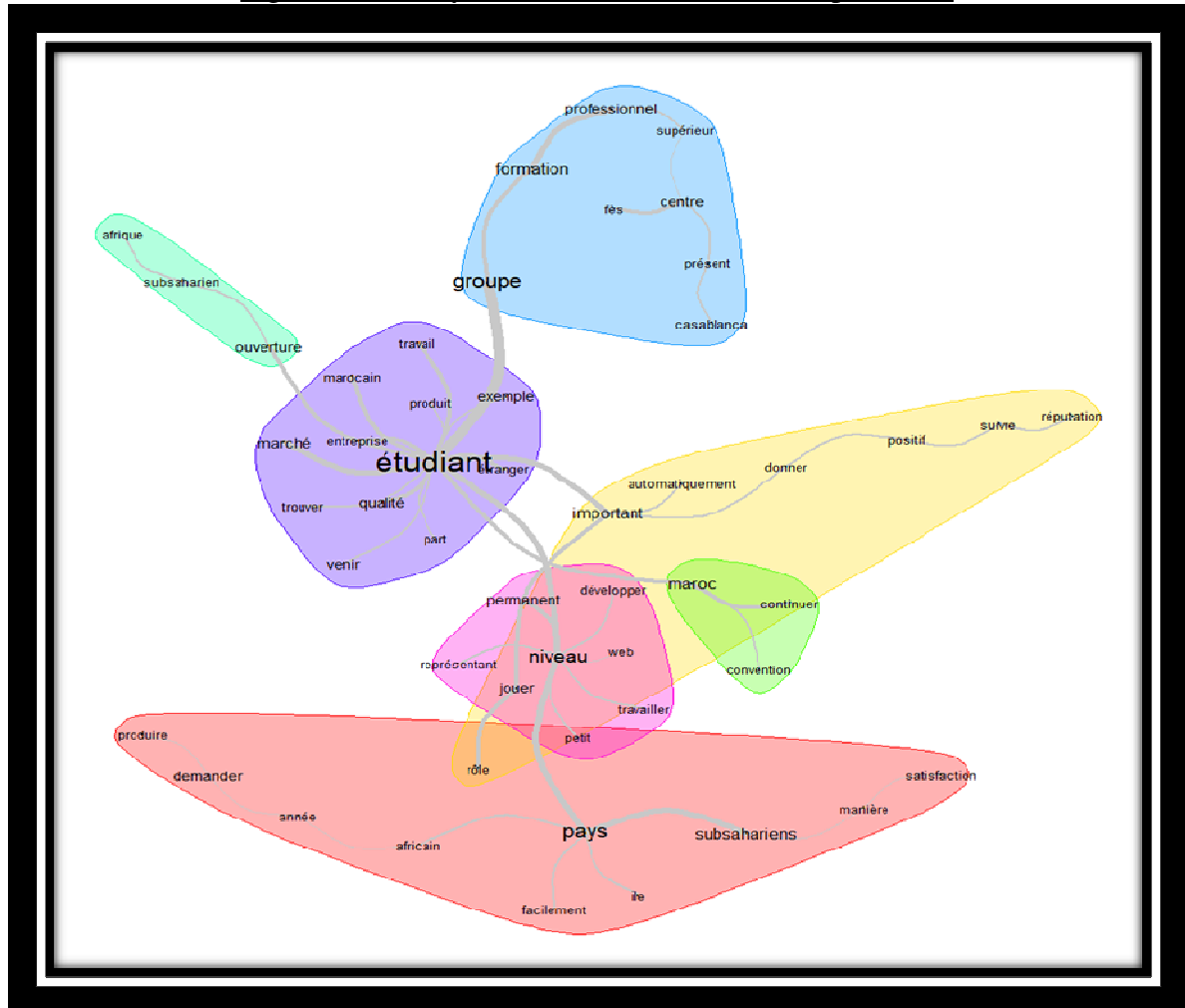
L'ADS nous permet de creuser davantage les interactions entre les termes du corpus. En effet, le mot « étudiant » est fortement lié aux mots « partenariats » et « formation » ; ce qui est logique vu l'analyse faite lors de la présentation du nuage de mots.

Les lauréats du groupe étant devenus ses ambassadeurs au sein de leurs pays d'origine, à travers des bureaux de représentation ou encore des établissements franchisés.

Les mots « représentant », « travail », «automatiquement », « rôle », « satisfaction », et « réputation » surgissant sur le nuage de mots.

2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 8

Figure 31 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 8



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

L'ADS confirme l'analyse initiée à partir du nuage de mots, le corpus s'articule autour de mots faisant allusion aux étudiants en relation avec l'entreprise, et la qualité de l'enseignement.

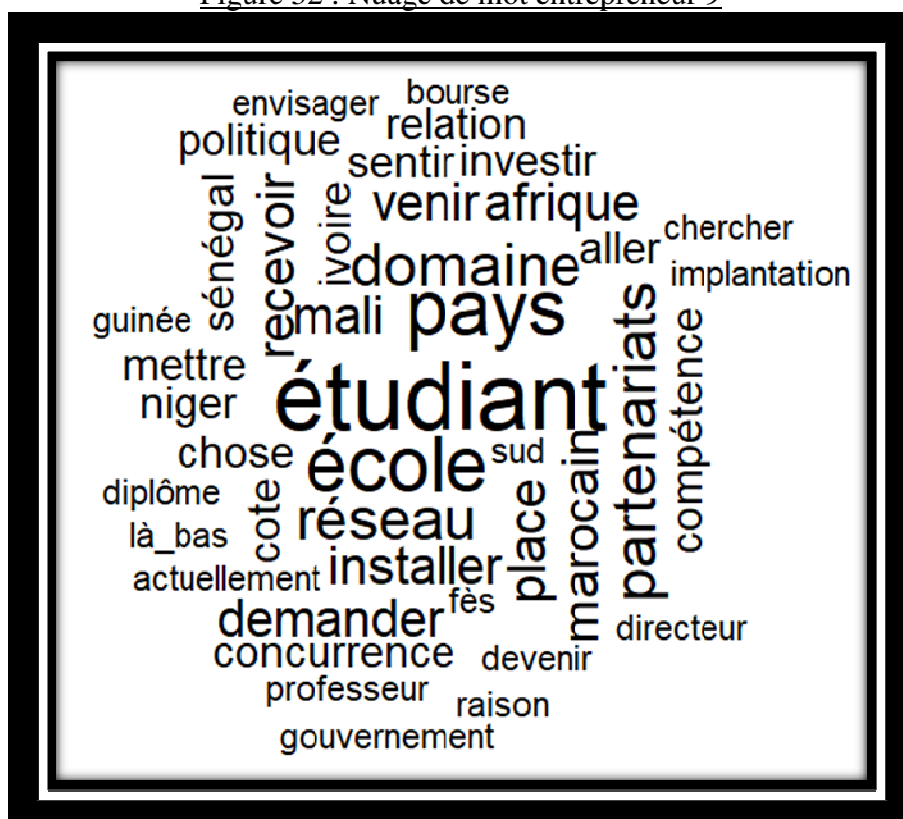
En effet, cet entrepreneur joue sur le niveau et la qualité de l'enseignement dispensé au sein du groupe, et vise la satisfaction de ses étudiants ; cela est clairement présenté sur l'ADS à travers la proximité du mot « qualité » avec « étudiants » ou « niveau ».

Les perspectives qu'offre le groupe à ces étudiants sont intéressantes, que ce soit en termes de poursuite des études en Europe, ou d'insertion dans le monde de l'entreprise Marocaine.

IX- Analyse du neuvième entretien

1- Nuage de mot entrepreneur 9

Figure 32 : Nuage de mot entrepreneur 9



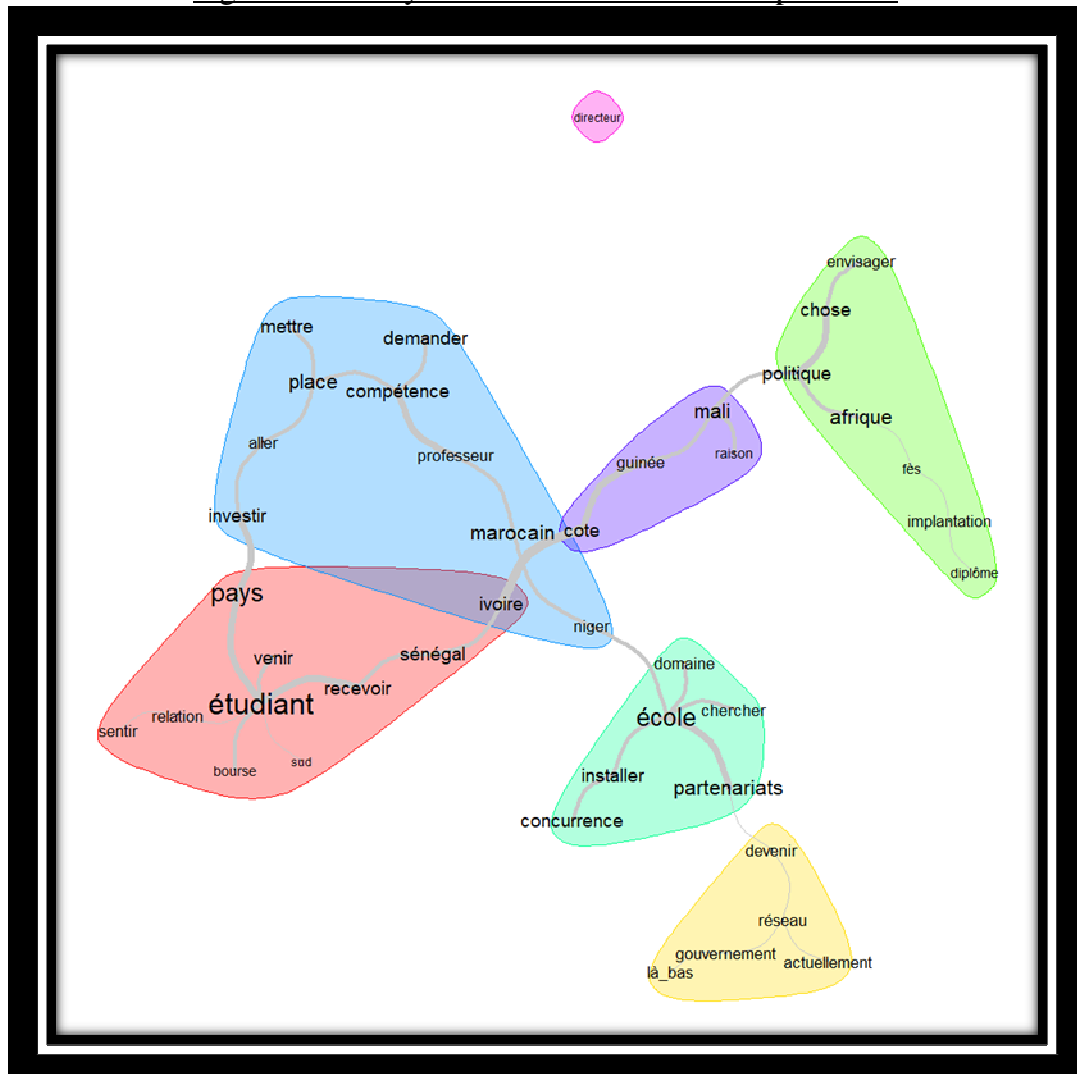
Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Les mots « étudiant », « école », « réseau », et « pays » sont au cœur du nuage de mot, l'entrepreneur ayant mis l'accent sur l'importance des réseaux personnels sociaux et commerciaux dans le processus d'internationalisation, notamment en termes d'attractivité des étudiants en provenance de différents pays.

Les mots « Afrique », « recevoir », « bourse », « implantation » et « investir » nous renseignent sur les modes d'entrée de l'entrepreneur au niveau du marché cible subsaharien, à travers l'accueil d'étudiants mobiles, d'une part, et l'implantation sur place, d'autre part. Les bourses octroyées aux étudiants subsahariens accentuant cette coopération universitaire sud-sud.

2- Analyse des similitudes de l'entrepreneur 9

Figure 33 : Analyse des similitudes de l'entrepreneur 9



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

L'ADS de l'entrepreneur 9 fait ressortir les éléments du nuage de mots avec les termes proches. On constate alors que les mots « étudiants » et « école » se trouvent au centre.

D'une part, les mots « relation », « venir », « recevoir » et « bourse », sont liés au mot « étudiants », ce qui confirme le rôle important de l'octroi des bourses pour attirer les étudiants subsahariens à venir continuer leurs études au Maroc.

D'autre part, les mots « Installer », « concurrence », et « partenariats » liés au mot « école » nous renseignent sur les critères sur lesquels se base l'école pour développer ses implantations sur place, notamment liés aux réseaux développés et au manque de concurrence au niveau des pays d'accueil.

L'outil d'aide à l'analyse IRAMUTEQ nous a permis de ressortir les récurrences et les similitudes par mots et groupes de mots, et ainsi de développer une idée primaire générale sur les entrevues réalisées.

Section 3 : Analyse intra-cas manuelle

Pour compléter l'analyse réalisée à travers le logiciel IRAMUTEQ, nous procéderons par une analyse manuelle, en se basant sur la grille d'analyse développée sur la base de la revue de littérature (Tableau 13).

I- Analyse du premier entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

La réalisation de bénéfices fait implicitement partie des motifs d'internationalisation de cet entrepreneur, ayant pris l'initiative de créer carrément sa propre école ciblant principalement les étudiants subsahariens. Afin de saisir les opportunités intéressantes au niveau du marché subsaharien. Face à la saturation du marché national de l'enseignement supérieur. « *Je dirais que les africains représentaient un certain moment à l'école où je travaillais jusqu'à 50 à 60% et c'est grâce à ces africains que l'école où j'étais a connu la survie* ».

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

Pour ce premier cas, il faut dire que l'entrepreneur se trouve au cœur du processus de son ouverture sur l'international.

D'une part, son expérience de vie personnelle au sein de l'école supérieure où il travaillait « qui a survécue grâce au marché subsaharien » explique sa volonté d'internationalisation dès le lancement de son propre projet. D'autre part, Sa capacité à détecter le gisement d'opportunités qu'offre le marché subsaharien en fait un facteur clé de motivation pour instaurer un esprit d'entrepreneuriat international dans la culture organisationnelle de sa nouvelle entreprise.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

L'expérience préalable de l'entrepreneur lui a permis d'accumuler les connaissances sur l'internationalisation et a favorisé son apprentissage par l'expérience de manière générale.

A travers le développement de connaissances expérientielles spécifiques liées aux particularités du marché et des étudiants subsahariens.

1-1-4- Les réseaux relationnels

« Lorsque j'ai créé cette école, j'ai gardé des relations avec ces pays africains. Automatiquement, j'ai exploité mes connaissances, expériences et relations pour l'école. ».

L'entrepreneur met l'accent sur son réseau social et personnel développé avant même de se lancer dans l'entrepreneuriat. Les relations commerciales tissées avec différents bureaux de représentation au niveau de différents pays subsahariens, étant des facteurs importants dans le démarrage de son processus d'internationalisation en termes de choix des pays cibles d'internationalisation.

Il souligne l'importance des relations de confiance dans les réseaux étrangers dans le développement du processus d'internationalisation. *« Les étudiants qui viennent de l'Afrique noire font de plus en plus confiance au Maroc ».* Ainsi que le rôle des relations tissées avec les entreprises en termes d'insertion et d'attractivité des étudiants subsahariens. *« Cette année on a pu placer 100% des étudiants subsahariens dans des stages grâce à nos relations avec les entreprises »*

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

Il faut dire que pour ce premier cas, les informations acquises par l'entrepreneur sur le marché et les étudiants subsahariens, ainsi que les connaissances expérientielles développées, lors de son expérience préalable, ont été à l'origine de l'idée de se lancer dans l'entrepreneuriat à travers une école supérieure ciblant principalement les étudiants subsahariens.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

L'entrepreneur trouve que la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne est en amélioration, et a permis de développer une certaine confiance des étudiants subsahariens vis-à-vis du Maroc.

Mais évoque des barrières liées à la difficulté des procédures, surtout en termes d'octroi de visa, relevant de certains pays subsahariens. En même temps que l'alourdissement des procédures administratives et la faible implication de l'état Marocain en termes de subventions des études supérieures au profit des étudiants subsahariens, à l'instar de ce qui se fait au niveau du secteur public.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

La composante technologique est évoquée par l'entrepreneur comme étant stratégique. Utilisée tout au long du processus depuis la prise de contact avec les étudiants jusqu'au suivi et maintien du relationnel avec les étudiants et leurs parents. Sans oublier le référencement sur Google et la communication via les réseaux sociaux qui aident également à la prospection des étudiants subsahariens

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

Dans ce cas, c'est l'orientation entrepreneuriale du décideur, ainsi que les contacts et collaborations commerciales qu'il a pu développer avec les agences de représentation subsahariennes, qui ont déclenché le processus décisionnel. En effet, la base de connaissances développées, à travers son expérience préalable, a rendu sa visibilité claire par rapport aux acteurs clés du processus, à savoir les agences de représentation ainsi que les étudiants.

2-2- Les modes d'entrée

L'entrepreneur a profité des réseaux et relations tissés lors de son expérience préalable pour établir ses premières entrées sur le marché, en attirant des étudiants subsahariens dès sa deuxième année d'ouverture.

Puis, au fur et à mesure que l'école a commencé à acquérir de l'expérience, même les étudiants lauréats ont commencé à la représenter au niveau de leurs pays, via des commissions également.

En termes de modes d'entrées contractuels, on distingue le transfert de compétences technologiques ou humaines, à travers la formation octroyée, ainsi que la sous-traitance de la prospection au niveau des agences de représentations, puis auprès des étudiants lauréats.

L'école étant inscrite dans une logique d'internationalisation à domicile exclusivement. L'entrepreneur trouvant l'implantation au niveau de ces pays risquée et difficile à gérer.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés étrangers s'est faite exclusivement sur la base des réseaux préalablement développés.

2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances

Dans ce cas, plusieurs sources d'informations ont été utilisées, notamment les relations commerciales avec les bureaux de représentation et les étudiants ainsi que l'expérience internationale antérieure.

La connaissance collective développée via le réseau des étudiants et bureaux de représentations a joué un rôle majeur dans la facilitation du processus d'internationalisation. En termes d'accroissement de l'engagement sur les marchés étrangers cibles, évoluant de 10 à 110 étudiants depuis sa création en 2005 à aujourd'hui.

« L'école a connu une évolution au niveau de l'effectif d'une année à l'autre. C'est-à-dire que la première année on était à dix, la deuxième année on était à vingt, trente, quarante jusqu'à 110 maintenant », « dont 98% sont des subsahariens ».

2-5- Processus de gestion de la collaboration

Pour ce cas, la gestion de la collaboration que ce soit avec les bureaux de représentation ou avec les étudiants lauréats, a permis à l'entreprise de se développer dans le domaine. En passant de 10 à 110 étudiants, de 2006 à aujourd'hui.

3- Par rapport aux approches théoriques

2-1- Ressources et compétences distinctives

Les avantages compétitifs de l'entreprise sont relatifs à l'expérience de l'entrepreneur comme ressource humaine, ainsi que les connaissances expérientielles et les réseaux développés. Ainsi que sa relation étroite avec ses étudiants et leurs parents depuis les premières étapes de dépôt de dossier jusqu'au suivi des études.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Les bureaux de représentations et les étudiants lauréats assurent le processus de prospection en amont. Ils augmentent les possibilités d'entente avec les clients potentiels de l'entreprise, en orientant ses choix des pays cibles d'internationalisation.

Tandis que la distance institutionnelle fait l'objet de barrière d'internationalisation au niveau de certains pays, dont les procédures d'octroi de visas sont complexes. Sans oublier la lourdeur administrative au niveau national qui retarde les processus et ne prend pas d'initiatives de bourses, par exemple, pour encourager cette coopération au niveau du secteur privé.

3-3- L'engagement

On peut dire que le niveau d'engagement de cet entrepreneur à l'international reste faible en termes de ressources engagées, puisqu'il s'agit d'une petite structure de 7 cadres permanents et 3 ouvriers. L'entrepreneur n'ayant fait aucun déplacement en Afrique depuis la création de son école en 2005, par exemple.. Quoique son degré d'engagement en Afrique subsaharienne est important puisque 98% de ses clients sont subsahariens.

Par rapport aux étapes d'engagement, l'entreprise se situe au niveau de la représentation via des agents.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances les plus stratégiques dans ce processus étant de type expérientiel, relevant de l'expérience antécédente de l'entrepreneur en termes d'internationalisation de manière générale, et des connaissances de réseaux développés grâce à cette expérience.

3-5-Diagnostic du réseau

En termes de développement de réseau, la notion de confiance développée par l'entreprise grâce à son réseau de représentants subsahariens prend tout son intérêt. L'entreprise se limite à l'intégration relationnelle via son réseau fermé.

3-6-Nature du processus

L'internationalisation de la firme s'est faite à domicile, depuis la première année de création. Au fur et à mesure de l'accumulation des connaissances, le nombre d'étudiants mobiles augmente. L'école est passée de 10 étudiants à sa création à 100 aujourd'hui, dont 98% de subsahariens.

II- Analyse du deuxième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

L'ouverture de l'entreprise sur le marché subsaharien relève d'un changement de stratégie de base, ciblant les étudiants nationaux exclusivement. Suite à la saturation du marché national, et au vu des opportunités de développement et de réalisation de bénéfices qu'offre le marché subsaharien.

« L'idée de créer cette école était pour satisfaire les étudiants Marocains, mais vu le marché qui est saturé, nous avons opté pour l'analyse et l'étude du marché subsaharien ».

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

Le recrutement du chargé des relations extérieures au sein de cette entreprise a joué un rôle important dans son processus d'ouverture sur l'Afrique. Ses connaissances expérientielles antérieures spécifiques dans le domaine lui ont facilité le passage à une logique de prospection active pour élargir le réseau des étudiants subsahariens au sein de l'école.

Le processus est appuyé par l'initiation de relations commerciales avec les étudiants lauréats, le projet de la plateforme interactive au profit des étudiants subsahariens, puis la volonté de mise en place de bureaux de représentations et de filiales au sein de ces pays ciblés au futur. Ce qui démontre l'attitude positive et ambitieuse du décideur à l'égard de cette ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

Il ressort que l'expérience antérieure du décideur au sein d'autres établissements d'enseignement supérieur, en tant que responsable des relations avec les étudiants subsahariens a joué un rôle très important dans l'ouverture de l'école sur l'international. Sa vision stratégique d'internationalisation est claire. En quelques années, il a pu ramener la part des étudiants subsahariens à 20% à travers son « plan de prospection très développé », basé sur son expérience antérieure. Un projet de plateforme interactive est en cours de réalisation, sans oublier les projets futurs de développement de l'entreprise en Afrique subsaharienne, via les bureaux de représentations et filiales sur place.

1-1-4- Les réseaux relationnels

Il est évident que les réseaux relationnels personnels préalablement développés du décideur interviewé ont donné un élan important pour développer la prospection d'étudiants au profit de l'école étudiée. « *Notre prospection se fait à travers nos lauréats, des étudiants qu'on connaît déjà, des amis* », « *c'est un peu le relationnel* ». Mais ce réseau reste fermé incluant exclusivement les connaissances et réseaux personnels du dirigeant.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

Le recrutement d'un chargé de relations extérieures expérimenté dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur constitue une ressource importante pour l'entreprise.

L'ayant fait bénéficier d'informations et connaissances expérientielles de celui ci sur le marché cible, et ses clients potentiels. Afin de bien saisir le gisement d'opportunités d'affaires qu'offre le marché subsaharien.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

Cet entrepreneur a souligné le manque d'appui des pouvoirs publics Marocains en termes de procédures administratives, et d'activation des conventions universitaires entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, au profit des établissements privés du secteur.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

En termes de ressources et compétences technologiques, il faut dire que le projet en cours de mise en place de la plateforme interactive pour faciliter la prise de contact et le suivi avec les étudiants subsahariens et leurs parents constituera une compétence distinctive importante pour l'entreprise. « *La création d'une plateforme spéciale pour les étudiants subsahariens et leurs parents nous permettra plus de confiance, plus de satisfaction et plus d'inscrits au niveau de notre institut* ».

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

Pour ce cas, la décision d'entrer émane de l'orientation entrepreneuriale des décideurs de l'entreprise ayant pris conscience de la saturation du marché national. Et est appuyée par la base de connaissances individuelles du décideur recruté pour mener à bien ce projet d'ouverture sur le marché subsaharien.

2-2- Les modes d'entrée

Les premières étapes d'ouverture de l'entreprise sur le marché subsaharien sont passées par des collaborations commerciales de sous-traitance de la prospection, avec ses étudiants lauréats et réseaux de connaissances. Son projet de mise en place de plateforme commerciale, de développement de site web, ainsi que sa présence sur les réseaux sociaux constituent des facteurs favorisant également son ouverture sur ce marché cible.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés cibles d'internationalisation dans ce cas a résulté d'une analyse de l'environnement macro-économique.

Le décideur met l'accent notamment sur les facteurs liés à la stabilité économique et politique comme critères de choix des pays cibles d'internationalisation.

2- 4- Processus de gestion de l'information et des connaissances

Le dirigeant nouvellement recruté pour gérer les relations extérieures de l'entreprise auprès des marchés cibles d'internationalisation constitue une source d'information importante pour l'entreprise. Son expérience ainsi que ses relations sociales ont considérablement appuyé le processus de gestion des connaissances pour l'entreprise.

Le réseau interne organisationnel de l'entreprise étant constitué des amis et réseaux d'étudiants que connaît le dirigeant et qu'il exploite au profit de l'entreprise.

Sans oublier les collaborations commerciales avec les lauréats de l'école pour la prospection de futurs clients.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

Au moment de l'étude de ce cas, il convient de dire que la gestion de la collaboration reste limitée aux connaissances du dirigeant et lauréats de l'école dans le cadre d'un réseau fermé.

3- Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Les avantages compétitifs de l'entreprise sont liés à l'expérience antérieure du décideur recruté, aux connaissances expérientielles et réseaux développés, à la nature pointue de la spécialité octroyée, ainsi qu'au suivi assuré auprès des étudiants et leurs parents.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles se fait sur la base de la comparaison d'avantages liés aux critères de stabilité politique et économique.

La distance institutionnelle est reflétée par cet entrepreneur comme une barrière à l'ouverture à ces pays subsahariens, les procédures étant alourdies au niveau national.

3-3- L'engagement

En termes d'engagement, le niveau d'engagement de l'école prend de plus en plus d'importance, la part des étudiants subsahariens atteint les 20%, et le degré d'engagement reste faible, au vu de la quantité de ressources engagées actuellement au sein de l'entreprise. Quoique les ambitions du décideur sont importantes et dépassent la représentation commerciale à l'implantation au niveau des pays cibles d'internationalisation.

L'ouverture sur ces pays se faisant via la représentation par des agents que sont les lauréats, amis et connaissances du dirigeant.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances expérientielles et de réseaux du dirigeant chargé des relations extérieures à l'école sont à la base du processus d'ouverture de l'école sur l'Afrique subsaharienne. Que ce soit en termes de connaissances internationales en général, liées aux procédures et bonnes pratiques d'ouverture sur ce marché, ou encore en termes de réseaux de prospection des clients de l'école.

3-5-Diagnostic du réseau

Par rapport au réseau relationnel, il se limite au réseau fermé constitué des connaissances du décideur et des lauréats de l'école.

3-6-Nature du processus

L'école a commencé à accueillir des étudiants subsahariens à partir de sa 3ème année de création, mais leur nombre était limité, la dynamisation du processus et la mise en place d'une politique de prospection active ont été développées à partir du recrutement du responsable des relations extérieures préalablement expérimenté dans le domaine. Aujourd'hui, le pourcentage des étudiants subsahariens au sein de l'établissement est de l'ordre de 20%.

III- Analyse du troisième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

Les motifs économiques d'ouverture sur l'Afrique relèvent essentiellement de la saturation du marché national, et des débouchés de croissance du marché subsaharien. « L'ouverture sur ces pays est une évidence, le marché Marocain est devenu de plus en plus saturé ».

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

La décision d'internationalisation s'est faite de manière précoce, l'école a commencé à accueillir ses premiers étudiants subsahariens dès la troisième année de sa création.

L'esprit d'entrepreneuriat international est instauré dans la culture organisationnelle de l'entreprise, investie pour la réussite de ce projet d'internationalisation en Afrique Subsaharienne. A travers les multiples initiatives de développement de l'internationalisation à domicile, puis le projet en cours d'internationalisation à l'étranger.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

Les connaissances expérientielles développées au niveau de l'école ont favorisé le développement de l'école au sein du marché subsaharien. Le développement du processus s'est fait d'abord en augmentant le nombre d'étudiants par pays, puis en passant à la prospection d'autres pays.

1-1-4- Les réseaux relationnels

Le réseau d'universités partenaires en Afrique subsaharienne de l'école lui permet la récupération systématique des étudiants qui veulent continuer leurs études au Maroc ou dans une spécialité particulière offerte par l'école.

Le réseau développé avec différentes universités françaises permet à l'entreprise d'offrir des perspectives intéressantes de continuité des études, de doubles diplômes, et lui confère une image de marque distinguée. « On est ouvert à l'international parce que 80 à 90 % des parcours permettent d'aller continuer en France que ce soit en parcours ingénieur, en parcours licence ou master toujours on propose à l'étudiant au moins une année à l'international pour qu'il puisse vraiment avoir cet aspect international ». « Ça c'est très attractif ».

Il faut dire que le réseau des étudiants lauréats joue également un rôle très important, puisque l'entreprise arrive à récupérer des clients du réseau social de ces derniers. « *Si l'année s'est bien passée je sais que cet étudiant va me ramener deux de ses cousins et ainsi de suite* ».

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

L'entrepreneur met l'accent sur la saturation du marché face à la rude concurrence de la part de grands établissements au niveau national. Ce qui a ramené l'école, étant une petite structure, à s'orienter vers le marché subsaharien dont les débouchés sont notables.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

Cet entrepreneur trouve que la coopération sud-sud « n'est pas très solide », vu que ça ne concerne que quelques pays, et surtout le secteur public. Mais note que pour les pays où il y'a appui de l'écosystème, la collaboration est beaucoup plus facilitée.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

Pour le domaine où opère l'entreprise, la composante technologique est très importante, l'entrepreneur met l'accent sur l'importance d'avoir des laboratoires développés en termes de mise en avant et d'attractivité de l'école.

« Les étudiants là-bas quand ils voient qu'il y a des laboratoires qui sont développés et que les étudiants ici au Maroc arrivent à faire de bons projets dans le stage et dans la formation forcément ils sont attirés ».

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

La base de connaissances sur les caractéristiques du marché marqué par une concurrence acharnée au niveau national, d'une part, et des opportunités de croissance en Afrique subsaharienne, d'autre part, ont été à l'origine de la décision de s'ouvrir sur ce marché.

2-2- Les modes d'entrée

L'entreprise a choisi de renforcer sa présence en Afrique subsaharienne à travers la présence permanente de l'école au sein des pays cibles, via des bureaux d'enseignement, des partenariats avec des grandes institutions sur place, le déplacement à partir du Maroc et l'organisation d'activités au sein des pays cibles, de façon régulière.

Les connaissances expérientielles de l'entreprise ont favorisé son développement international. Entre 2016 et 2018, l'entreprise a pu ramener la part des subsahariens à 35%, avec un projet de délocalisation en cours.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés étrangers s'est faite de manière progressive, le développement du processus s'est fait d'abord en augmentant le nombre d'étudiants par pays, puis en passant à la prospection d'autres pays.

2-4- Le Processus de gestion de l'information et des connaissances

Les principales sources de connaissances de l'école relèvent de ses relations commerciales et des réseaux tissés avec les grandes institutions sur place.

« Avec les universités on met en place un processus de récupération des étudiants, par exemple un étudiant qui est intéressé par un master ou une spécialité qu'on assure il est forcément orienté vers l'école ».

Puis des connaissances développées sur le terrain, avec les étudiants, et par rapport à la démarche générale d'internationalisation.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

Le réseau développé avec les partenaires Français renforce l'image de marque de l'entreprise et lui permet d'attirer davantage d'étudiants subsahariens.

Le réseau développé avec les universités subsahariennes partenaires permet à l'entreprise de gérer la prospection en amont, de garder contact avec les étudiants, et de développer ses connaissances sur le marché de manière permanente.

3- Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Cette entreprise dispose de plusieurs avantages qui la distinguent de la concurrence et expliquent le succès de son ouverture à l'international.

L'entreprise mise beaucoup sur la différenciation de ses services, à travers la qualité de la formation dispensée, « On est très sélectif », « le niveau des étudiants subsahariens tire vers le haut ». Et accorde une grande importance au suivi des étudiants et leur accompagnement depuis l'accueil et l'installation au maintien du contact avec les parents.

Les «réseaux collaboratifs» de l'entreprise via les partenariats développés avec les universités françaises, d'une part, et subsahariennes, d'autre part, lui permettent d'appuyer ses compétences de base, de fournir des services complémentaires et attrayants, et de renforcer ses avantages concurrentiels à l'international.

Le succès des collaborations et des alliances avec ces universités s'explique fortement par la création de valeur pour toutes les parties. Les étudiants bénéficient de diplômes internationaux de qualité, et les universités augmentent leurs chiffres d'affaires.

L'expertise technologique de l'entreprise, à travers ses laboratoires très développés constitue un autre atout majeur.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles dans ce cas s'est fait dans une première phase selon les possibilités d'entente perçues par les décideurs, vu la présence d'autres acteurs Marocains sur ces marchés.

La distance culturelle la plus réduite dans ce cas est perçue par rapport aux affaires pratiquées par d'autres écoles Marocaines au niveau de ces pays. Et ce pour les premières étapes d'internationalisation.

Puis, au fur et à mesure de son développement à l'international, l'entreprise a pu capitaliser sur ses expériences, réduire davantage les distances psychiques, et s'engager dans des pays plus distants psychiquement, au fur et à mesure du développement à l'international

« Ça a commencé avec deux ou trois pays », le nombre des étudiants par pays a augmenté, « puis après on a multiplié les pays avec lesquels on travaille ».

« La partie politique qui reste bloquée, surtout cette année, les écoles qui ont recruté dans certains pays ont trouvé des difficultés en terme de processus de visa. C'est la plus grande barrière qu'on a »

La distance institutionnelle avec les pays cibles constitue encore une fois une barrière au développement.

3-3- L'engagement

Le niveau d'engagement de l'entreprise est important, avec une part de 35% des étudiants subsahariens. La quantité de ressources engagées est importante, à chaque nouvelle étape d'internationalisation, l'engagement de la firme en matière de ressources croît, et sa perception du risque diminue.

Elle a commencé par un chiffre limité d'étudiants, au sein de deux pays, puis ce chiffre a augmenté, et l'entreprise a multiplié le nombre de pays cibles d'internationalisation. Et travaille aujourd'hui sur un projet de délocalisation.

Le transfert de compétences technologiques ou humaines, via les formations octroyées dans le domaine de l'ingénierie, les alliances stratégiques avec les universités européennes dans le cadre de double diplômes, et avec les universités subsahariennes, en termes de

prospection du marché, sont les modes d'engagement de l'entreprise au niveau des pays subsahariens.

3-4- Types de connaissances

Par rapport aux types de connaissances qui surgissent lors de l'étude de ce cas, on trouve les connaissances du marché, relatives aux informations sur le marché et ses caractéristiques, notamment par rapport à la concurrence.

Puis les connaissances expérientielles et de réseau, développées par les propres expériences de l'entreprise sur ses premiers marchés cibles, et à travers son réseau de partenaires Français, subsahariens, et d'étudiants.

3-5- Diagnostic du réseau

Il faut noter l'importance pour l'entreprise de faire partie de réseaux internationaux, via ses partenariats avec les universités aussi bien françaises que subsahariennes. En termes d'opportunités, d'informations, de relations de confiance (Nahapiet et Ghoshal, 1998), et de partenariats qui peuvent constituer des bases de son succès à l'international. (Johanson et Mattsson, 1987)

L'intégration structurelle de l'entreprise au niveau de son réseau ouvert sur les universités européennes et subsaharienne lui confère plusieurs avantages. (Gulati, 1998, Lane et Lubatkin 1998, Hansen, 1999).

3-6- Nature du processus

L'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne s'est faite trois ans après sa création. De manière incrémentale, en travaillant le marché par pays.

IV- Analyse du quatrième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

Pour ce cas, la vision stratégique de base du groupe s'est articulée autour de la réalisation de bénéfices à travers la proposition d'une formation académique dans l'enseignement supérieur au Maroc pour pallier aux défaillances du secteur public.

On note que la performance sur le marché local est à l'origine de l'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne, en tant que pionnier en matière d'enseignement supérieur au Maroc.

« Nous sommes ouverts à l'Afrique Subsaharienne depuis notre création, étant parmi les pionniers en matière d'enseignement supérieur privé au Maroc ».

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

Pour ce cas, l'orientation entrepreneuriale des décideurs les a amenés à conquérir le marché de l'enseignement supérieur privé au Maroc, à la date d'ouverture du groupe, encore monopolistique.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

L'entrepreneur met l'accent sur l'augmentation du nombre d'étudiants au fil des ans, grâce à l'apprentissage par l'expérience accumulée, aux partenariats commerciaux avec les bureaux de représentation, aux relations développées avec les entreprises aussi bien subsahariennes que Marocaines. Ainsi qu'aux recommandations des étudiants, dont le réseau s'est développé, et institutionnalisé notamment avec la création de l'association des étudiants subsahariens du groupe.

1-1-4- Les réseaux relationnels

Le groupe a su développer des relations importantes, son réseau intègre désormais plusieurs acteurs :

- Les bureaux de représentation subsahariens,
- Les étudiants et lauréats, notamment à travers leur association,
- Les entreprises et hommes d'affaires subsahariens,
- Les entreprises Marocaines,
- Les universités européennes de renommée.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

L'opportunité détectée à la base relève du marché de l'enseignement supérieur privé national, à l'origine de la création de la première filiale du groupe. Par ailleurs, les débouchés du marché subsaharien ont amené le groupe à développer leur internationalisation au sein de ce marché. A travers les partenariats avec les bureaux de représentation, notamment. Sans oublier que l'octroi de bourses de la part des Etats subsahariens est également une opportunité que les décideurs du groupe ont su saisir.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

« La coopération avec plusieurs pays subsahariens a bien sûr favorisé l'accueil des étudiants subsahariens mobiles, il y'a ceux qui ont carrément aujourd'hui la possibilité de venir au Maroc sans visa ».

Selon les propos de l'entrepreneur, plusieurs facteurs relatifs à l'écosystème favorisent la coopération universitaire, à savoir :

- La réduction d'obstacles en termes de procédures, dans le sens où les étudiants en provenance de certains pays n'ont plus besoin de visa pour venir au Maroc.
- Le retour du Maroc à l'union africaine, qui renforce nos relations
- Les problèmes récents en Tunisie, faisant que le Maroc aujourd'hui attire les étudiants, qui partaient y continuer leurs études.
- La complexité des procédures de visas pour la France, faisant que les étudiants subsahariens ont plus de facilité d'accès au marché subsaharien.
- Les bourses octroyées par les Etats subsahariens au profit de leurs étudiants pour continuer leurs études à l'étranger

Par contre, l'interviewé souligne que les bourses Marocaines permettent à peine aux étudiants d'accéder à l'enseignement supérieur public Marocain. Et que les problèmes d'octroi des visas persistent pour un certain nombre de pays.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

L'entrepreneur souligne le rôle important de la plateforme d'échange et de suivi créée depuis 2012.

Aussi, la présence du groupe sur les réseaux sociaux et les sites des différents bureaux de représentation, ambassades et centres de formation, améliore la visibilité du groupe, et facilite son ouverture sur ses pays cibles.

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

L'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'est faite fortuitement au départ, à l'initiative des étudiants subsahariens, étant donnée l'orientation entrepreneuriale des décideurs par rapport au secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc. Puis, dans un deuxième stade, le

groupe a pris plusieurs initiatives pour le développement de son ouverture sur ses pays cibles, en développant de nouveaux contacts, collaborations et réseaux relationnels.

2-2- les modes d'entrée

L'orientation entrepreneuriale des décideurs a en effet influencé les premières étapes de l'ouverture du groupe sur le marché subsaharien.

Les connaissances et l'expérience développées ont ensuite favorisé le développement du groupe à l'international, à travers l'augmentation notable du nombre d'étudiants.

Le groupe a exploité ses partenariats avec les entreprises locales pour proposer de la formation continue également.

Cette internationalisation passant par le transfert de compétences technologiques ou humaines, ainsi que les alliances stratégiques et la sous-traitance,

2-3- La sélection du marché étranger

L'entrepreneur souligne la provenance des étudiants essentiellement des pays où les procédures de visas sont facilitées.

2-4- Le Processus de gestion de l'information et des connaissances

Les principales sources de connaissances du groupe relèvent des bureaux de représentation, ainsi que des universités européennes. En plus de l'expérience vécue du groupe avec les étudiants subsahariens mobiles à domicile.

Il va sans dire que les caractéristiques spécifiques des décideurs en termes de traitement des informations et connaissances ont été en faveur du développement international du groupe. Ces derniers ayant su saisir les opportunités qu'offre le marché subsaharien, en initiant plusieurs actions et partenariats afin de développer cette internationalisation.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

La gestion de la collaboration se fait avec divers acteurs.

Les bureaux de représentation jouent un rôle important en termes de prospection.

Les étudiants, notamment à travers leur association créée, recommandent le groupe vu leur satisfaction, et lui permettent de gagner la confiance de ses clients potentiels. *« L'association de nos anciens lauréats joue un rôle important puisque qu'elle constitue une plateforme d'échange entre étudiants subsahariens, et elle représente en même temps un gage de confiance et de qualité pour les nouveaux étudiants ainsi que leurs familles ».*

Les entreprises et hommes d'affaires subsahariens sollicitent le groupe pour de la formation continue dans des domaines particuliers. *« Nous avons été les premiers à organiser une conférence sur le retour du Maroc à l'union Africaine, et son impact sur l'économie du continent, et nous avons reçu à l'occasion, un nombre très important de personnalités et d'hommes d'affaires africains ».*

Les entreprises Marocaines facilitent l'intégration des étudiants subsahariens, notamment dans le cadre des stages.

Finalement, les universités européennes de renommée renforcent l'image de marque du groupe et offrent des perspectives attrayantes pour les étudiants subsahariens, notamment à travers les doubles diplômes.

3 – Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Il faut dire que la présence du groupe en premier sur le marché Marocain de l'enseignement supérieur privé, c'est à dire son caractère pionnier, a donné un grand avantage au groupe en termes d'attractivité des étudiants subsahariens.

Dans le même sens, la taille importante du groupe constitué de trois filiales, son expérience, sa bonne réputation en tant que prestataire de formation de qualité, offrant des perspectives d'embauche intéressantes, lui permettent d'attirer davantage d'étudiants mobiles. *« On a toujours reçu des étudiants subsahariens mobiles, de part notre expérience et notre réputation dans le domaine de la formation ».*

Aussi, l'accréditation du groupe est considérée comme porteuse de valeur pour les étudiants.

Sans oublier que les différents partenariats du groupe et ses compétences développées aussi bien en formation continue que tertiaire, renforcent son image à l'international.

Puis, sa plateforme d'échange et de suivi, sa présence sur les réseaux sociaux et les sites des différents bureaux de représentation, ambassades et centres de formation, améliorent sa visibilité, et facilitent son ouverture sur ses pays cibles.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles s'est fait en comparant leurs avantages en termes de facilités des procédures de collaboration.

L'entrepreneur met l'accent sur l'importance des distances institutionnelles réduites dans la collaboration. Par rapport aux procédures allégées d'octroi des visas notamment.

3-3- L'engagement

Le degré d'engagement du groupe est important, la part des étudiants subsahariens y atteignant les 30%.

En termes de ressources engagées, la mobilisation du groupe pour développer cette coopération universitaire est claire, de part les différentes initiatives de partenariats, les enquêtes de satisfaction annuelles menées, et les événements organisés.

Le groupe étant engagé sur le marché subsaharien via des agents, notamment les bureaux de représentation.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances expérientielles développées à travers l'expérience propre du groupe, et celles du réseau développées à travers les différents réseaux du groupe, lui ont permis d'accéder à de nouvelles ressources et compétences relatives entre autres au renforcement de son image de marque, à l'accès à une nouvelle clientèle, et à la délivrance de diplômes internationaux et doubles diplômes.

3-5- Diagnostic du réseau

Le groupe entretient des relations structurelles avec l'ensemble des acteurs de son réseau, ouvert aussi bien sur les représentants, étudiants et hommes d'affaires subsahariens, que sur les universités européennes et les entreprises Marocaines.

3-6- Nature du processus

L'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne s'est faite dès sa première année de création, mais a connu un développement notable et incrémental au fil des ans, à travers les différentes initiatives du groupe dans ce sens.

V- Analyse du cinquième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

L'interviewée met l'accent sur la concurrence de plus en plus acharnée pour attirer les étudiants subsahariens. Ce qui a amené le groupe à changer de stratégie de prospection depuis deux ans. En se déplaçant directement au sein des pays cibles d'internationalisation pour travailler directement le terrain.

« Maintenant on ne travaille pas l'Afrique comme il y a deux ans, avant, les étudiants venaient d'eux-mêmes, on ne part pas les chercher, maintenant, avec la concurrence et le changement du marché, on part les chercher chez eux. »

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

La volonté des décideurs de développer leur ouverture sur l'Afrique subsaharienne surgit à travers la responsabilisation des filiales par pays cibles et par objectifs à atteindre.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

L'accumulation de connaissances sur l'internationalisation de la part des décideurs à travers leur importante expérience internationale précédente, d'une part ; et l'apprentissage par l'expérience développée sur le terrain, d'autre part, constituent des facteurs déterminants du processus d'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne. « On est là-bas depuis 1983, nos étudiants sont déjà des cadres, des parrains ».

1-1-4- Les réseaux relationnels

Le groupe se base sur ses représentants et lauréats pour attirer les étudiants subsahariens. Et de plus en plus sur la prospection directe au sein des marchés cibles à travers des déplacements. Ainsi, son réseau fermé est constitué de ses lauréats, représentants, et ressources humaines.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

Le groupe mobilise ses propres ressources humaines pour saisir les opportunités qu'offre le marché subsaharien, de plus en plus concurrentiel. A travers de la prospection directe sur le terrain.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

L'interviewée juge la coopération « incomplète », et évoque des barrières d'ouverture sur le marché subsaharien liées aux problèmes d'octroi de visas, et de récupération des bourses d'études, pour certains pays subsahariens.

1-2-3 - Ressources et compétences technologiques

Le groupe se base sur les réseaux sociaux et la plateforme téléphonique pour gérer son processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne, depuis la prise de contact et le suivi avec les parents. « Il y a les réseaux sociaux qui nous ont beaucoup aidé, parce qu'on mène une très intensive campagne pendant les mois de juin, juillet et août. Et puis aussi il y a les plateformes où il y a un responsable qui ne fait que répondre au téléphone et traiter les appels... ».

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

Le groupe étant créé depuis 1983, a toujours reçu des étudiants subsahariens, mais la vraie décision de prospection active du marché n'a été prise qu'à partir de l'année 2016. Suite à la prise de conscience des décideurs de l'importance de la concurrence sur le marché.

2-2- les modes d'entrée

Mis à part la sous-traitance à travers les représentants et les étudiants lauréats. Le groupe a opté pour le transfert de compétences, en assurant la prospection par ses propres ressources humaines.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés cibles étrangers se fait en fonction des réseaux développés du groupe, d'une part. Et de part les caractéristiques réactives des décideurs, d'autre part, à travers un ciblage par filiales.

2-4- Le Processus de gestion de l'information et des connaissances

Les sources d'informations et de connaissances au sein du groupe relèvent du relationnel avec les représentants et lauréats, d'une part, et de son expérience antérieure, d'autre part.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

La collaboration avec les étudiants et représentants est appuyée par le déplacement effectif des ressources humaines du groupe au sein des pays cibles. Il n'y a pas réellement de perspectives de développement des partenariats.

3- Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Les avantages compétitifs du groupe sont en rapport avec l'expérience développée à travers son groupe d'appartenance, ainsi que les connaissances et réseaux développés qui en résultent. A côté de l'accompagnement des étudiants depuis leur récupération à l'aéroport, leur installation et leur inscription.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles se fait sur la base du réseau relationnel avec les représentants et étudiants, puis au vu des réactions des décideurs en termes de ciblage par filiale des pays les plus prometteurs.

La distance culturelle est de plus en plus réduite au sein des pays où le groupe dispose de représentants, ou encore où il se déplace pour assurer directement la prospection.

La distance institutionnelle relève de barrières au développement, elle est liée aux difficultés d'octroi de visas et de bourses d'étude pour certains pays subsahariens. A coté de la faiblesse de la coopération.

3-3- L'engagement

En termes d'engagement, le groupe est présent via des agents commerciaux sur place.

La quantité de ressources engagée devient de plus en plus importante, à travers la mobilisation du personnel du groupe pour se déplacer et prospecter le marché.

Par rapport au degré d'engagement, la part des étudiants subsahariens atteint les 20% environ.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances développées sont relatives au processus d'internationalisation et ses spécificités en termes de prise de contact, et d'autorisations, par exemple. Aujourd'hui le groupe contrôle tout le processus à travers ses propres ressources humaines dans un bon nombre de pays cibles.

« On trouve les contacts, on cherche les autorisations, on contacte les directeurs des lycées, on décroche des rendez-vous, on se déplace nous même ».

Les connaissances de réseaux et expérientielles relèvent de l'expérience antérieure du groupe avant sa dissolution.

3-5- Diagnostic du réseau

En termes de développement de réseau, le groupe se contente de l'intégration relationnelle avec son réseau fermé de représentants, étudiants et ressources humaines.

3-6- Nature du processus

On peut dire que le groupe est suiveur en matière d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne bien qu'il soit parmi les pionniers du secteur au niveau national. Le groupe s'est plutôt concentré sur le développement au niveau national à travers la création de filiales sur Rabat, Casablanca, Marrakech, et El Jadida.

Ses premières étapes d'ouverture sur l'Afrique sont passées par des candidatures spontanées de la part des étudiants subsahariens, mais le rythme d'évolution du nombre d'étudiants subsahariens est resté très minime par rapport à ses perspectives de développement.

Le groupe n'a pris conscience de la nécessité de s'engager dans cette internationalisation qu'il y'a deux ans. En développant une nouvelle stratégie basée sur la mobilisation de ses propres ressources humaines, à travers des partenariats avec des groupes de représentation, le déplacement pour travailler le terrain directement. En plus de la responsabilisation des filiales par objectif et par pays cible. Il n'est pas encore possible de se prononcer par rapport aux fruits de cette stratégie.

VI- Analyse du sixième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

Les motifs économiques et stratégiques sont liés notamment aux débouchés de croissance à l'international, et à la volonté d'exploiter les compétences de l'école afin de saisir les opportunités du marché subsaharienne, caractérisé par une forte demande pour l'enseignement supérieur privé.

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

Le choix de s'ouvrir sur l'Afrique subsaharienne, notamment avec la création de structures sur place, relève de la volonté du président fondateur, et de sa capacité à traduire la considérable mobilité des étudiants subsahariens au Maroc en opportunité de marché.

« C'est le président fondateur qui a eu cette vision voyant tout le nombre d'étudiants subsahariens venus au Maroc étudier pour suivre leurs études supérieures », « c'est l'idée du patron qui a eu cette clairvoyance ».

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

Le groupe a accumulé des connaissances sur l'internationalisation, et sur les spécificités locales de l'Afrique subsaharienne, à travers sa première implantation, ce qui l'a amené à y développer deux autres filiales.

1-1-4- Les réseaux relationnels

L'entrepreneur met en exergue plusieurs réseaux importants dans le processus d'internationalisation du groupe. A savoir les relations avec les universités et professeurs sur place dans le cadre du projet de formation. Le réseau des universités Françaises et nord-américaines dans le cadre de coopération universitaire tripartite, au profit des étudiants subsahariens. Puis l'ouverture sur les entreprises et sur le tissu associatif pour favoriser l'insertion des étudiants dans le monde professionnel.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

Le nombre important d'étudiants subsahariens mobiles au Maroc a renseigné le fondateur sur les opportunités d'affaires sur place.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

L'entrepreneur note la qualité de la relation sur les plans politique et économique entre les pays cibles d'internationalisation du groupe, et le Maroc.

Mais juge tout de même la coopération en général très limitée pour le secteur privé notamment.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

L'entrepreneur n'a pas réellement mis l'accent sur l'importance des ressources technologiques dans le processus d'internationalisation du groupe. Et trouve la présence du groupe sur les réseaux sociaux évidente.

« Les moyens de communication digitales, c'est devenu une évidence maintenant, on ne peut pas ne pas être présent au niveau de ces supports ».

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

Il faut dire que c'est la « clairvoyance » du président fondateur qui a été à l'origine de la première implantation du groupe en Afrique subsaharienne.

Puis, l'accumulation des connaissances à travers cette première expérience en Afrique subsaharienne, explique les deux autres implantations.

2-2- les modes d'entrée

Par rapport aux modes d'entrée, il s'agit de l'investissement direct étranger via les implantations directes, et du transfert de compétences technologiques et humaines, à travers les doubles et triples diplomations.

2-3- La sélection du marché étranger

L'orientation stratégique des décideurs s'est faite vers une niche particulière de clientèle, à savoir les subsahariens qui manquent de moyens ou encore préfèrent continuer leurs études au niveau de leurs pays d'origine.

2-4- Le Processus de gestion de l'information et des connaissances

Le groupe a mené une étude de marché avant de s'ouvrir sur l'Afrique subsaharienne pour la première fois, puis a capitalisé sur son expérience pour accumuler des connaissances sur les spécificités du marché et les particularités du processus.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

Le réseau relationnel développé avec les universités sur place a permis à l'école de mener à bien son projet pédagogique. Et les partenariats avec les universités françaises et nord américaines ont renforcé l'image de marque du groupe. Sans oublier l'importance des liens tissés avec les entreprises, le tissu associatif, et les étudiants en termes d'attractivité du groupe.

3 – Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Plusieurs avantages permettent de distinguer ce groupe de la concurrence, à savoir :

- La qualité de son projet pédagogique,
- Le « label Maroc » et son bon positionnement en termes d'enseignement supérieur,

- Le réseau d'universités européennes et nord américaines qui offre aux étudiants des débouchés de double et triple diplômes, fortement attrayantes.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles s'est fait au vu de la distance institutionnelle sur la base de la comparaison d'avantages en termes de liens politiques et économiques avec le Maroc d'une part, et de la distance culturelle d'autre part au vu des critères tels que la langue et le niveau socioculturel des étudiants.

3-3- L'engagement

Concernant le degré d'engagement de la firme, il faut dire qu'elle a trois filiales sur un total de 10 en Afrique subsaharienne. Les ressources engagées étant de taille vu l'investissement que nécessite la délocalisation.

L'entreprise étant engagée à l'international par la représentation commerciale au sein des pays d'accueil, à travers ses implantations. Puis via des alliances stratégiques avec les universités européenne et nord américaines dans le cadre de double et triple diplômes.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances du marché se sont développées grâce à l'étude du marché et l'analyse de la concurrence dans une première étape.

Puis, les connaissances expérientielles développées à travers la première expérience vécue ont favorisé le processus ultérieurement.

Les connaissances du réseau relèvent des relations tissées avec les professeurs et universités sur place, ainsi qu'avec les universités françaises et nord américaines. Sans oublier les entreprises, le tissu associatif et les étudiants.

3-5- Diagnostic du réseau

L'entreprise développe des relations structurelles avec son réseau ouvert composé d'universités aussi bien subsahariennes que françaises et nord américaines. A côté de son ouverture sur les entreprises, le tissu associatif et les étudiants subsahariens.

3-6- Nature du processus

L'ouverture sur l'Afrique s'est faite une dizaine d'années après la création du groupe, à travers l'internationalisation à l'étranger, notamment. Le développement du processus s'est

fait de manière incrémental, l'entreprise ayant capitalisé sur sa première expérience de délocalisation pour se lancer dans les deux autres.

VII- Analyse du septième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

L'ouverture sur l'Afrique subsaharienne pour le groupe relève de la volonté de son président de saisir les opportunités d'affaires attrayantes sur le marché.

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

L'orientation entrepreneuriale du président du groupe et sa prise de conscience du potentiel de développement qu'offre le marché subsaharien, ont été à l'origine de cette internationalisation.

« Notre ouverture sur l'Afrique subsaharienne relève de la volonté du PDG à la base », « Nous avons vu qu'il y'a un vrai potentiel en Afrique subsaharienne ».

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

L'entrepreneur met l'accent sur ses connaissances développées sur le marché à travers le réseau d'étudiants subsahariens accueillis au Maroc, dans un premier temps, par rapport aux caractéristiques de leurs marchés. Sur lesquelles le groupe a pu capitaliser lors de ses premières expériences propres d'implantations, qui à leur tour ont constitué des ressources de base pour les implantations et contrats de franchisage ultérieurs du groupe.

1-1-4- Les réseaux relationnels

Les réseaux relationnels du groupe sont très développés, intégrant un ensemble d'acteurs, à savoir

- Les partenaires financiers,
- Les étudiants lauréats,
- Les universités américaines et européennes,
- Les entreprises Marocaines et subsahariennes.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

La prise de conscience du président du groupe des débouchés qu'offre le marché subsaharien a été à l'origine de l'ouverture du groupe sur ce marché. Puis à travers les connaissances expérientielles accumulées avec l'accueil des étudiants mobiles, à travers ses premières implantations, le groupe a pu développer son internationalisation.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

L'entrepreneur met l'accent sur la facilité des procédures d'octroi de visas pour le Maroc pour un bon nombre de pays, ainsi que l'octroi de bourses d'études à l'étranger de la part des Etats subsahariens.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

Le site web et la présence sur les différents réseaux sociaux améliorent la visibilité du groupe, selon les propos de l'entrepreneur.

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

La décision d'entrer sur le marché subsaharien relève de l'orientation entrepreneuriale du président du groupe, à partir des premières étapes d'internationalisation.

Les nouveaux contacts, relations, collaborations et réseaux relationnels développés ont facilité le développement du processus dans les étapes ultérieures.

2-2- les modes d'entrée

L'orientation entrepreneuriale du président du groupe a été à l'origine de la création du centre de formation pour attirer les étudiants subsahariens mobiles.

Le réseau d'étudiants développé a favorisé les premières implantations du groupe en Afrique subsaharienne. Puis, les connaissances et expériences accumulées à travers les partenariats commerciaux tissés avec les universités américaines et européennes, d'une part, et les bureaux de représentation et franchisés, majoritairement gérés par des étudiants du groupe, d'autre part, ont facilité les étapes ultérieures d'internationalisation.

A coté des partenariats avec les entreprises subsahariennes ayant permis au groupe de se lancer également dans la formation continue.

Le groupe a également su exploiter les deux volets relatifs à la formation continue et celle tertiaire pour améliorer sa présence sur le marché.

Il est aujourd'hui ouvert sur l'Afrique subsaharienne via le transfert de compétences technologiques ou humaines notamment à travers l'internationalisation à domicile, les alliances stratégiques avec les partenaires financiers, les universités européennes et américaines, ainsi que les franchisés, puis la sous-traitance de la prospection auprès des bureaux de représentation.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés étrangers s'est faite au vu du réseau d'étudiants accueillis, qui sont devenus par la suite des représentants et franchisés du groupe au sein de leurs pays d'origine.

Il faut également dire que les caractéristiques proactives et réactives du décideur ont joué un rôle important dans le choix des pays les plus attractifs.

2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances

Plusieurs sources d'informations et de connaissances ont favorisé le processus d'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne, depuis les relations sociales et commerciales tissées avec l'ensemble des partenaires du groupe, aux expériences internationales proprement vécues par le groupe.

2-5- Processus de gestion de la collaboration et réseaux

Le processus de gestion de la collaboration est développé auprès de plusieurs acteurs :

- Les partenaires financiers, notamment la fondation euro-africaine pour la recherche, pour l'octroi de bourses aux étudiants, et la banque populaire pour les crédits de financement des études.
- Les étudiants lauréats, à la tête de bureaux de représentations, ou encore d'écoles franchisées, dans le cadre de partenariats commerciaux. L'association des étudiants constitue également une plateforme très importante pour l'intégration des nouveaux étudiants. « Grâce à nos lauréats, leurs réseaux, la plupart du temps c'est eux qui sont nos franchisés ou alors qui sont à la tête des bureaux de représentation qui nous ramènent les étudiants ».
- Les universités américaines et européennes, dans le cadre de partenariats pour double et triple diplômes; et celles subsahariennes pour l'échange d'étudiants et de professeurs, ou encore dans le cadre de contrats de franchisage.

- Les entreprises Marocaines permettant d'insérer les étudiants dans des stages, et celles subsahariennes collaborant avec le groupe dans le cadre de projets de formation continue.

3 – Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Le positionnement de qualité, la bonne réputation, l'accréditation, et l'expertise du groupe constituent ses points forts sur le marché subsaharien.

Par ailleurs, le réseau très développé du groupe constitue un facteur déterminant de son succès sur ce marché.

Sans oublier sa bonne présence en ligne à travers un site développé et un référencement de qualité.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles s'est fait au vu des distances culturelles les plus réduites, étant donné les réseaux et contacts développés en provenance de ces pays. Il faut dire que la majorité des bureaux de représentation et franchisés partenaires sont des étudiants lauréats du groupe.

La distance institutionnelle perçue par les décideurs en termes de procédures de visas allégées et de bourses octroyées influence également le choix des pays cibles d'internationalisation.

3-3- L'engagement

L'engagement du groupe en Afrique subsaharienne est très important, de part le niveau d'engagement et la quantité des ressources engagées, le groupe compte 50% d'étudiants subsahariens accueillis à domicile, et est implanté dans 12 capitales subsahariennes.

Le groupe y est engagé via des agents représentants et franchisés, et à travers la représentation commerciale dans les pays d'accueil.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances du réseau de partenaires du groupe ont joué un rôle majeur depuis les premières étapes de son ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

Puis les connaissances expérientielles ont favorisé le processus, que ce soit en termes de maîtrise des spécificités locales, des types de clientèle, ou encore par rapport au processus général d'internationalisation.

3-5- Diagnostic du réseau

Le groupe est intégré de manière structurelle au sein de son réseau ouvert constitué des partenaires financiers, des étudiants lauréats, des universités américaines et européennes, ainsi que des entreprises Marocaines et subsahariennes.

3-6- Nature du processus

L'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'est faite dès la troisième année, à travers l'accueil d'étudiants au sein du centre de formation créé par l'école. Dont le nombre a connu une évolution progressive importante. La première implantation sur place a eu lieu en 2001, c'est-à-dire 6 ans après la création. L'implantation la plus récente s'est faite en 2016. Le groupe compte aujourd'hui 12 implantations en Afrique subsaharienne. Et la part des étudiants subsahariens y atteint désormais les 50% à domicile.

VIII- Analyse du huitième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

L'entrepreneur met l'accent sur les débouchés du marché subsaharien en termes de réalisation de bénéfices

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

Les décideurs ont détecté les opportunités du marché de l'enseignement supérieur privé au Maroc, ce qui les a amenés à créer le groupe, pionnier au Maroc.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

Le groupe a pu accumuler des connaissances sur l'internationalisation en Afrique subsaharienne d'abord en recevant les adhésions spontanées des étudiants subsahariens.

Puis, à travers les connaissances et l'apprentissage développés par l'expérience, le groupe a pu attirer davantage d'étudiants mobiles au sein du groupe d'année en année.

1-1-4- Les réseaux relationnels

Le groupe se base sur un réseau ouvert développé constitué de plusieurs acteurs, à savoir :

- Les bureaux de représentations propres et commissionnés,
- Les étudiants lauréats,

- Les universités européennes.
- Les entreprises Marocaines.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

Les informations sur les marchés et les étudiants subsahariens ainsi que les connaissances expérientielles développées ont permis au groupe de considérer l'importance des débouchés de développement en s'ouvrant sur cette cible.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

Selon les propos de l'entrepreneur, il y'a un appui de l'écosystème pour certains pays où les procédures sont de plus en plus facilitées en termes d'octroi de visa pour le Maroc.

La stabilité politique du Maroc par rapport à plusieurs autres pays, joue également en termes d'attractivité des étudiants.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

Le groupe a su exploiter la digitalisation du domaine, et jouer sur sa e-réputation. A travers sa présente importante sur les réseaux sociaux, ainsi que le développement de plateformes interactives pour assurer un suivi permanent avec les parents.

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

Les relations et nouveaux contacts développés à travers la réception des étudiants mobiles, spontanément, dès la création du groupe, d'une part. Et la concurrence nationale devenant de plus en plus rude, à partir des années 90, d'autre part, sont à la base de la décision de se développer sur le marché subsaharien.

2-2- les modes d'entrée

La première phase d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'est faite grâce au réseau des étudiants mobiles entrants, et leurs recommandations. Plus le groupe développe ses connaissances et expériences sur le marché, plus il avance dans le processus, et initie de nouveaux modes d'entrée telles les partenariats commerciaux avec les bureaux de représentation puis les tournées propres pour la prospection.

Par rapport aux étapes, le groupe transfère les compétences technologiques et humaines via la formation octroyée, et opère par la sous-traitance de la prospection aux bureaux de représentation.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés cibles s'est faite sur la base des relations sociales développées avec les lauréats, dans une première phase. Puis en fonction des partenariats commerciaux et réseaux développés avec les bureaux de représentation, dans les phases les plus avancées.

2-4- Le Processus de gestion de l'information et des connaissances

Le groupe se base sur plusieurs sources d'informations et de connaissances, notamment les relations sociales développées ainsi que les enquêtes de satisfaction menées auprès des étudiants. En plus des partenariats commerciaux avec les bureaux de représentation. Sans oublier l'expérience internationale vécue du groupe qui constitue une source importante de connaissances.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

Le groupe se base sur les bureaux de représentations propres et commissionnés en plus du réseau des étudiants lauréats, duquel résulte un effet bouche à oreille très important, en termes de prospection.

Les partenariats développés avec les universités européennes permettent également d'appuyer la qualité de la formation octroyée, de donner la possibilité aux étudiants de faire des masters délocalisés.

Les relations développées avec les entreprises jouent également un rôle crucial en termes d'attractivité du groupe, offrant des débouchés intéressants de stages et de travail pour ses étudiants. « Aujourd'hui le problème est réglé, l'accès aux stages et même au monde laboral se fait aujourd'hui pour les étudiants subsahariens, au même titre que les étudiants Marocains, il leur suffit de régler leurs documents ».

Sans oublier l'importance des relations privilégiées avec les associations indépendantes des étudiants.

3- Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Plusieurs avantages permettent de distinguer le groupe de la concurrence, à savoir :

- Le caractère pionnier du groupe dans le domaine de l'enseignement supérieur privé,
- Le positionnement de qualité de la formation octroyée et la bonne réputation du groupe, révélés par les enquêtes de satisfaction menées trois fois par an, puis à travers l'importance des recommandations résultant de l'effet bouche à oreille remarquable au sein du groupe,
- Les partenariats avec différentes universités européennes,
- Les compétences développées aussi bien en formation supérieure qu'en formation professionnelle,
- L'intégration des étudiants dans les stages et dans le marché du travail à travers les différents partenariats avec les entreprises Marocaines,
- La bonne e-réputation du groupe sur les réseaux sociaux, ainsi que la plateforme de suivi permanent avec les parents.

3-2- Critères de choix des pays cibles

Le choix des pays cibles se fait au vu des avantages des pays cibles par rapport à la distance culturelle, le groupe travaille notamment avec les pays proches culturellement, et met en avant les centres de pèlerinage Marocains pour appuyer ce rapprochement.

La distance institutionnelle joue également un rôle important par rapport au ciblage des pays. Le groupe développe des partenariats commerciaux avec des bureaux de représentation dans des pays proches sur le plan institutionnel, facilitant les procédures d'octroi de visas pour le Maroc, par exemple.

3-3- L'engagement

La part des étudiants subsahariens au niveau du groupe atteint entre 60 et 70% pour l'ensemble de ses filiales, ce qui nous renseigne par rapport au degré d'engagement important du groupe en termes d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

La quantité de ressources engagées relève des bureaux de représentation propres au groupe développés sur place, des déplacements pour prospection sur place, et des manifestations annuelles organisées pour la cible subsaharienne, impliquant la mobilisation de ressources financières et humaines. L'engagement du groupe se fait via des agents.

3-4- Types de connaissances

Les connaissances expérientielles du groupe relèvent de son expérience en termes d'internationalisation à domicile, à travers l'accueil d'étudiants subsahariens mobiles. Et des connaissances de réseaux émanent des réseaux d'étudiants, de bureaux de représentation, puis des universités internationales partenaires. Donnant lieu à des connaissances relatives à tout le processus d'internationalisation.

3-5- Diagnostic du réseau

En termes de développement de réseau, le groupe est intégré structurellement sur son réseau ouvert constitué d'universités européennes partenaires, d'entreprises Marocaines, et d'étudiants et bureaux subsahariens.

3-6- Nature du processus

L'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'est faite depuis la création du groupe, d'abord de manière fortuite, à travers des adhésions spontanées de la part des étudiants. Puis, à partir des années 90, le groupe a développé des représentants permanents et commissionnés au niveau de tous les pays africains, et a mis en place un service commercial et marketing dédié à la cible subsaharienne.

IX- Analyse du neuvième entretien

1- Les catalyseurs de l'internationalisation

1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques

L'entrepreneur a pu détecter les opportunités d'affaires en Afrique subsaharienne en termes de débouchés de croissance, ce qui l'a amené à viser dès la création de son école, la cible des étudiants subsahariens.

1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs

La volonté d'internationalisation de l'entrepreneur de manière précoce a été à l'origine de la création de son école. Ceci confirme son attitude positive à l'égard de l'ouverture sur l'Afrique subsaharienne, ainsi que sa capacité à détecter l'opportunité au fur et à mesure du développement du processus.

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience

L'expérience antérieure de l'entrepreneur au sein d'une école supérieure ouverte sur l'Afrique subsaharienne l'a amené à s'inscrire dans l'internationalisation à domicile dès la création de son école.

Lors du développement du processus, au fur et à mesure de l'accumulation de l'expérience, l'entrepreneur a pu détecter les opportunités d'internationalisation à l'étranger.

Il faut dire que la première expérience d'implantation de l'école en Afrique subsaharienne en 2009 a été marquée par son instabilité, d'où sa mise en stand bail.

L'entrepreneur s'est engagé dans une expérience d'implantation dans un autre pays en 2015, et y a bénéficié des avantages de l'arrivée en premier.

1-1-4- Les réseaux relationnels

L'école a développé plusieurs partenariats dans le cadre de son processus d'ouverture sur l'Afrique subsahariennes. Avec les étudiants, écoles et ministères subsahariens, en termes de prospection. Puis avec les écoles européennes afin d'offrir des débouchés intéressants de double diplômes et de poursuite des études.

1-2- Ecole de la stratégie

1-2-1- Opportunités des marchés étrangers

L'expérience antérieure de l'entrepreneur et sa prise de conscience des perspectives qu'offre le marché subsaharien ont été à l'origine de la détection de l'opportunité en termes d'ouverture sur ce marché. Ce qui l'a amené à créer sa propre école visant la cible subsaharienne dès le départ. Puis les tournées réalisées au sein des pays cibles ont permis à l'entrepreneur de détecter les avantages des implantations sur place.

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux

Les bourses octroyées que ce soit par l'AMCI ou par les Etats subsahariens sont le seul appui de l'écosystème selon l'entrepreneur.

Aucun appui financier ou sur le plan fiscal n'aide au développement de ce partenariat sud-sud.

1-2-3- Ressources et compétences technologiques

L'utilisation des réseaux sociaux et conventionnels a donné ses fruits en termes de prospection.

« On utilise les réseaux conventionnels, les réseaux sociaux (c'est-à-dire Google, Facebook...). On a constaté ces deux dernières années qu'on a fait beaucoup d'inscriptions à base du net. »

2- Le processus d'internationalisation

2-1- La décision d'entrer

Il faut dire que l'orientation entrepreneuriale à l'international du décideur a été à l'origine de la création de son école ciblant principalement les étudiants subsahariens.

Les nouveaux contacts, relations, collaborations et réseaux relationnels développés au fur et à mesure du processus, ont permis d'augmenter de manière incrémentale le nombre d'étudiants subsahariens au sein de l'école, et ont ouvert la voix au décideur pour s'implanter directement sur les marchés cibles.

La perception du décideur de la présence internationale accrue de ses membres du réseau notamment les concurrents, a également constitué un critère important en matière de choix des cibles d'internationalisation.

2-2- les modes d'entrée

Les premières entrées ont été influencées par l'orientation entrepreneuriale et les réseaux du décideur développées à travers l'expérience antérieure et l'étude du marché.

Les connaissances et expériences accumulées ont engendré les entrées ultérieures sur le marché que ce soit par rapport au développement de l'internationalisation à domicile, ou encore d'orientation vers l'internationalisation à l'étranger.

Cette internationalisation prend la forme de transfert de compétences technologiques et humaines via la formation octroyée, puis de partenariats avec les universités et les ministères subsahariens, notamment en termes de prospection.

2-3- La sélection du marché étranger

La sélection des marchés étrangers s'est faite sur la base des réseaux développés, des critères de stabilité politique, et de motifs stratégiques liés au manque de concurrence.

2-4- Le Processus de gestion de l'information et des connaissances

Les sources d'informations de cette école proviennent de l'expérience antérieure de l'entrepreneur, de l'expérience développée par l'école, et de l'étude du marché ainsi que des réseaux personnels et sociaux développés à travers le processus.

2-5- Processus de gestion de la collaboration

Les réseaux sociaux et personnels de l'entrepreneur ont été à la base de la création de son école ciblant le marché subsaharien particulièrement, puis à travers le développement du processus, l'école a développé des partenariats avec les écoles subsahariennes afin de lui envoyer leurs étudiants pour poursuite des études au Maroc, et avec les ministères subsahariens pour attirer les étudiants subsahariens boursiers. L'instabilité des réseaux développés lors de la première implantation de l'école en 2009 a contribué à sa mise en stand bail. L'implantation développée en 2015 bénéficie des avantages de l'arrivée en premier. Aujourd'hui, les perspectives entrepreneuriales du décideur sont orientées vers le marché national.

3- Par rapport aux approches théoriques

3-1- Ressources et compétences distinctives

Les principaux avantages compétitifs de la firme s'articulent autour de l'expérience antérieure du décideur, et du réseau ouvert développé constitué des écoles européennes et subsahariennes, en plus des ministères subsahariens.

3-2- Critères de choix des pays cibles

La distance institutionnelle joue un rôle important dans le choix des pays cibles de cette école, en ciblant notamment les pays qui octroient des bourses à leurs étudiants pour continuer leurs études à l'étranger, à travers des partenariats avec leurs ministères.

3-3- L'engagement

Le niveau d'engagement actuel de la firme paraît important avec 80% des étudiants subsahariens mobiles entrants, puis deux implantations en Afrique subsaharienne, dont une en stand bail.

Cet engagement passant par des agents puis de la représentation commerciale au niveau des pays d'accueil, en plus de l'engagement à domicile.

En perspective, le changement de l'orientation entrepreneuriale du décideur vers le marché national est à souligner, au vu des risques et de l'instabilité politique et des réseaux développés perçus lors de sa première expérience d'implantation en Afrique subsaharienne en 2009, sachant que l'entrepreneur a développé une autre structure en 2015 et bénéficie de l'avantage d'être arrivé en premier sur ce marché. Et nous fait part du critère de l'âge comme

motif de stabilité. « *Je croie que si j'avais 20 ans, j'aurais à me lancer en Afrique tant que A mon âge on cherche plutôt la stabilité* ».

3-4- Types de connaissances

Les connaissances expérientielles relevant de l'expérience antérieure de l'entrepreneur, les connaissances développées sur les caractéristiques des marchés cibles, ainsi que les connaissances de réseaux via les différents partenariats avec les écoles et ministères subsahariens, ont fortement influencé le processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

3-5- Diagnostic du réseau

L'école s'inscrit dans l'intégration structurelle de réseaux ouverts, constitués des écoles européennes et subsahariennes, puis des ministères subsahariens.

3-6- Nature du processus

L'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'est faite de manière précoce en termes d'internationalisation à domicile, l'école a ciblé les étudiants subsahariens dès sa création. La première implantation en Afrique subsaharienne de l'école a eu lieu en 2009, c'est-à-dire 6 ans après son ouverture, puis la seconde date de 2015. En perspective, on note que l'entrepreneur désirerait s'engager dans des investissements au niveau national.

L'analyse manuelle s'avère extrêmement enrichissante, dans la mesure où elle nous permet de confronter les résultats obtenus à la revue de littérature menée.

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre, nous ressortons d'ores et déjà les spécificités de chaque cas étudié à part. Le logiciel IRAMUTEQ nous a permis d'avoir une idée globale sur nos unités d'analyse. Tandis que l'analyse manuelle, sur la base de notre grille d'analyse issue de la littérature, nous a permis d'en ressortir les particularités.

Les données collectées dans le cadre de cette étude à travers les entretiens semi directifs ont été fidèlement retranscrites au fur et à mesure de leur collecte. La mise à plat des données par écrit nous en a facilité la lecture. Puis, le décryptage nous a permis d'avoir des données brutes sous forme de « verbatim » plus facilement exploitables pour l'analyse des données.

Nous nous sommes basés sur l'analyse de contenu thématique des entretiens permettant la recherche du sens que les acteurs cherchent à transmettre par leur propos.

En effet, l'utilisation d'une analyse textométrique aux corpus de textes n'étant pas évidente, nous avons eu recours au logiciel « IRAMUTEQ » comme outil d'aide à l'analyse. .

Basé sur une segmentation du texte analysé, le logiciel permet d'avoir une visibilité globale des termes contenus dans les textes qui lui sont soulevés à l'aide de représentations graphiques. Sans faire une analyse complète d'un entretien ou d'un questionnaire, IRAMUTEQ nous a permis de représenter les éléments lexicographiques du corpus étudié, à travers des nuages de mots et des analyses des similitudes.

Nous avons appuyé l'analyse intra-cas ressortie du logiciel par une analyse thématique verticale, consistant à structurer thématiquement chaque entretien, afin d'en ressortir les éléments prédominants, sur la base de la grille ressortie de la littérature.

Chapitre 6 : Etude exploratoire multi-cas : Analyse inter-cas et discussion des données

Introduction du chapitre

Après avoir procédé à l'analyse intra-cas de l'ensemble des entretiens menés, et ressorti le sens général que les interviewés ont cherché à attribuer à chaque élément, dans la cadre du chapitre précédant. La comparaison de l'ensemble des entretiens, structurés, dans le cadre d'une analyse inter-cas s'avère d'une grande importance.

Tout l'intérêt de l'analyse horizontale étant de faire ressortir les relations entre les phénomènes, via l'analyse de l'ensemble des entretiens réalisés comme un seul corpus.

D'une part, à travers le logiciel IRAMUTEQ, trois algorithmes ont été lancés pour étudier le corpus global : une Classification Descendante Hiérarchique (CDH), une Analyse Factorielle de Correspondances (AFC) et une Analyse Des Similitudes (ADS).

La CDH et l'AFC proposent une approche globale du corpus. Après partitionnement de celui-ci, la CDH identifie des classes statistiquement indépendantes des mots, interprétables grâce à leurs profils, caractérisés par des formes spécifiques corrélées entre elles. L'AFC basée sur des calculs d'inertie du nuage de mots que constitue chaque corpus, fait davantage apparaître les rapprochements ou oppositions. Elle détermine pour cela des facteurs sur lesquels les formes se distribuent. À la notion d'appartenance à une classe se substitue ainsi celle de distance à un axe d'inertie. Les AFC sont réalisées après lemmatisation et sont doubles. Leurs représentations graphiques de nuages de points sont bidimensionnelles, dans l'hyperplan défini par les deux premiers facteurs.

Par ailleurs, dans le cadre d'une analyse inter-cas manuelle, nous avons comparé les différentes catégories d'entrepreneurs ressorties par le logiciel, sur la base des axes de notre grille établie à partir de la littérature. Etant articulés autour des facteurs d'influence et catalyseurs de l'internationalisation, ainsi que des composantes du processus d'internationalisation.

Ainsi, dans le cadre de la discussion des données, nous avons pu fournir plusieurs schémas explicatifs des processus d'internationalisation des différentes catégories d'entrepreneurs, puis des figures globales sur le processus d'internationalisation des services et de l'enseignement supérieur en particulier. En plus d'une cartographie des profils d'entrepreneurs.

Section 1 : Analyse inter-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ

Dans le cadre de l'interprétation des données, nous allons traiter les neuf entretiens effectués en tant qu'un seul corpus afin d'en dégager les profils des répondants et leurs caractéristiques discriminantes. Au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, nous avons affiné notre méthode d'analyse et avons ajouté au corpus des variables que nous avons jugées essentielles pour la compréhension des phénomènes en action. Les variables en question sont : la coopération scientifique Maroc Afrique Subsaharienne, l'ouverture aux pays de l'Afrique subsaharienne, ainsi que le processus d'internationalisation de l'école supérieure.

Après avoir introduit ces variables et formaté les entretiens suivant le format accepté par le logiciel IRAMUTEQ, nous avons lancé deux algorithmes pour étudier le corpus : une Analyse Factorielle de Correspondances (AFC) et une Analyse Des Similitudes (ADS).

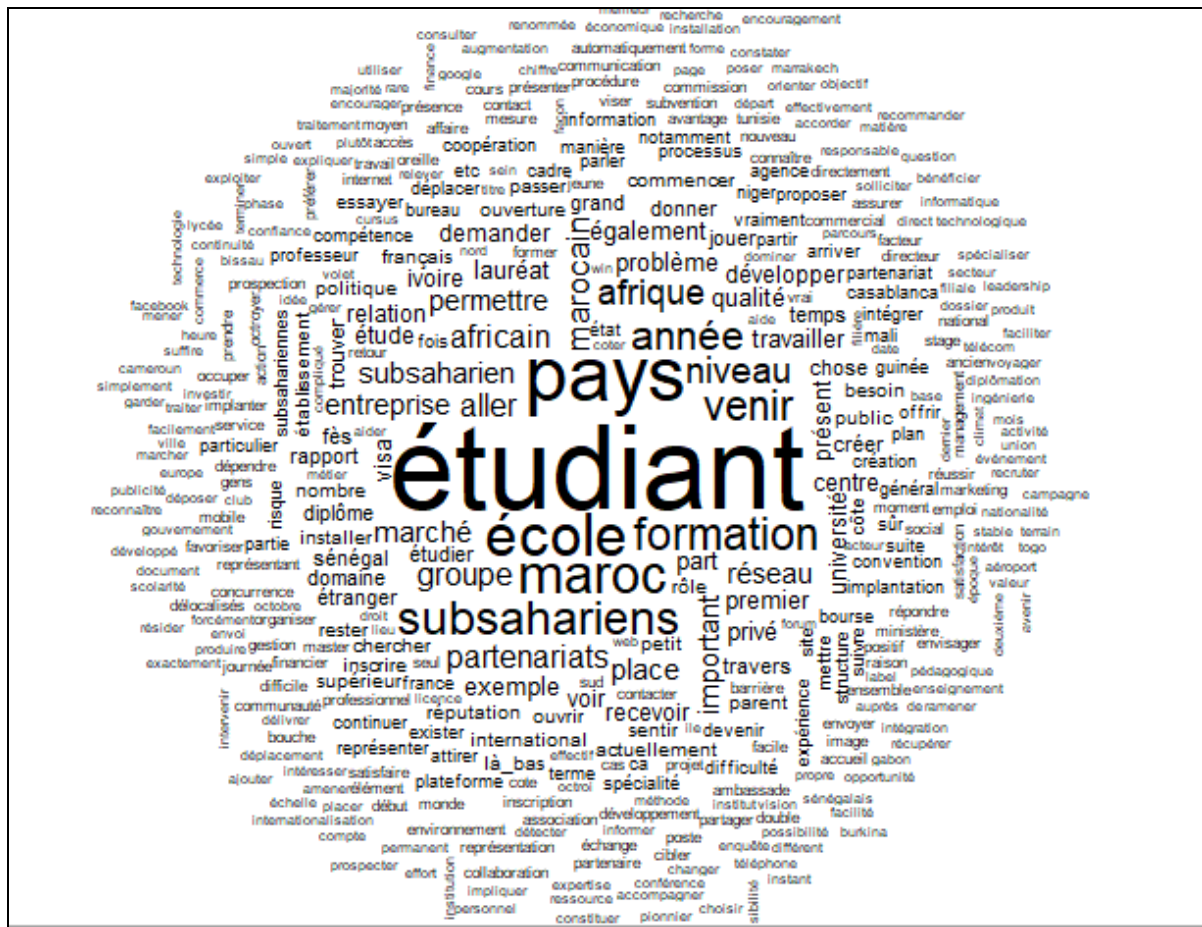
Les AFC proposées sont réalisés après lemmatisation et sont doubles. Leurs représentations graphiques du nuage de points sont bidimensionnelles dans l'hyperplan défini par les deux premiers facteurs.

L'analyse Factorielle des Correspondances (AFC) sur le corpus lexical permet de structurer l'ensemble des « mots » en fonction de leur répartition dans les unités textuelles. La représentation des résultats sous forme de graphiques appelés plans factoriels permet de visualiser la proximité des mots, les oppositions, les tendances, impossibles à discerner directement sur un grand tableau lexical. Deux mots seront d'autant plus proches sur un plan factoriel que leurs contextes d'utilisation. Ces mots sont d'autant plus éloignés qu'ils sont rarement utilisés ensemble. Les cooccurrences de mots ainsi mises en évidence nous permettront de repérer des thèmes et de visualiser des oppositions entre thèmes.

L'ADS, quant à elle, envisage le corpus d'une façon complètement différente. L'approche est davantage locale, reposant sur des propriétés de connexité du corpus. Elle aboutit à une représentation graphique en arbre, où les nœuds sont les formes, et où il est possible de faire apparaître des communautés lexicales. Cet algorithme a tendance à renforcer les relations de voisinage entre les formes.

1- Nuage de mots du corpus global

Figure 34 : Nuage de mots du corpus global



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Le nuage de mots global reprend les mots les plus utilisés dans les 9 entretiens et les met en forme selon leurs cooccurrences et suivant les proximités et oppositions sémantiques de tout le corpus.

Nous pouvons en ressortir les éléments suivants :

Le mot « étudiant » occupe une place centrale importante au niveau de notre nuage de mot global. Etant le centre d'intérêt et la cible de nos interviewés. En effet, les étudiants subsahariens ont tendance à venir de plus en plus au Maroc pour continuer leurs études supérieures. Ce qui reflète l'importance de la nature de leur demande et de leurs besoins spécifiques dans le processus d'ouverture des écoles Marocaines de l'enseignement supérieur sur l'Afrique subsaharienne.

Les mots « Etudiants », « pays », « école », « Maroc », « subsaharien », « formation », « Afrique », « année », et « venir », apparaissent au centre du nuage de mots global. Ce qui

démontre l'importance de l'attractivité des écoles Marocaines vis-à-vis de la cibles des étudiants subsahariens pour l'ensemble de nos interviewés, en fait 8 répondants sur 9 sont inscrits dans une politique active d'internationalisation à domicile. Afin d'attirer les étudiants subsahariens d'origine de différents pays subsahariens pour venir continuer leurs études au Maroc.

Les mots « partenariat », « agence », « bureau », et « déplacer », surgissant au dessus du corpus nous renseignent sur les modes de prospection des étudiants subsahariens mobiles. Notamment passant par le développement de partenariats avec les agences et bureaux de représentation sur place, en plus du déplacement des ressources humaines des écoles marocaines au sein des pays cibles, dans le cadre de tournées dans les lycées ou dans des salons et expositions, afin de promouvoir le service de l'enseignement supérieur Marocain.

Par ailleurs, les mots « problème », « coopération », et « public », nous penchent vers la problématique soulevée par la majorité de nos interviewés. Concernant le manque d'appui de la coopération scientifique et universitaire entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, notamment au profit du secteur privé. Nous notons que la majorité des interviewés ont tendance à soulever la différence entre le secteur privé et celui public dans ce sens. Le système de bourses au profit des étudiants subsahariens profitant uniquement aux universités publics.

En outre, la qualité de la formation octroyée, ainsi que les partenariats tissés avec les entreprises marocaines pour insérer les étudiants subsahariens dans le monde professionnel, jouent un rôle majeur dans la confiance de ces derniers en le système. Leur satisfaction étant majeure dans la mesure où ils jouent un rôle capital dans la recommandation de la formation, l'effet bouche à oreille a été évoqué plusieurs fois à travers les entretiens, puis certains font de la prospection des étudiants mobiles un métier, en tant qu'agents commissionnaires ou bureaux de représentations. Ce que ressortent les mots « compétence », « confiance », « entreprise », et « qualité ».

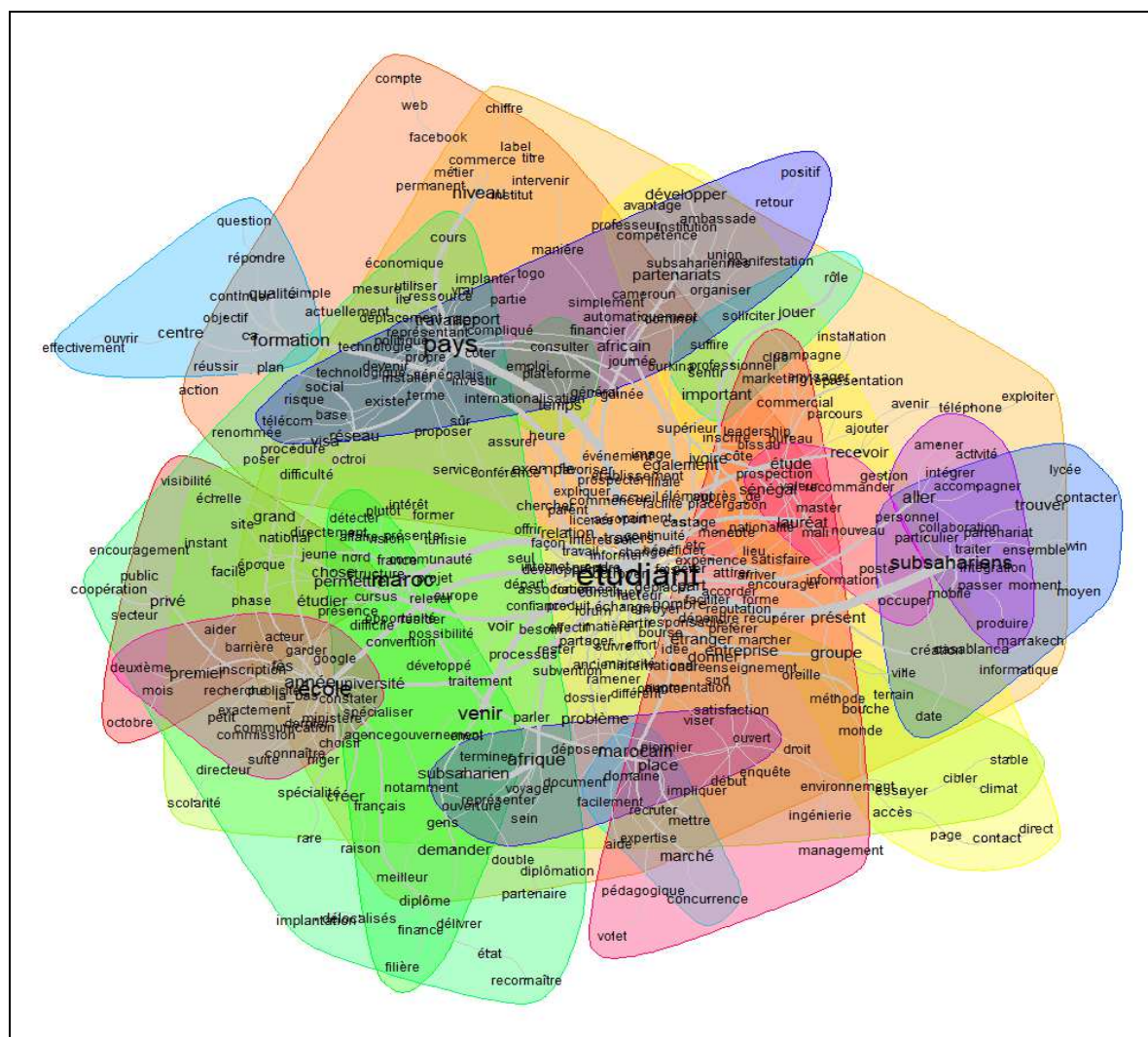
En dessous du corpus, les mots « implantation », « réseau », « installer », « recevoir », « parents », « rôle » appuient le rôle des réseaux développés, ainsi que du relationnel avec les parents, aussi bien dans les processus d'internationalisation à domicile qu'à l'étranger.

Aussi, les mots « risque », « installer », « concurrence », font surgir les risques à mesurer par rapport à la délocalisation en Afrique subsaharienne. Ainsi que ses avantages en termes de fuite de la concurrence nationale.

On peut alors représenter graphiquement l'AFC des données de notre corpus selon les deux figures ci-dessous :

2- Analyse des similitudes Corpus Global

Figure 35 : Analyse des similitudes Corpus Global



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

L'ADS du corpus global résume les thématiques abordées lors des entretiens et les relations qui les relient en suivant les proximités sémantiques. L'ADS confirme les interprétations de l'analyse factorielle des correspondances et nous permet de tirer les conclusions suivantes :

L'ADS confirme à terme les analyses faites au niveau du nuage de mots global. En effet, tous les mots sont directement ou indirectement liés au mot « étudiant » ; que ce soit par le pays d'origine, par le processus d'internationalisation de l'école, par le type de formation dispensée, ou par les déterminants de la coopération sud-sud dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Ceci dit que la demande et les motivations des étudiants se trouvent au cœur du processus d'ouverture des écoles supérieures Marocaines sur l'Afrique subsaharienne

- les mots « Ecole », « acteur », « commission », « ministère », « inscription », et « barrière » sont clairement liés à travers l'ADS du corpus global. La grande majorité de nos interviewés nous ayant fait part des barrières rencontrées pour attirer les étudiants subsahariens pour venir étudier au Maroc, d'une part, notamment liées aux procédures ministérielles et de visa. Et de leur recours aux acteurs commissionnés dans le cadre de la prospection, à savoir les bureaux de représentation et les étudiants, d'autre part.

Le lien entre les mots « Afrique », « satisfaction », et « subsaharien » confirme encore une fois le rôle stratégique des étudiants dans la prospection d'autres étudiants subsahariens, que ce soit à travers l'effet bouche à oreille très développé et cité par plusieurs de nos interviewés, via les commissions perçues dans le cadre de bureaux de représentations, ou encore le développement de franchises dans le cadre d'établissements franchisés sur place.

- Les mots « lycée », « personnel », « subsaharien », et « aller » nous renseignent également sur la prospection sur place que pratiquent plusieurs de nos interviewés à travers le déplacement de leur personnel pour réaliser des tournées au sein des lycées subsahariens, pour promouvoir leurs services.

Dans le même sens, les mots « Occuper » « poste » « recommander » « prospection », et « lauréat » nous informent sur l'effet de satisfaction et de bonne réputation engendré par le fait que les lauréats subsahariens occupent des postes importants au sein de leurs pays d'origine.

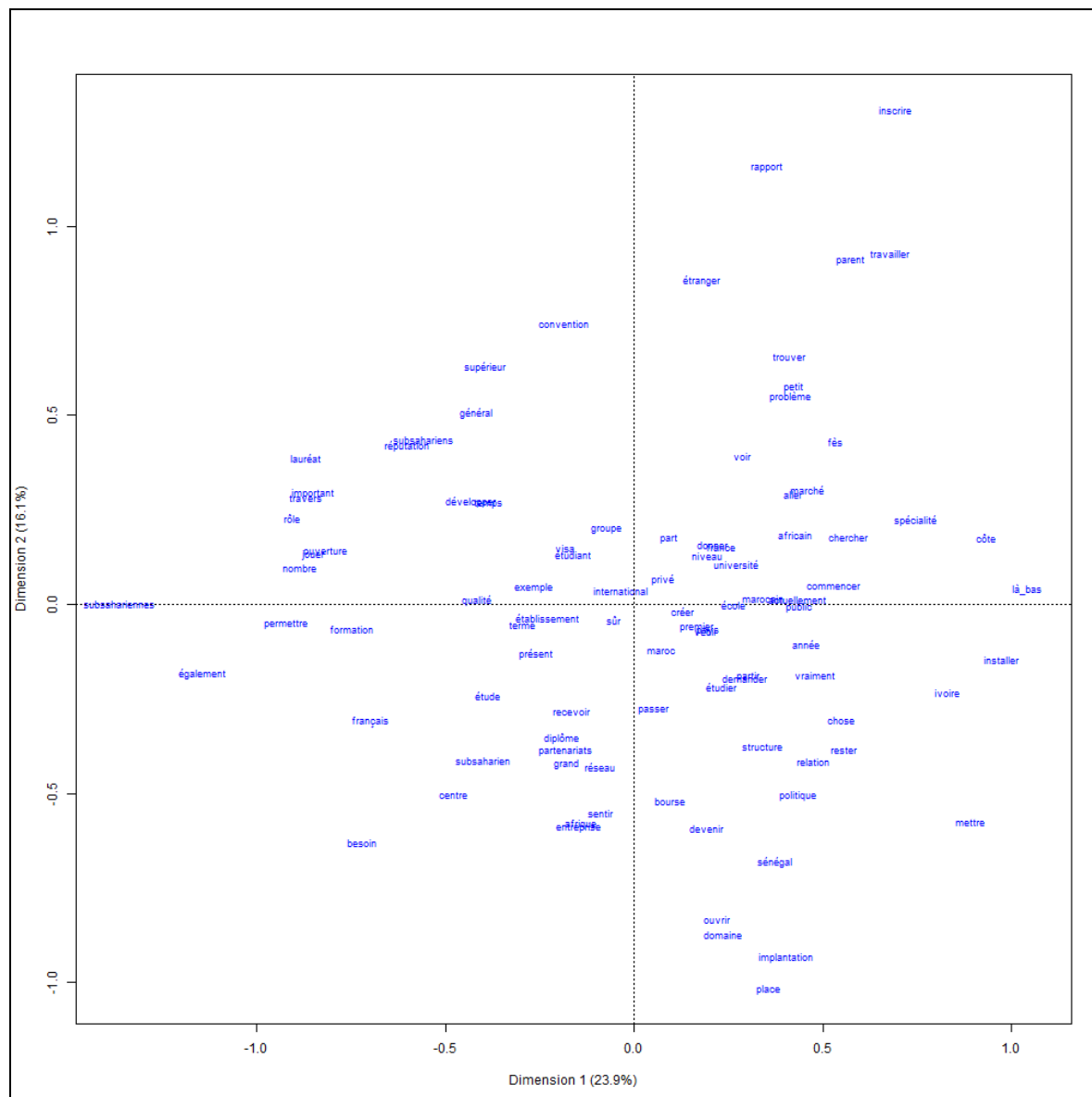
Parmi les points évoqués par nos interviewés en termes de facteurs de succès, le leadership et l'expertise. Les enquêtes de satisfactions menées auprès des étudiants subsahariens contribuant également à l'amélioration continue des prestations de services d'enseignement supérieur auprès de la cible étrangère.

Ainsi, plusieurs déterminants entrent en jeu dans la coopération étudiée, à savoir, le réseau des lauréats, la stabilité politique qu'offre le pays d'accueil, la saturation du marché national, ou encore les efforts personnels que fournissent les entrepreneurs dans l'accompagnement et l'intégration des étudiants subsahariens au Maroc.

3- AFC du corpus global

3-1- AFC profil-nuage de mots

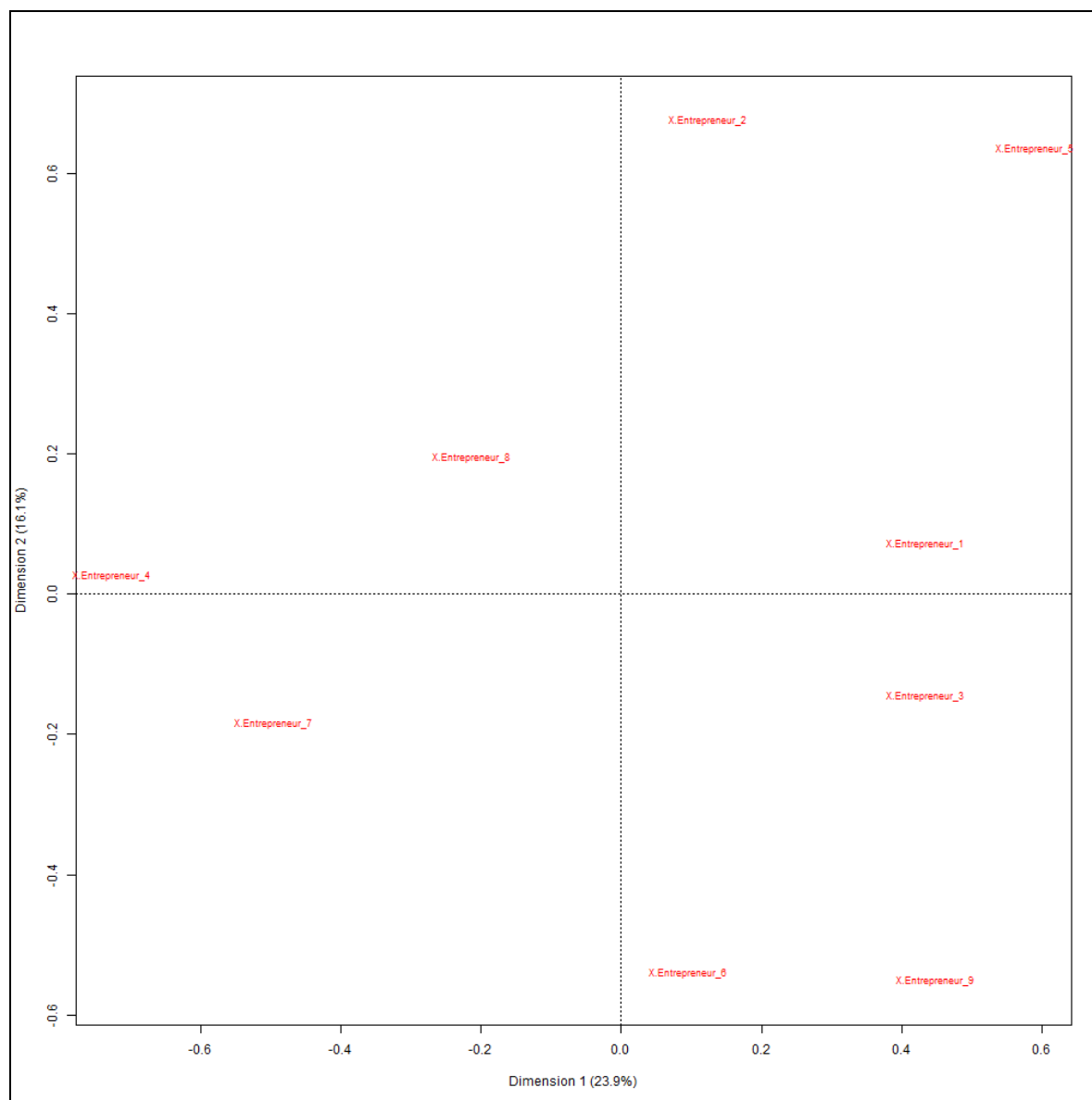
Figure 36 : AFC profil-nuage de mots



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

3-2- AFC profil mono variable (déterminants de la coopération)

Figure 37 : AFC profil monovariable



Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Nous avons dû faire une projection de la variable déterminante de la coopération seule sur le plan factoriel dont l'inertie totale est de 100%, c'est-à-dire la position affichée sur ce plan est l'unique position qui existe et qu'il n'y a pas de risque de mauvaise projection.

Nous notons que la catégorie comprenant les entrepreneurs 3, 6, et 9 est caractérisée par la motivation des entrepreneurs, qui ont fourni des efforts considérables dans leur processus d'internationalisation, en termes de développement de réseaux ouverts sur les universités internationales de renommée, en plus de la prise de plusieurs initiatives et le développement de différentes pratiques pour développer ce processus. Que ce soit en termes

d'internationalisation à domicile, pour certains, ou à l'étranger pour d'autres. Nous avons ainsi jugé opportun de leur attribuer la dénomination d'entrepreneurs « motivés ».

Les entrepreneurs 1, 2 et 5 bénéficient tous d'une expérience antérieure au sein du marché cible qui a facilité leur processus d'internationalisation. Ils se sont tous limités à leurs réseaux développés via ces expériences. D'où leur appellation « expérimentiels ».

Le point commun des entrepreneurs 4 et 8 c'est leur présence parmi les premiers dans le marché de l'enseignement supérieur privé Marocain. Ce qui explique les adhésions spontanées des étudiants subsahariens au sein de leurs instituts. Ces deux groupes ont développé plusieurs filiales au niveau national, en parallèle du développement de leur internationalisation à domicile. Leurs réseaux s'élargissent également aux universités internationales de renommée dans la cadre de partenariats pour doubles et triples diplômes en faveur des étudiants subsahariens.

Le processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne le plus développé parmi les cas analysés est celui de l'entrepreneur 7, qui a atteint 12 filiales sur place, propres et franchisées. La structure au Maroc accueille 50% d'étudiants subsahariens. Le groupe ayant fait preuve d'une orientation à l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne dès son ouverture. Et tissé un réseau très développé au niveau international. Son expertise au sein du marché cible en faisant l'entrepreneur « engagé ».

Cette section a été d'une grande importance, dans la mesure où elle nous a permis une première réponse à notre sous question de recherche relative aux différents types d'entrepreneurs dans le processus d'internationalisation des firmes d'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne.

Pour avoir davantage d'informations sur le sujet, une analyse manuelle s'impose.

Section 2 : Analyse inter-cas manuelle

Dans ce qui suit nous allons élaborer une analyse horizontale comparative entre les différentes catégories d'entrepreneurs résultant de l'AFC, sur la base de notre grille d'analyse ressortie de la littérature (Tableau 13). A travers l'appellation suivante :

Catégorie 1 : cas 1,2, et 5

Catégorie 2 : cas 3,6 et 9,

Catégorie 3 : cas 4 et 8,

Catégorie 4 : cas 7.

1- Ressources et compétences distinctives

Tableau 28 : Analyse horizontale des ressources et compétences distinctives

<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	-L'expérience antérieure des décideurs -L'accompagnement des étudiants depuis leur accueil au suivi de leurs formations
<u>Catégorie 2</u> <u>Motivés</u>	-La qualité des projets pédagogiques -Le suivi des étudiants et leur accompagnement depuis leur accueil -Le label « Maroc » bénéficiant d'une bonne image en termes d'enseignement supérieur
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	-Le caractère pionnier de ces groupes -L'expérience, la réputation, et la qualité de la formation -Le développement de plusieurs pratiques pour satisfaire et fidéliser (mkg) les étudiants -L'intégration structurelle dans des réseaux ouverts développés -La présence en ligne à travers une plateforme de suivi des étudiants.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagé</u>	-L'expérience, l'expertise, la réputation, la qualité de la formation, et le réseau développé

Source : Par nos soins

La performance internationale provient de ressources distinctives principalement liées à la qualité de la formation et au développement de réseaux. Cas de l'entrepreneur 7 que nous avons dénommé « engagé ».

Les étudiants subsahariens qui occupent les postes importants dans leurs pays après leur formation au Maroc véhiculent également une bonne image sur le niveau des études supérieures puis sur les perspectives d'embauche. Ceci est confirmé par les propos des entrepreneurs « pionniers » et « engagés ».

Dans ce sens, les partenariats avec les entreprises Marocaines, en tant qu'acteurs de la coopération scientifique, pour une meilleure insertion des étudiants subsahariens dans des

stages et dans le monde du travail, ne peuvent que favoriser le processus, ce que nous attestent les entrepreneurs « pionniers » et « engagés ».

Le label « Maroc » peut être considéré comme une source d'avantage compétitif, bénéficiant d'une bonne image de marque et d'une réputation de qualité, en termes d'enseignement supérieur, d'après les entrepreneurs « engagés ».

Le climat politique stable du Maroc par rapport à d'autres destinations africaines possibles pour les étudiants est un autre avantage sur lequel les écoles nationales peuvent s'appuyer dans le cadre de la promotion de leurs services, d'après l'entrepreneur 4 de type « pionnier ».

Le suivi et l'accompagnement des étudiants depuis leur accueil est également un avantage compétitif évoqué par les catégories 1 et 2 d'entrepreneurs, permettant de tisser des relations personnelles avec les étudiants. Ce relationnel est développé également avec les parents des étudiants à travers les plateformes de suivi en ligne, qui ont contribué à la visibilité et la e-réputation de plusieurs entrepreneurs étudiés, notamment ceux « pionniers ».

Il faut dire que la sécurité, la qualité de la formation, et les perspectives d'embauche correspondent aux motivations de mobilité des étudiants subsahariens (UNESCO, 2010).

Les ressources humaines sont également une source importante d'avantages compétitifs, de part leurs expériences antérieures qui jouent également un rôle très important dans les premières étapes d'internationalisation, dont les connaissances se trouvent à la base des connaissances de marché et de réseaux. Tel a été le cas des entrepreneurs « expérientiels » et d'un des entrepreneurs « engagés ».

Il convient de souligner également que l'arrivée en premier au sein du marché de l'enseignement supérieur privé Marocain a constitué un avantage distinctif qui a favorisé une internationalisation fortuite à travers l'adhésion spontanée des étudiants subsahariens pour les entrepreneurs dénommés « pionniers ».

Nous avons remarqué que les entrepreneurs engagés, pionniers et engagés développent plusieurs pratiques dans le cadre de leur ouverture sur le marché subsaharien, telles que les manifestations annuelles, les enquêtes de satisfaction trimestrielles, et l'appui des associations des étudiants.

2- La perspective entrepreneuriale

Le développement international des entrepreneurs étudiés sur les marchés cibles s'avère dépendre de plusieurs paramètres.

Notamment le degré d'aversion au risque s'avère un paramètre déterminant du processus d'internationalisation des entreprises étudiées. Nous remarquons que les entrepreneurs les plus avertis au risque se limitent à l'internationalisation à domicile.

Or les plus preneurs de risques se développent plus rapidement, arrivent plus facilement à réduire la distance psychique avec les pays cibles d'internationalisation, à accroître leur niveau d'apprentissage, et s'engagent davantage dans le processus, en renforçant les partenariats commerciaux sur place, en créant leur propres bureaux de représentation, en ciblant davantage de pays similaires, en recourant au franchisage, ou encore en s'implantant carrément au niveau des pays cibles d'internationalisation.

Le degré de motivation et d'implication des entrepreneurs joue également un rôle crucial dans ce développement à l'international. Dans la mesure où les plus motivés renforcent leurs stratégies de prospection et de commercialisation, et se développent de manière beaucoup plus significative que ceux qui restent limités à leurs réseaux de base, ou à leurs expériences antérieures. Certains entrepreneurs ne sont même pas au courant des possibilités pour les étudiants d'avoir des bourses au sein de leurs pays par exemple, ou n'ont jamais fait de déplacements sur place, cas des « expérientiels » notamment.

Pour finir, il est à noter que la distance institutionnelle constitue une barrière au développement de ces processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne, évoquée par la plupart des interviewés. En termes de complexité des procédures d'octroi des visas, et de manque d'appui financier ou encore de facilités de point de vue fiscal.

Sans oublier les caractéristiques des entrepreneurs seniors en termes de perception importante des risques qui peuvent également freiner le processus d'internationalisation. Résultant des connaissances expérientielles développées au niveau des marchés cibles, cas de l'entrepreneur 9 qui préfère s'orienter au futur vers l'investissement au niveau national.

Parmi nos 9 unités d'analyse, 2 seulement ont évoqué l'impact positif du partenariat sud-sud.

3- Critères de choix des pays cibles

Tableau 29 : Analyse horizontale de la distance culturelle

<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	- Les liens tissés avec les partenaires subsahariens, à savoir les bureaux de représentation et les étudiants lauréats,
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	-Les affaires pratiquées par d'autres écoles Marocaines au niveau des pays cibles -La proximité socioculturelle et linguistique.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	-Les pays religieusement proches, attirés par les centres de pèlerinage au Maroc, par exemple.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	Les réseaux et contacts développés en provenance des pays cibles.
<u>Distance institutionnelle</u>	
<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	- La distance institutionnelle fait l'objet de barrière d'internationalisation au niveau de certains pays, dont les procédures d'octroi des visas sont complexes, et l'accord de bourses est retardé. A coté de la lourdeur administrative au niveau national, le retard des processus et l'absence d'initiatives de bourses pour encourager cette coopération au niveau du secteur privé.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	- La distance institutionnelle réduite constitue également un critère de choix important pour ces entrepreneurs et est liée à la facilité des procédures, aux liens politiques et économiques avec le Maroc, et à l'octroi de bourses de part les Etats subsahariens. Sans oublier les critères relatifs à la stabilité politique des pays cibles , cas de l'entrepreneur 9, et ceux stratégiques tels que le ciblage de niches d'étudiants désirant continuer leurs études chez eux ou n'ayant pas les moyens de se déplacer, tel a été le cas pour l'entrepreneur 6.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	- La distance institutionnelle est un facteur de choix commun, au vu des procédures de visas allégées, et de facilités des procédures de collaboration.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	- La distance institutionnelle perçue par les décideurs en termes de procédures de visas allégées et des bourses octroyées influence également le choix des pays cibles d'internationalisation.

En termes de choix des pays cibles à l'international, nous pouvons ressortir plusieurs facteurs qui entrent en jeu pour les différents cas étudiés.

Les distances culturelles réduites se perçoivent à travers les liens commerciaux, sociaux et personnels tissés avec les partenaires subsahariens, à savoir les bureaux de représentations et les étudiants lauréats. Qui assurent le processus de prospection en amont et augmentent les possibilités d'entente des entreprises avec leurs clients potentiels, pour la plupart des cas étudiés. Il est important de noter que la majorité des représentants et franchisés de l'entrepreneur « engagé » sont ses lauréats.

Ajoutés à la présence d'autres écoles Marocaines au niveau des pays cibles, ainsi qu'aux liens socioculturels, linguistiques, et religieux développés.

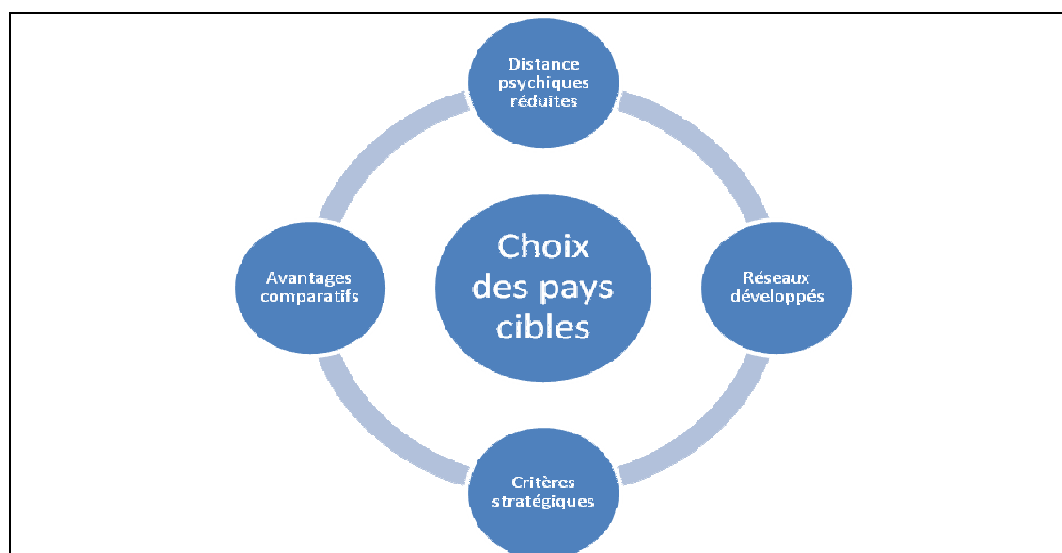
La perception des distances institutionnelles réduites se rapporte à la facilité des procédures, aux liens politiques et économiques avec le Maroc, à l'octroi de bourses de part les Etats subsahariens, ou encore aux procédures de visas allégées, ou aux facilités des procédures de collaboration.

On note également que le développement de connaissances de réseaux influence fortement le choix des pays cibles d'internationalisation. A travers l'intégration structurelle dans le cadre de réseaux ouverts, cas des entrepreneurs engagés, pionniers et engagés, d'une part, et l'intégration relationnelle dans le cadre de réseaux fermés unis, cas des entrepreneurs expérimentiels qui ont utilisé les réseaux préalablement développés au profit de leurs entreprises, puisque les possibilités d'entente avec ces acteurs sont plus importantes.

Sans oublier les critères relatifs à la stabilité politique des pays cibles, cas de l'entrepreneur 9, et ceux stratégiques, tels que le ciblage de niches d'étudiants désirant continuer leurs études chez eux ou n'ayant pas les moyens de se déplacer, cas de l'entrepreneur 6.

Ainsi, la confrontation de nos résultats d'analyse avec la littérature sur les choix des pays cibles, les apports de l'approche UPPSALA en termes de distance psychique, et ceux de l'approche par les réseaux, en termes d'intégration des réseaux, nous laissent ressortir le caractère éclectique du choix des pays cibles, creusant dans tous ces fondements de la littérature précités. Pouvant être schématisé comme suit :

Figure 38 : Choix des pays cibles des firmes d'enseignement supérieur



Source : Par nos soins

4- L'engagement à l'international

Tableau 30 :Analyse horizontale de l'engagement à l'international

<u>Niveau d'engagement</u>	
<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	Le niveau d'engagement des entrepreneurs est de l'ordre de 20% pour les cas 2 et 5, et de 98% pour le premier cas, en termes d'étudiants mobiles entrants.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	Le niveau d'engagement des cas étudiés est important, atteignant 30% de capacité totale pour les 2 premiers cas, et 80% d'étudiants mobiles entrants avec une implantation à l'étranger pour le troisième cas.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	- La divergence des niveaux d'engagement des cas étudiés, à notre sens s'explique par l'orientation entrepreneuriale des décideurs. C'est-à-dire leur perception de l'internationalisation, des opportunités, mais aussi du développement au niveau national. Nous notons que pour les cas 4 et 8, les groupes se sont développés en parallèle au niveau national et au niveau des pays cibles, ils comptent aujourd'hui plusieurs filiales dans plusieurs villes Marocaines, et ont des parts importantes d'étudiants subsahariens mobiles à domicile. Tout en restant concentrés sur l'internationalisation à domicile.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	L'orientation entrepreneuriale de l'entrepreneur à l'international a joué un rôle important dans le processus, celui-ci s'est contenté d'une seule structure au niveau national, qui s'inscrit parfaitement dans l'internationalisation à domicile, avec 50% d'étudiants subsahariens, et s'est beaucoup plus développé à l'international, notamment à travers des implantations sur place, et du franchisage, dans le cadre de l'internationalisation à l'étranger.
<u>Ressources engagées</u>	
<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	Les ressources engagées relèvent de l'internationalisation à domicile pour les 3 cas et concernent principalement l'investissement en termes de prospection commerciale.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	La quantité des ressources engagées qui en découle est considérable, que ce soit en termes de prospection ou encore et surtout par rapport aux délocalisations.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	La quantité des ressources engagées pour les deux groupes est liée aux processus de prospection
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	Les ressources engagées sont de taille, que ce soit en termes de prospection ou en rapport avec les implantations sur place
<u>Étapes d'engagement</u>	
<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiel</u>	Les 3 cas se situent au niveau de la représentation commerciale via des agents.

<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	Ces entreprises sont engagées à travers le transfert de compétences technologiques et humaines via les formations octroyées, les alliances stratégiques avec le réseau ouvert d'universités, puis la représentation commerciale au niveau des pays d'accueil pour les cas 6 et 9.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	L'engagement des deux groupes se fait via la représentation par des agents
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	Cet entrepreneur est engagé au niveau du marché cible à travers la représentation via des agents notamment les bureaux de représentations et les étudiants puis à travers la représentation commerciale au niveau des pays d'accueil

Source : Par nos soins

Le niveau d'engagement et la quantité des ressources qui en découle sont importants pour l'ensemble de nos unités d'analyse, avec une part du chiffre d'affaire variant de 20% à 98% en termes de mobilité entrante. Puis allant d'une à 12 implantations en termes de mobilité sortante. Les revenus des écoles supérieures étant proportionnels au nombre d'étudiants.

Nous remarquons que les entrepreneurs expérientiels sont concentrés sur l'internationalisation à domicile. Les entrepreneurs engagés ont des processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne plus développés, et se sont orienté vers l'internationalisation à l'étranger également. Tandis que les entrepreneurs pionniers se sont plus développés sur le marché national avec la création de plusieurs filiales nationales, à coté de l'internationalisation à domicile. Alors que l'entrepreneur engagé est orienté vers l'entrepreneuriat à l'international, il s'est contenté d'une seule structure au niveau nationale, dont la part des étudiants mobiles entrants est de l'ordre de 50%, avec 12 implantations en Afrique subsahariennes, propres et franchisées.

L'internationalisation à domicile passant par des agents responsables de la prospection en amont, à savoir les bureaux de représentation, les étudiants lauréats, ou encore les ressources humaines engagées dans des tournées au sein des lycées subsahariens.

Et l'internationalisation à l'étranger se faisant à travers la représentation commerciale au niveau des pays cibles d'internationalisation ; que ce soit via des implantations propres, cas des entrepreneurs engagés; et ou franchisées, cas de l'entrepreneur engagé. En plus du transfert de compétences technologiques et humaines.

5- Les connaissances développées

Tableau 31 : Analyse horizontale des connaissances développées

<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	Les connaissances expérimentales relevant des expériences antérieures des dirigeants ont été à la base des connaissances de réseaux et des connaissances du marché.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	Les connaissances se sont développées de manière incrémentale dans les trois cas. Ayant capitalisé sur les connaissances du marché dans une première phase, puis sur leurs expériences propres dans un deuxième stade d'internationalisation, pour les 2 premiers cas. Les connaissances du cas 9 relèvent de son expérience antécédente, puis des expériences accumulées et réseaux développés sur le terrain.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	Les connaissances expérientielles et de réseaux jouent un rôle majeur dans le développement international des deux cas.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagé</u>	Les connaissances du réseau de partenaires du groupe ont joué un rôle majeur depuis les premières étapes d'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne Puis les connaissances expérientielles et du marché ont favorisé le processus, que ce soit en termes de maîtrise des spécificités locales, des types de clientèle, ou encore par rapport au processus général d'internationalisation.

Source : Par nos soins

L'analyse des connaissances développées au sein des pays cibles nous confirme le caractère séquentiel de l'ensemble des processus d'internationalisation.

Nous remarquons que bien que certaines écoles se sont internationalisées de manière précoce par rapport à d'autres, étant donnée l'orientation entrepreneuriale de leurs décideurs. L'ensemble des processus de développement revêtent un caractère incrémental, qui s'inscrit dans les approches UPPSALA, et par les réseaux. Plus les décideurs développent leurs connaissances expérientielles, plus leurs connaissances des marchés se développent, plus les distances psychiques sont réduites, plus ils arrivent à prospecter des pays distants psychiquement, Plus leurs connaissances de réseaux se développent, plus ils s'inscrivent dans des intégrations structurelles de réseaux ouverts. Et plus ils accumulent de connaissances expérientielles donnant lieu à de nouvelles séquences d'internationalisation.

6- Types de réseaux développés

Tableau 32 : Analyse horizontale des types de réseaux développés

<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	Les trois cas s'inscrivent dans l'intégration relationnelle dans des réseaux fermés, constituées des représentants et étudiants commissionnaires. Et se sont limités à leurs anciennes connaissances de réseaux développées lors de leurs expériences antérieures. La notion de confiance développée par les entreprises grâce à leurs réseaux de représentants subsahariens prend tout son intérêt.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	Les trois cas entretiennent des relations structurelles dans le cadre de leurs réseaux ouverts, intégrant les universités subsahariennes, européennes, et même nord américaines pour le cas 6, ainsi que les ministères pour le cas 9.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	-L'intégration structurelle dans des réseaux ouverts constitués d'acteurs nationaux et internationaux, est un autre atout majeur pour ces entrepreneurs. Les partenariats avec les entreprises nationales leur permettent une meilleure intégration des étudiants subsahariens dans des stages et dans le marché du travail. Les partenariats commerciaux avec les bureaux de représentation subsahariens, et les étudiants lauréats jouent un rôle majeur dans la prospection et le développement international des firmes étudiées. A coté des partenariats avec les entreprises subsahariennes dans le cadre de projets de formations continues. La coopération tripartite entre les universités nationales, subsahariennes et européennes, renforce les images de marque des groupes et offre des débouchés qui attirent les étudiants subsahariens.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	L'intégration structurelle dans un réseau ouvert constitué d'acteurs nationaux et internationaux, à savoir les partenaires financiers, les écoles subsahariennes, européennes et nord américaines, les étudiants lauréats, ainsi que les entreprises marocaines et subsahariennes, est la caractéristique fondamentale de ce groupe, ayant fortement contribué à sa performance.

Source : Par nos soins

En termes de développement de réseaux, nous remarquons que les entrepreneurs engagés, pionniers et engagés s'inscrivent dans des intégrations structurelles de réseaux ouverts. Tandis que ceux expérientiels se sont limités à l'intégration relationnelle de réseaux fermés et unis.

Les deux types d'intégration de réseaux favorisent le processus d'internationalisation, chacune avec ses avantages, mais nous notons que les entrepreneurs à plus grands traits d'engagement s'inscrivent dans des réseaux ouverts.

7- Nature du processus

Tableau 33 : Analyse horizontale de la nature des processus

<u>Dates entre la création et l'internationalisation</u>	
<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	Le processus d'internationalisation, on remarque qu'il s'est fait de manière précoce causale pour le premier cas, et incrémentale fortuite dans les premières étapes des cas 2 et 5.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	L'internationalisation à domicile s'est faite de manière précoce pour les cas 3 et 9. Et l'internationalisation à l'étranger de manière incrémentale que ce soit pour le cas 6 ou 9.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	L'internationalisation s'est faite de manière précoce et fortuite pour les deux cas, qui recevaient des adhésions spontanées de la part des étudiants subsahariens mobiles dès les premières années de création.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagé</u>	L'internationalisation s'est faite à partir de la 3 ^{ème} année, de manière précoce et causale, suite à la création du centre de formation. Ce qui a facilité cette ouverture sur le marché subsaharien.
<u>Nature du processus</u>	
<u>Catégorie 1</u> <u>Expérientiels</u>	Le processus est devenu causal avec le recrutement du nouveau chargé des relations extérieures expérimenté pour le cas 2, puis avec la dissolution du groupe et la nouvelle orientation entrepreneuriale à l'international pour le cas 5. Et revêt un caractère incrémental en termes de développement général. D'où le lien entre l'expérience antérieure des décideurs au niveau des marchés cibles, leurs connaissances de réseaux et de marchés, et le caractère causal du processus d'internationalisation.
<u>Catégorie 2</u> <u>Engagés</u>	Le développement à l'international revêt un caractère incrémental pour les 3 cas. Pour le cas 3, on remarque que l'entreprise a commencé par augmenter le nombre d'étudiants par pays cibles, puis a développé les connaissances lui ayant permis de cibler des pays distants psychologiquement. Pour les cas 6 et 9, l'internationalisation à l'étranger a eu lieu plusieurs années après l'internationalisation à domicile, puis s'est développé par étapes à travers les implantations ultérieures. En perspective, on note que l'entrepreneur 9 désire s'engager dans des investissements au niveau national. Et nous fait part de sa préférence pour la stabilité vu son âge. Il faut dire que le manque d'appui de l'écosystème en termes financier et fiscal constitue des barrières au développement de cette coopération.
<u>Catégorie 3</u> <u>Pionniers</u>	Le processus d'internationalisation revêt un caractère incrémental et séquentiel, dans la mesure où plus ces groupes développent leurs niveaux d'apprentissage et connaissances sur l'internationalisation, plus ils sont en mesure d'attirer davantage d'étudiants, et de prospecter davantage de pays distants psychologiquement. Le processus s'inscrit dans une logique causale dans des étapes plus avancées d'internationalisation, dans la mesure où les entrepreneurs prennent différentes initiatives et fournissent un réel effort pour accroître leurs parts de marchés à l'international.
<u>Catégorie 4</u> <u>Engagés</u>	Le développement à l'international revêt un caractère incrémental et séquentiel, dans la mesure où plus le groupe développe son niveau d'apprentissage et de connaissances de réseaux en Afrique subsaharienne et avec les universités européennes et américaines, plus son image de marque s'améliore, plus la prospection se fait dans des pays distants psychologiquement, plus la part des étudiants mobiles entrants augmente au niveau local, et plus le groupe s'implante au niveau des marchés cibles.

Source : Par nos soins

En effet, les établissements d'enseignement supérieur étudiés ont tendance à s'internationaliser très rapidement, lors des premières étapes, sans avoir à respecter le processus d'internationalisation séquentiel qui nécessite le développement de la firme d'abord au niveau national, pour réussir son internationalisation dans des étapes plus avancées.

Pour les entrepreneurs pionniers, ils ciblaient à la base les étudiants nationaux. C'est avec le temps et la prise de conscience de la saturation du marché devenu objet de la concurrence aussi bien nationale qu'internationale, que ces entrepreneurs ont développé leur ouverture sur le marché subsaharien de manière causale vu le gisement d'opportunités d'affaires qu'il offre.

Sachant qu'ils ont fait l'objet d'une demande spontanée de la part des étudiants subsahariens, depuis leurs premières années de création, étant pionniers sur le marché Marocain, à l'époque oligoligopolistique, ce qui les amené à réfléchir sur les opportunités de ce marché.

Ainsi, leur internationalisation s'est faite de manière précoce, à travers l'accueil des étudiants subsahariens mobiles. Mais une fois ouverts sur le marché, le développement s'est fait de manière incrémentale au vu des connaissances et réseaux développés.

Concernant les entrepreneurs que nous avons dénommés « motivés », leur internationalisation à domicile s'est faite également de manière précoce, relevant d'une expérience antérieure pour l'entrepreneur 9 et des informations sur le marché pour le cas 3, tandis que le l'entrepreneur 6 s'est orienté vers l'internationalisation à l'étranger dès le départ, qui a pris plusieurs années pour sa concrétisation.

Leur développement international s'est également fait de manière incrémentale, au vu du nombre d'étudiants en augmentation avec l'accumulation des apprentissages, du passage de l'entrepreneur 9 à l'internationalisation à l'étranger, et de la capitalisation de l'entrepreneur 6 sur sa première implantation pour procéder avec le temps et le développement de connaissances à la deuxième puis la troisième délocalisation.

L'entrepreneur « engagé » quant à lui, a commencé par l'internationalisation à domicile à travers la création d'un centre de formation attractif pour les étudiants subsahariens, puis a pris le temps d'accumuler les connaissances expérientielles, de marché et des réseaux, pour se lancer dans l'internationalisation à domicile, sa première implantation ayant eu lieu en 2001 et la douzième en 2016, à travers des implantations propres et franchisées.

L'ouverture de ces trois catégories d'entrepreneur sur les universités européennes et ou américaines pour des doubles et triples diplômes a favorisé leur internationalisation sur le marché subsaharien, leur image de marque étant renforcée.

Par ailleurs, les entrepreneurs expérientiels se sont ouverts sur le marché subsaharien de manière précoce, ayant pris conscience à travers leurs expériences antérieures, de la concurrence nationale acharnée, et des opportunités qu'offre le marché subsaharien.

Mais le nombre de leurs étudiants subsahariens mobiles a évolué de manière incrémentale au fil du temps, à travers l'accumulation des connaissances.

A travers cette section, nous avons confronté chaque catégorie d'entrepreneur ressortie aux différents axes de notre grille d'analyse.

Il en ressort que les processus d'internationalisation à domicile se sont faits de manière précoce pour les toutes les catégories d'entrepreneurs. Et ceux à l'étranger de manière incrémentale. Le développement à l'international revêt ainsi un caractère incrémental de manière générale.

Section 3 : Synthèse et discussion des résultats

A travers cette section, nous mettons en exergue les particularités de l'internationalisation de l'enseignement supérieur privé en Afrique subsaharienne, à la lumière de la revue de littérature menée au préalable, à travers les notions théoriques relevées comme importantes dans le processus d'internationalisation, en se basant sur nos résultats empiriques.

Après la mise en avant des différentes catégories d'entrepreneurs ressorties, nous allons procéder par une discussion des données en se référant à la revue de littérature menée. A travers deux parties, la première relative aux facteurs qui influencent le processus d'internationalisation, et la seconde liée à la nature du processus d'internationalisation.

I- Les différentes catégories d'entrepreneurs

1- Les entrepreneurs expérientiels

Les trois cas se basent sur l'expérience antérieure de leurs décideurs comme compétence distinctive, leur ayant permis d'accéder à des connaissances sur le marché et les réseaux.

Et évoquent l'accompagnement des étudiants depuis leur accueil à leur suivi comme avantage distinctif, leur permettant de tisser des relations personnelles avec les étudiants et leurs parents.

La distance culturelle a été réduite par les liens tissés avec les partenaires subsahariens, à savoir les bureaux de représentations et les étudiants lauréats, qui assurent le processus de

prospection en amont et augmentent les possibilités d'entente des entreprises avec leurs clients potentiels.

La distance institutionnelle fait l'objet de barrière d'internationalisation au niveau de certains pays, dont les procédures d'octroi des visas sont complexes, et l'accord de bourses est retardé. Le niveau d'engagement des entrepreneurs est de l'ordre de 20% pour les cas 2 et 5, et de 98% pour le premier cas, en termes d'étudiants mobiles entrants.

Les ressources engagées relèvent de l'internationalisation à domicile pour les 3 cas et concernent principalement l'investissement en termes de prospection commerciale.

Par rapport aux étapes d'engagement, les 3 cas se situent au niveau de la représentation commerciale via des agents.

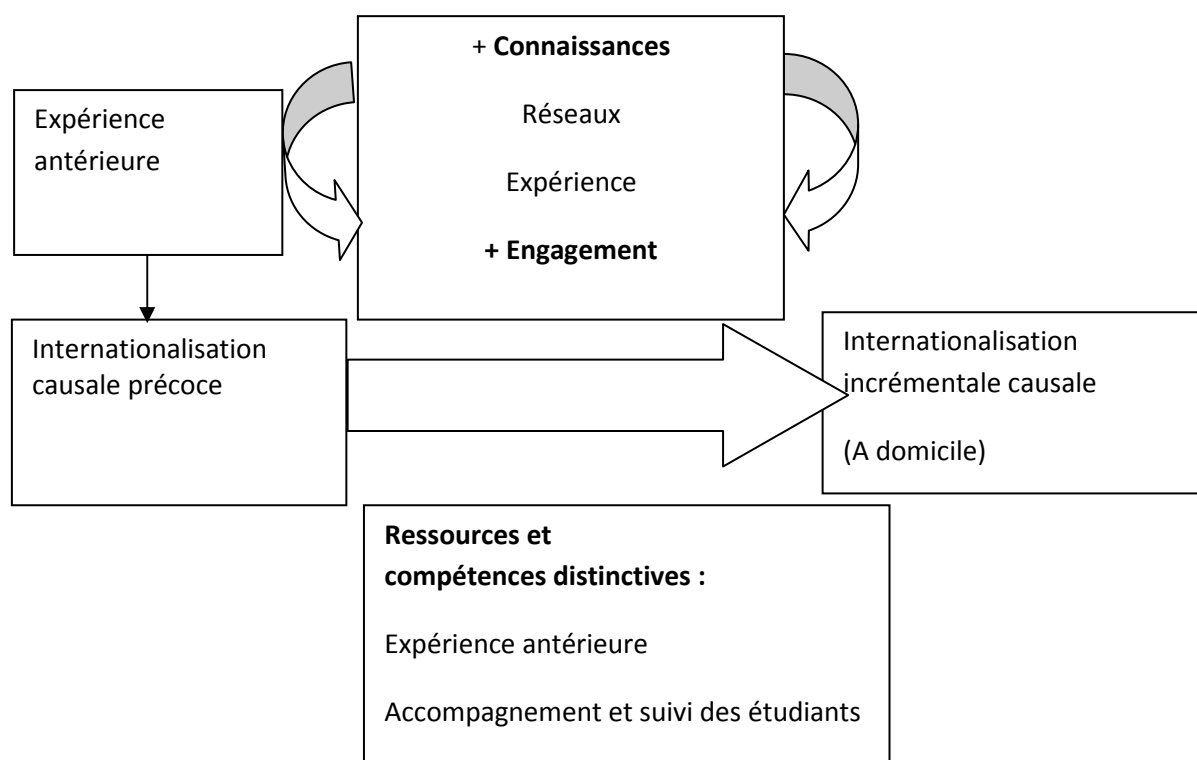
Les connaissances expérimentales relevant des expériences antérieures des dirigeants ont été à la base des connaissances de réseaux et des connaissances du marché.

Les trois cas s'inscrivent dans l'intégration relationnelle dans des réseaux fermés, et se sont limités à leurs anciennes connaissances de réseaux développées lors de leurs expériences antérieures, constituées des représentants et étudiants commissionnaires. La notion de confiance développée par les entreprises grâce à leurs réseaux de représentants subsahariens prend tout son intérêt.

Par rapport au processus d'internationalisation, on remarque qu'il s'est fait de manière précoce causale pour le premier cas, et incrémentale fortuite dans les premières étapes des cas 2 et 5. Et est devenu causal avec le recrutement du nouveau chargé des relations extérieures expérimenté pour le cas 2, puis avec la dissolution du groupe et la nouvelle orientation entrepreneuriale à l'international pour le cas 5. Et revêt un caractère incrémental en termes de développement général.

D'où le lien entre l'expérience antérieure des décideurs au niveau des marchés cibles, leurs connaissances de réseaux et marchés développées, et le caractère causal du processus d'internationalisation.

Figure 39 : processus d'internationalisation des entrepreneurs expérimentés



Source : Par nos soins

2- Les entrepreneurs motivés

L'analyse des processus d'internationalisation des 3 entrepreneurs que nous avons dénommés « motivés » nous permet de ressortir les facteurs déterminants suivants

- L'importance de leur orientation entrepreneuriale en termes de croissance à l'international, de part leur motivation importante d'expansion sur le marché cible.
- Une intégration structurelle dans le cadre de réseaux ouverts, constitués d'universités partenaires, d'entreprise ou encore du tissu associatif. Ce qui leur confère des avantages importants dans le processus d'internationalisation.
- La mise en avant de la qualité des projets pédagogiques et du suivi des étudiants et leur accompagnement depuis leur accueil, comme compétences distinctives ainsi que du label « Maroc », bénéficiant d'une bonne image en termes d'enseignement supérieur, comme avantage compétitif.
- Le choix des pays cibles se fait sur la base de plusieurs critères liés aux distances culturelles réduites par rapport aux affaires pratiquées par d'autres écoles Marocaines au niveau des pays cibles, et en termes de proximité socioculturelle et linguistique.

La distance institutionnelle réduite constitue également un critère de choix important pour ces entrepreneurs et est liée à la facilité des procédures, aux liens politiques et économiques avec le Maroc, et à l'octroi de bourses de part les Etats subsahariens.

Sans oublier les critères relatifs à la stabilité politique des pays cibles, cas de l'entrepreneur 9, et ceux stratégiques tels que le ciblage de niches d'étudiants désirant continuer leurs études chez eux ou n'ayant pas les moyens de se déplacer, tel a été le cas pour l'entrepreneur 6.

Le niveau d'engagement des cas étudiés est important, atteignant 30% de capacité totale pour les 2 premiers cas, et 80% d'étudiants mobiles entrants avec une implantation à l'étranger pour le troisième cas.

La quantité des ressources engagées qui en découle est considérable, que ce soit en termes de prospection ou encore par rapport aux délocalisations.

Ces entreprises étant engagées à travers le transfert de compétences technologiques et humaines via les formations octroyées, les alliances stratégiques avec le réseau ouvert d'universités, puis la représentation commerciale au niveau des pays d'accueil pour les cas 6 et 9.

Les connaissances se sont développées de manière incrémentale dans les trois cas. Ayant capitalisé sur les connaissances du marché dans une première phase, puis sur leurs expériences propres dans un deuxième stade d'internationalisation, pour les 2 premiers cas. Les connaissances du cas 9 relèvent de son expérience antécédente, puis des expériences accumulées et réseaux développés sur le terrain.

Les trois cas entretiennent des relations structurelles dans le cadre de leurs réseaux ouverts intégrant les universités subsahariennes, européennes, et même nord américaines pour le cas 6, ainsi que les ministères pour le cas 9.

On note que l'internationalisation à domicile s'est faite de manière précoce pour les cas 3 et 9. Et celle à l'étranger de manière incrémentale, que ce soit pour le cas 6 ou 9.

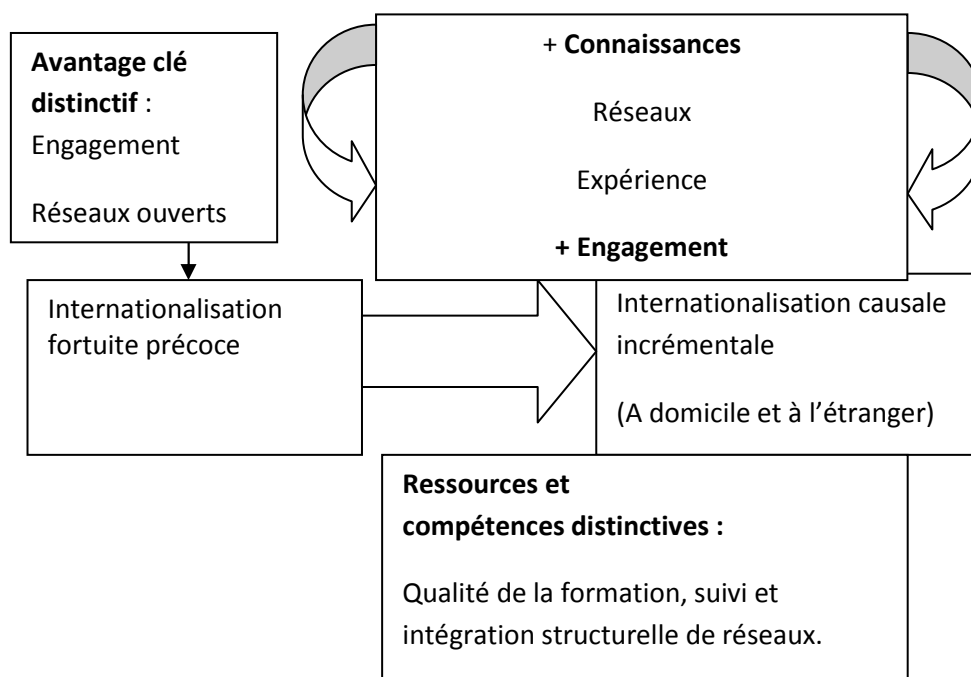
Le développement à l'international revêt un caractère incrémental pour les 3 cas.

Pour le cas 3, on remarque que l'entreprise a commencé par augmenter le nombre d'étudiants par pays cibles, puis a développé les connaissances lui ayant permis de cibler des pays distants psychiquement. Pour les cas 6 et 9, l'internationalisation à l'étranger a eu lieu plusieurs années après l'internationalisation à domicile, puis s'est développé par étapes à travers les implantations ultérieures.

En perspective, on note que l'entrepreneur 9 désirerait s'engager dans des investissements au niveau national. L'entrepreneur à travers son expérience, a changé sa perception des risque sur les pays cibles, et fait part de sa préférence pour la stabilité vu son âge.

Il faut dire que le manque d'appui de l'écosystème en termes financier et fiscal constitue des barrières au développement de cette coopération.

Figure 40 : processus d'internationalisation des entrepreneurs motivés



Source : par nos soins

3- Les entrepreneurs pionniers

Les facteurs déterminants de l'internationalisation de cette catégorie d'entrepreneurs sont les suivants :

- Le caractère pionnier de ces groupes qui a joué un rôle majeur dans leur internationalisation fortuite. Dans la mesure où, à leurs premières étapes d'ouverture sur le marché cible, ces firmes ont reçu des adhésions spontanées de la part des étudiants subsahariens.

- La capitalisation sur l'expérience, la réputation, la e-réputation, et la qualité de la formation, comme ressources distinctives, qui correspondent aux motivations de mobilité des étudiants subsahariens.

Sans oublier l'importance des réseaux ouverts développés et de la présence en ligne comme facteurs de visibilité des groupes étudiés.

La distance culturelle joue un rôle important en termes de ciblage pour le cas 3, qui vise les pays religieusement proches, attirés par les centres de pèlerinage au Maroc, par exemple.

La distance institutionnelle est un facteur de choix commun, au vu des procédures de visas allégées, et de facilités des procédures de collaboration.

- L'intégration structurelle dans des réseaux ouverts constitué d'acteurs nationaux et internationaux, est un autre atout majeur pour ces entrepreneurs. Les partenariats avec les entreprises nationales leur permettent une meilleure intégration des étudiants subsahariens dans des stages et dans le marché du travail. Les partenariats commerciaux avec les bureaux de représentation subsahariens, et les étudiants lauréats jouent un rôle majeur dans la prospection et le développement international des firmes étudiées. A coté des partenariats avec les entreprises subsahariennes dans le cadre de projets de formations continues. La coopération tripartite entre les universités nationales, subsahariennes et européennes, renforce les images de marque des groupes, et offre des débouchés qui attirent les étudiants subsahariens.

- Le développement de plusieurs pratiques pour satisfaire et fidéliser les étudiants, telles que les manifestations annuelles à leur profit, les enquêtes de satisfaction, et l'appui de leurs associations.

Les connaissances expérientielles et de réseaux jouent un rôle majeur dans le développement international des deux cas.

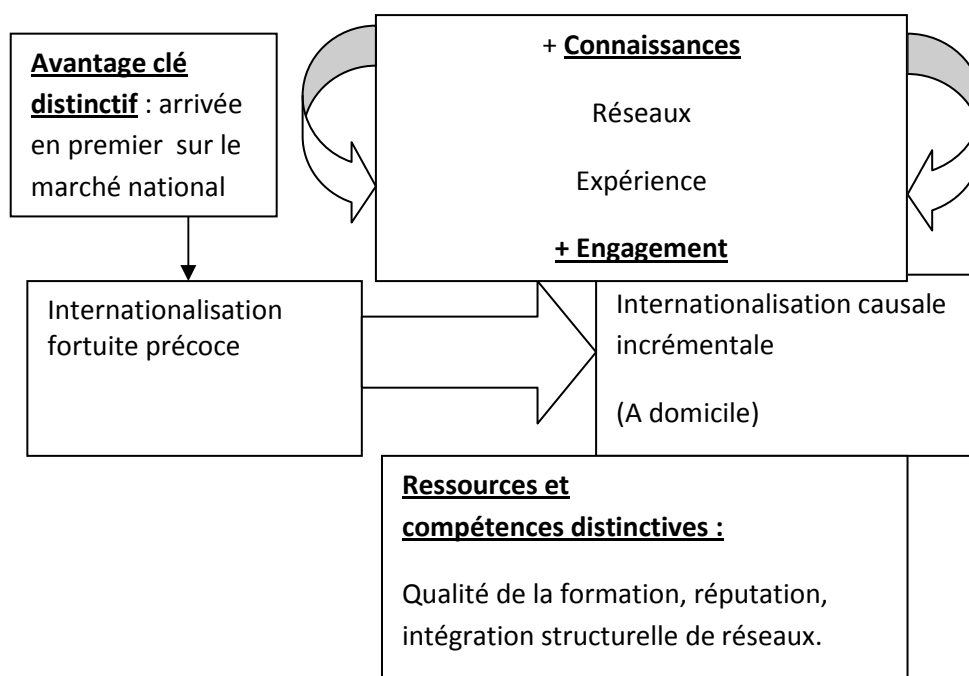
- En termes d'engagement, on a remarqué une divergence de niveaux d'engagement des cas étudiés, due à l'orientation entrepreneuriale des décideurs. C'est-à-dire leurs perceptions de l'internationalisation et des opportunités, mais aussi leur niveau de motivation.

Nous notons que pour les cas 4 et 8, les groupes se sont développés en parallèle au niveau national et au niveau des pays cibles, ils comptent aujourd'hui plusieurs filiales dans plusieurs villes Marocaines, et ont des parts importantes d'étudiants subsahariens mobiles à domicile.

- Par rapport au processus, on remarque que l'internationalisation s'est faite de manière précoce et fortuite pour les deux cas qui recevaient des adhésions spontanées de la part des étudiants subsahariens mobiles dès les premières années de leur création. Mais nous soulignons que le processus d'internationalisation revêt un caractère incrémental et séquentiel, dans la mesure où plus ces groupes développent leurs niveaux d'apprentissage et de connaissances sur l'internationalisation, plus ils sont en mesure d'attirer davantage d'étudiants, et de prospecter davantage de pays distants psychiquement.

Le processus s'inscrit dans une logique causale dans des étapes plus avancées d'internationalisation, dans la mesure où les entrepreneurs prennent différentes initiatives et fournissent un réel effort pour accroître leurs parts de marchés à l'international.

Figure 41 : processus d'internationalisation des entrepreneurs pionniers



Source : Par nos soins

4- L'entrepreneur engagé

Les facteurs déterminants de l'internationalisation de l'entrepreneur sont les suivants :

-La capitalisation sur l'expérience, l'expertise, la réputation, la qualité de la formation, et le réseau développé, comme ressources distinctives, qui correspondent aux motivations de mobilité des étudiants subsahariens.

-L'intégration structurelle dans un réseau ouvert constitué d'acteurs nationaux et internationaux, à savoir les partenaires financiers, les écoles subsahariennes, européennes et nord américaines, des étudiants lauréats, ainsi que des entreprises Marocaines et subsahariennes, est la caractéristique fondamentale de ce groupe, ayant fortement contribué à sa performance.

Le choix des pays cibles s'est fait au vu des distances culturelles les plus réduites, étant donnés les réseaux et contacts développés en provenance de ces pays. Il faut dire que la majorité des bureaux de représentation et franchisés partenaires sont des étudiants lauréats du groupe.

La distance institutionnelle perçue par les décideurs en termes de procédures de visas allégées, et de bourses octroyées, influence également le choix des pays cibles d'internationalisation.

- Par rapport à l'engagement de l'entrepreneur 7, on note que son orientation entrepreneuriale à l'international a joué un rôle important dans le processus, celui-ci s'est contenté d'une seule structure au niveau national, qui s'inscrit parfaitement dans l'internationalisation à domicile, avec 50% d'étudiants subsahariens, et s'est beaucoup plus développé à l'international, notamment à travers des implantations sur place, et du franchisage, dans le cadre de l'internationalisation à l'étranger.

Les ressources engagées sont de taille, que ce soit en termes de prospection ou en rapport avec les implantations sur place.

Cet entrepreneur est engagé au niveau du marché cible à travers la représentation via des agents notamment les bureaux de représentations et les étudiants, puis à travers la représentation commerciale au niveau des pays d'accueil.

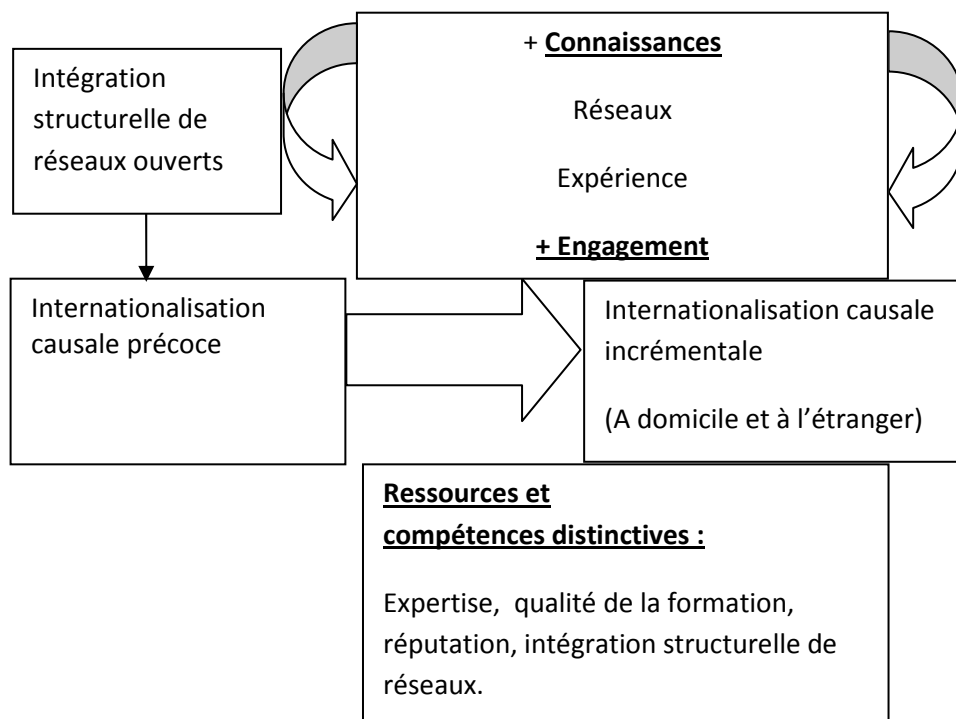
Les connaissances du réseau de partenaires du groupe ont joué un rôle majeur depuis les premières étapes de son ouverture sur l'Afrique subsaharienne. Puis les connaissances expérientielles et du marché ont favorisé le processus, que ce soit en termes de maîtrise des spécificités locales, des types de clientèle, ou encore par rapport au processus général d'internationalisation.

- Concernant le processus d'ouverture du groupe sur l'Afrique subsaharienne, on remarque que l'internationalisation s'est faite à partir de la 3^{ème} année, de manière précoce et causale, suite à la création du centre de formation. Ceci a facilité cette ouverture sur le marché subsaharien, Mais nous soulignons que le processus d'internationalisation revêt un caractère incrémental et séquentiel, dans la mesure où plus le groupe développe son niveau d'apprentissage et de connaissances de réseaux en Afrique subsaharienne et avec les universités européennes et américaines, plus son image de marque s'améliore, plus la prospection se fait dans des pays distants psychologiquement, plus la part des étudiants mobiles entrants augmente au niveau local, et plus le groupe s'implante au niveau des marchés cibles.

La première implantation à l'étranger s'est faite 6 ans après la création du groupe, et la plus récente après 15 ans, ceci confirme le caractère incrémental du développement international du groupe.

Nous pouvons dire que l'internationalisation à domicile s'est faite de manière précoce et celle à l'étranger de manière incrémentale. Sachant que le processus revêt un caractère incrémental de manière générale.

Figure 42 : processus d'internationalisation des entrepreneurs engagés



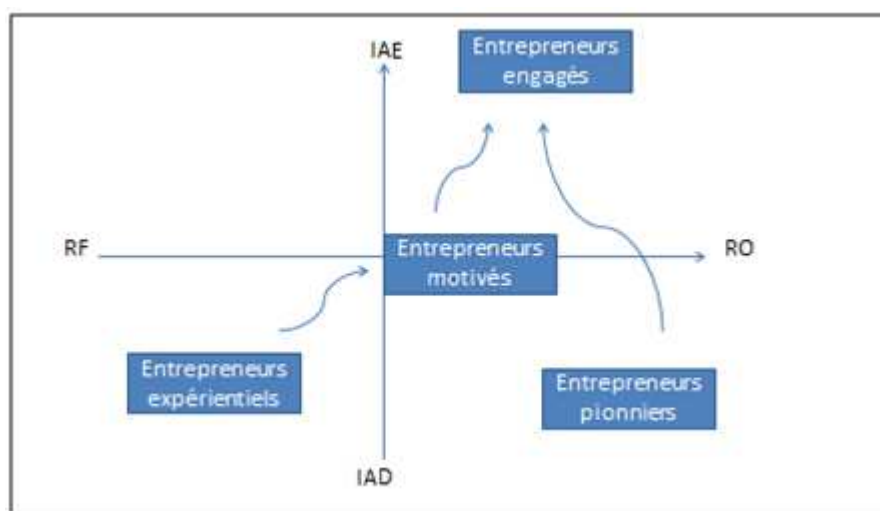
Source : Par nos soins

5- Proposition de cartographie des profils d'entrepreneurs

De l'analyse des différents profils d'entrepreneurs, nous avons remarqué que nous pouvons les classer selon deux axes importants : à savoir le mode d'internationalisation, à domicile ou à l'étranger, d'une part. Et le type de réseaux, selon qu'il s'agisse d'une intégration structurelle de réseaux ouverts, ou encore d'une intégration relationnelle de réseaux fermés.

Ainsi, nous proposons ci-dessous une cartographie des profils d'entrepreneurs comme suit :

Figure 43 : Cartographie des profils d'entrepreneurs



Source : Par nos soins

IAD : Internationalisation à domicile

IAE : Internationalisation à l'étranger

RO : Réseaux ouverts

RF : Réseaux fermés

A travers cette cartographie, nous mettons en avant les particularités phares des différents entrepreneurs. Il en ressort que ceux « expérimentés » se contentent de leurs réseaux fermés résultant de leurs expériences antérieures. Et se limitent à l'internationalisation à domicile. Ceci résulte à notre sens de la faible motivation de ce type d'entrepreneurs.

Les entrepreneurs motivés s'intègrent dans des réseaux ouverts à travers l'internationalisation à domicile et à l'étranger.

Les entrepreneurs pionniers se contentent de l'internationalisation à domicile, bien qu'intégrés dans des réseaux ouverts.

Finalement, les entrepreneurs engagés se trouvent dans l'ultime stade d'internationalisation, aussi bien à domicile qu'à l'étranger, à travers des réseaux ouverts.

Ceci dit qu'un niveau plus important de motivation permettrait aux entrepreneurs « expérimentés » de devenir « motivés », de s'intégrer dans des réseaux ouverts, et de se pencher également vers l'internationalisation à l'étranger.

De la même manière, un niveau d'engagement plus important permettrait aux entrepreneurs « motivés » et « pionniers » de devenir « engagés ».

A travers des réseaux ouverts très développés à l'international, permettant une internationalisation réussie aussi bien à domicile qu'à l'étranger.

Cette cartographie et ces constats pourraient constituer une base intéressante pour des recherches positivistes futures.

II- Les facteurs qui influencent le processus d'internationalisation

1- Les ressources et compétences distinctives

Nous avons pu vérifier à travers notre étude qualitative que les ressources et compétences distinctives des établissements d'enseignement supérieur ont une grande importance des les processus d'internationalisation, tel que prôné par Mucchielli (2005).

Dans ce sens, la différenciation comme avantage spécifique (Mucchielli, 1995) peut émaner de plusieurs éléments pour les écoles supérieures Marocaines, à savoir :

Le label « Maroc », bénéficiant d'une bonne image de marque et d'une réputation de qualité en termes d'enseignement supérieur, d'après les entrepreneurs « motivés ».

Le climat politique stable du Maroc par rapport à d'autres destinations africaines possibles pour les étudiants subsahariens, d'après l'entrepreneur 4 de type « pionnier ».

La bonne image sur le niveau des études supérieures puis sur les perspectives d'embauche. Se manifestant par les postes importants qu'occupent les étudiants subsahariens après leurs formations au Maroc. Ceci est confirmé par les propos des entrepreneurs « pionniers » et « engagés ».

Les partenariats avec les entreprises Marocaines, en tant qu'acteurs de la coopération scientifique, pour une meilleure insertion des étudiants subsahariens dans des stages et dans le monde du travail, ce que nous affirment les entrepreneurs « pionniers » et « engagés ». Ceci atteste les travaux de Johanson et Vahlne (2009) et Kogut (2000) sur l'importance des réseaux développés comme avantages concurrentiels à l'international.

Il faut dire que la sécurité, la qualité de la formation, et sur les perspectives d'embauche correspondent aux motivations de mobilités des étudiants subsahariens (Campus France, 2017).

Les ressources humaines comme dotations spécifiques, de part leur expériences antérieures (Muchielli, 2005) jouent également un rôle très important dans les premières étapes d'internationalisation, permettant une visibilité claire par rapport aux acteurs clés du processus (Hessels et Terjesen, 2010), à savoir les agences de représentation ainsi que les étudiants. Tel a été le cas des entrepreneurs « expérimentiels » et d'un des entrepreneurs « motivés ».

Il convient de souligner également que l'arrivée en premier au sein du marché de l'enseignement supérieur privé Marocain a constitué un avantage distinctif qui a favorisé une internationalisation fortuite à travers l'adhésion spontanée des étudiants subsahariens. D'où l'appellation des entrepreneurs « pionniers ». Il est à souligner que l'arrivée en premier est considérée au niveau de la littérature comme compétence technologique, et concerne l'arrivée en premier sur les marchés cibles Grant (2002),

Or, nous désignons par cette notion théorique l'arrivée en premier au niveau du marché national, qui est le pays d'accueil des étudiants subsahariens mobiles. Cet avantage durable obtenu par le contrôle des ressources avant la concurrence, est dit « avantage du premier mouvement », selon Amit et Schoemaker (1993). Dans ce sens, Grant (2002) prône également la position stratégique que peut obtenir une entreprise dans le réseau étranger en étant le premier producteur du produit ou du service en question.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les entrepreneurs motivés, pionniers et engagés développent plusieurs pratiques dans le cadre de leur engagement au sein du marché subsaharien. Telles que les manifestations annuelles, les enquêtes de satisfaction trimestrielles, et l'appui des associations des étudiants. Sans oublier le suivi et l'accompagnement des étudiants depuis leur accueil, permettant de tisser des relations personnelles avec eux, selon les entrepreneurs expérimentiels et motivés. Ainsi que les plateformes de suivi en ligne avec les étudiants et leurs parents, qui ont contribué à la visibilité et la e-réputation de plusieurs entrepreneurs étudiés notamment ceux « pionniers ». S'inscrivant parfaitement dans les dotations spécifiques organisationnelles comme avantages spécifiques soutenus par Muchielli (2005), et dans les pratiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur évoquées par Knight (1999, 2012).

La performance internationale dans le secteur étudié provient ainsi de ressources distinctives principalement liées à la qualité de la formation et au développement des réseaux. Cas de l'entrepreneur 7 que nous avons dénommé « engagé ».

2- Les caractéristiques des décideurs

2-1- La perspective entrepreneuriale

Les caractéristiques de l'entrepreneur influent fortement le processus d'internationalisation, étant considéré comme ressource importante pour l'entreprise, de part sa capacité à détecter les opportunités, à la base de tout processus d'internationalisation, et de part ses connaissances expérientielles et individuelles.

En effet, l'orientation entrepreneuriale liée aux concepts de la propension de prise de risque et au comportement proactif (Zahra et Garvis, 2000) prend toute son importance.

Les expériences antérieures et les réseaux préalablement tissés par les entrepreneurs (Ellis, 2000) influencent les premières étapes d'internationalisation, cas de l'entrepreneur 7 avec son ouverture sur les universités européennes qui a favorisé son internationalisation en Afrique subsaharienne, bénéficiant d'une bonne image de marque, et des entrepreneurs expérientiels en termes d'internationalisation rapide.

La propension de prise de risque est également un facteur important à considérer. Nous remarquons que les entrepreneurs les plus avertis au risque se limitent à l'internationalisation à domicile.

Or, les plus preneurs de risques se développent plus rapidement, arrivent plus facilement à réduire la distance psychique avec les pays cibles d'internationalisation, à accroître leur niveau d'apprentissage, et s'engagent davantage dans le processus, en renforçant les partenariats commerciaux sur place, en créant leur propres bureaux de représentation, en ciblant davantage de pays similaires, en recourant au franchisage, ou encore en s'implantant au niveau des pays cibles d'internationalisation.

De plus, l'orientation à la croissance à l'international, qui porte sur la motivation des managers et leur propension au risque (Jantunen et al., 2008), s'avère particulièrement importante dans le processus.

Dans la mesure où le degré de motivation et d'implication des entrepreneurs joue également un rôle crucial dans les étapes les plus avancées de leur développement à l'international.

Les entrepreneurs les plus motivés renforcent leurs stratégies de prospection et de commercialisation, et se développent de manière beaucoup plus significative que ceux qui restent limités à leurs réseaux de base, ou à leurs expériences antérieures dans le cadre de leur ouverture sur ces pays. Nous avons remarqué que certains entrepreneurs ne sont même pas au courant des possibilités pour les étudiants d'avoir des bourses au sein de leurs pays, par exemple, ou n'ont jamais fait de déplacements sur place, cas des « expérientiels » notamment.

2-2- Les motifs stratégiques d'internationalisation

La réalisation de bénéfices fait évidemment partie des motifs d'internationalisation des entrepreneurs (Hollensen, 2011). Certains entrepreneurs ont pris l'initiative de créer leurs propres écoles afin de cibler dès le départ les étudiants subsahariens, cas des entrepreneurs « expérientiels » et de certains « motivés ». D'autres ont ciblé ce marché face à la saturation du marché national de l'enseignement supérieur. Ce qui les a amené à changer sa stratégie de base (Hollensen, 2011), et à s'inscrire dans une logique d'internationalisation causale, cas des entrepreneurs « pionniers ».

Tous étant unanimes sur les opportunités intéressantes et des débouchés de croissance au niveau du marché cible, ce qui rejoint les travaux de Sharma (2001).

III- Le processus d'internationalisation

1- Critères de choix des pays cibles

En termes de choix des pays cibles à l'international, nous pouvons ressortir plusieurs facteurs qui entrent en jeu pour les différents cas étudiés.

Premièrement, nous approuvons les travaux sur la distance psychique, à travers ses composantes culturelle et institutionnelle, comme facteurs déterminants du choix des pays cibles. (Grosse et Goldberg, 1991; Bevan et al., 2004; Pusterla et Resmini, 2007). Dont la réduction augmente l'engagement à l'international (Johanson et Vahlne, 1977).

Par rapport aux cas étudiés, les distances culturelles réduites se perçoivent à travers les liens socioculturels, commerciaux, linguistiques, religieux et personnels tissés avec les partenaires subsahariens, à savoir les bureaux de représentations et les étudiants lauréats. Qui assurent le processus de prospection en amont et augmentent les possibilités d'entente des entreprises avec leurs clients potentiels, pour la plupart des cas étudiés.

Ce qui atteste les travaux de Johanson et Vahlne (1977) sur la minimisation de l'incertitude comme critère prioritaire du choix des pays cibles d'internationalisation. Dans ce sens, la majorité des représentants et franchisés de l'entrepreneur « engagé » sont ses lauréats.

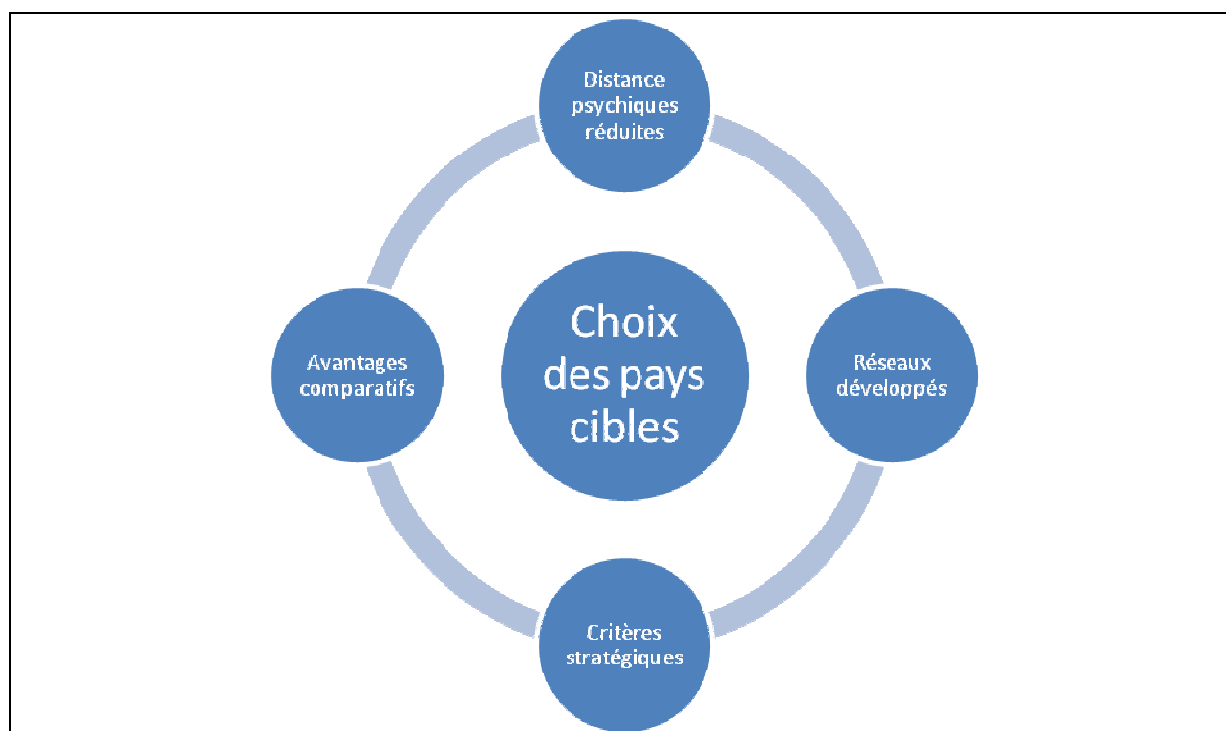
Par rapport à la perception des distances institutionnelles réduites, elles se rapportent à la facilité des procédures, aux liens politiques et économiques avec le Maroc, à l'octroi de bourses de part les Etats subsahariens, ou encore à l'allégement des procédures de visas et aux facilités des procédures de collaboration. Ce qui est approuvé par les travaux de Hollensen (2011) sur l'appui de l'écosystème comme catalyseur du choix des pays cibles à l'international.

On note également que le développement de connaissances et de réseaux influence fortement le choix des pays cibles d'internationalisation. A travers l'intégration structurelle dans le cadre de réseaux ouverts, cas des entrepreneurs motivés, pionniers et engagés, et des fois l'intégration relationnelle dans le cadre de réseaux fermés unis, cas des entrepreneurs expérimentiels qui ont utilisé les réseaux préalablement développés au profit de leurs entreprises, puisque les possibilités d'entente avec ces acteurs sont plus importantes.

Sans oublier les critères relatifs à la stabilité politique des pays cibles (Andersson et al., 2002), cas de l'entrepreneur 9, et ceux stratégiques tels que le ciblage de niches (Ojala, 2009) d'étudiants désirant continuer leurs études chez eux ou n'ayant pas les moyens de se déplacer, cas de l'entrepreneur 6.

Ainsi, la confrontation de nos résultats d'analyse avec la littérature sur les choix des pays cibles, les apports de l'approche UPPSALA en termes de distance psychique, et ceux de l'approche par les réseaux en termes d'intégration des réseaux, nous laissent ressortir le caractère éclectique du choix des pays cibles, creusant dans tous ces fondements de la littérature précités. Pouvant être schématisé comme suit

Figure 44 : Choix des pays cibles des firmes d'enseignement supérieur



Source : Par nos soins

2 - L'engagement à l'international

Le niveau d'engagement et la quantité des ressources qui en découle sont importants pour l'ensemble de nos unités d'analyse, avec une part du chiffre d'affaire variant de 20% à 98% en termes de mobilité entrante. Puis allant d'une à 12 implantations en termes de mobilité sortante. Les revenus des écoles supérieures étant proportionnels aux nombres d'étudiants.

Root (1994) met l'accent sur l'impact des caractéristiques du secteur d'activité sur le mode d'entrées des entreprises à l'international. Nous notons à ce niveau que les deux principaux modes d'entrée à l'international en matière d'internationalisation de l'enseignement supérieur sont l'internationalisation à domicile et celle à l'étranger.

Nous remarquons que les entrepreneurs expérientiels sont concentrés sur l'internationalisation à domicile. Les entrepreneurs motivés ont des processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne plus développés, et sont orientés vers l'internationalisation à l'étranger également. Les entrepreneurs pionniers se sont développés plus sur le marché national avec la création de plusieurs filiales nationales, à coté de l'internationalisation à domicile. Alors que l'entrepreneur engagé est orienté vers l'entrepreneuriat à l'international, il s'est contenté d'une seule structure au niveau nationale, dont la part des étudiants mobiles entrants est de l'ordre de 50%, avec 12 implantations en Afrique subsahariennes, propres et franchisées.

L'internationalisation à domicile se faisant via des agents, notamment les bureaux de représentation et les étudiants lauréats, ou encore à travers des tournées au sein des lycées, pour assurer la prospection en amont. Et celle à l'étranger à travers la représentation commerciale au niveau des pays cibles, sous forme d'implantations propres, cas des entrepreneurs motivés, et ou franchisées, cas de l'entrepreneur engagé.

Sachant que le franchisage est devenu la plus importante forme d'investissement étranger direct dans le secteur des services (Fladmoe-Lindquist, 2000).

Sans oublier le transfert de compétences technologiques et humaines, vu les caractéristiques du service de l'enseignement supérieur.

3 – Le développement de connaissances à l'international

L'analyse des connaissances développées au sein des pays cibles nous confirme le caractère séquentiel de l'ensemble des processus d'internationalisation.

Nous remarquons que bien que certaines écoles se sont internationalisées de manière précoce par rapport à d'autres, étant donnée l'orientation entrepreneuriale de leurs décideurs.

L'ensemble des processus de développement ont revêtu un caractère incrémental, qui s'inscrit dans les approches UPPSALA, et par les réseaux.

La connaissance collective développée via les réseaux des étudiants, bureaux de représentations et universités internationales, ont joué un rôle majeur dans la facilitation du processus d'internationalisation (Casillas et al., 2010). Et dans l'accroissement de l'engagement sur les marchés étrangers cibles (Hultman et al., 2012).

En effet, plus les entrepreneurs développent leurs connaissances expérientielles à l'international ; plus ils sont en mesure de développer leurs connaissances des marchés et des réseaux, de prospecter des pays plus distants psychiquement; et de s'inscrire dans des intégrations structurelles de réseaux ouverts ; accumulant ainsi des connaissances expérientielles donnant lieu à de nouvelles séquences d'internationalisation.

4- Le développement de réseaux à l'international

Les réseaux personnels sociaux et commerciaux développés à l'étranger par l'ensemble des cas étudiés, que ce soit à travers les bureaux de représentation, les étudiants, les associations, ou encore les universités internationales, s'avèrent d'une grande importance pour les entreprises. En termes d'opportunités, d'informations, de relations de confiance (Johanson et

Vahlne, 2009), et de partenariats (Johanson et Matsson, 1987), qui peuvent constituer des bases de succès à l'international

Les recherches scientifiques mettent l'accent sur la possibilité de développement de réseau interne avant même d'exister en tant qu'entreprise (Coviello, 2006).

Il s'agit du cas des entrepreneurs expérientiels qui ont développé des réseaux à travers leurs expériences antérieures, et qu'ils ont exploité après la création de leurs propres écoles.

Par ailleurs, le processus d'internationalisation de l'entrepreneur « engagé » a commencé par tisser des partenariats sous formes d'alliances horizontales (Spence et al., 2008) avec des universités européennes avant de s'implanter sur le marché subsaharien, et y faire un grand succès. Ceci nous permet d'appuyer la notion « d'handicap de ne pas appartenir à un réseau ». Selon laquelle l'intégration dans des réseaux internationaux d'affaires, et de membres déjà bien positionnés sur les marchés étrangers, constitue une ressource clé de succès de l'expansion internationale de l'entreprise, tel que prôné par Johanson et Vahlne (2009). Et de confirmer l'importance de l'effet réseau dans le développement et la performance à l'international des firmes, soutenu par un ensemble de recherches scientifiques dans le cadre de l'approche par les réseaux (Coviello et Munro, 1997) (Martin et al., 1998) (Loane et Bell, 2006) (Porrini, 2004; Al-Laham et al., 2010).

En termes de développement de réseaux, nous remarquons que les entrepreneurs motivés, pionniers et engagés s'inscrivent dans des intégrations structurelles de réseaux ouverts. Tandis que ceux expérientiels se sont limités à l'intégration relationnelle de réseaux fermés et unis.

L'étude de la littérature sur les types de réseaux ressort deux courants différents. Le premier qui prône les avantages de l'internationalisation des firmes à travers des intégrations structurelles de réseaux, en termes de diversité des informations et de l'accès de l'entreprise aux opportunités de courtage en reliant des groupes autrement déconnectés (Walker et al., 1997 ; Oehme et Bort, 2015). Et le second qui au contraire supporte les avantages de l'intégration relationnelle par rapport à celle structurelle, relatifs à la production de normes sociales, l'instauration d'un climat de confiance et la facilitation de la coopération entre partenaires (Coviello, 2006).

Les résultats de nos travaux de recherche empiriques nous positionnent dans le premier courant de pensée.

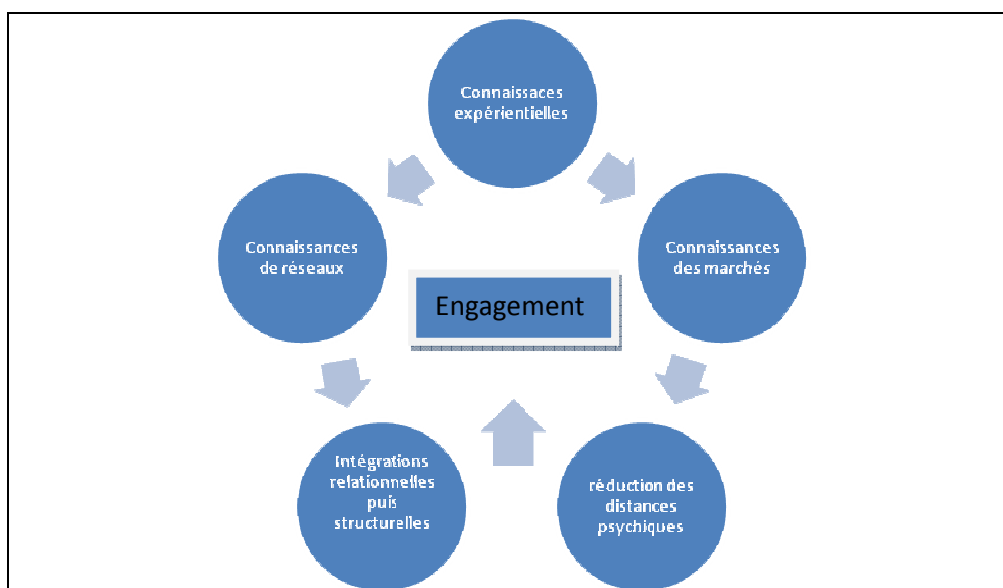
Nous notons que les entrepreneurs à plus grande orientation à la croissance à l'international (Jantunen et al. 2008) s'inscrivent dans des réseaux ouverts.

Cette remarque rejoint les travaux de Johanson et Vahlne (1990) mettant en exergue l'intégration de réseaux comme étant l'étape ultime de l'internationalisation.

Et nous pouvons inclure la notion de confiance dans les avantages que présente l'intégration structurelle à l'étranger, notamment pour les établissements d'enseignement supérieurs. Puisqu'il s'est avéré que les étudiants subsahariens sont plus confiants lorsque l'école propose des doubles et triples diplômes internationaux en partenariat avec des universités européennes ou américaines. Il est à noter que les entrepreneurs engagés nous ont fait part de leur ouverture sur ces universités internationales à la demande des étudiants subsahariens. Sachant que les entrepreneurs engagés ont tissé des partenariats avec les universités du nord avant de se délocaliser en Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, par rapport aux approches théoriques de base, nous pouvons remettre en cause la substitution de la notion de distance psychique par celle de l'intégration des réseaux par l'approche des réseaux (Johanson, Vahlne 1990), et intégrer ces deux éléments pour expliquer le caractère séquentiel des processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur, pouvant se schématiser comme suit :

Figure 45 : Caractère séquentiel des processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur



Source : Par nos soins

5- Les barrières à l'internationalisation

La distance psychique constitue la principale barrière au développement des processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne étudiés. Prônée par les recherches scientifiques de l'école de commerce international (Andersson et al., 2002).

Dans le cadre de notre travail de recherche on peut parler plus particulièrement de la distance institutionnelle. La plupart des interviewés ayant mis l'accent sur la complexité des procédures d'octroi des visas, et le manque d'appui financier ou encore de facilités de point de vue fiscal, d'une part. En plus de l'instabilité politique évoquée comme barrière par l'entrepreneur 9, d'autre part.

Par ailleurs, les caractéristiques des entrepreneurs seniors en termes de perception importante des risques peuvent également freiner le processus d'internationalisation. Cas de l'entrepreneur 9 qui préfère la stabilité, nous ayant fait part de son choix de s'orienter au futur vers l'investissement au niveau national.

Il faut dire que 2 entrepreneurs sur 9 seulement ont évoqué l'impact positif du partenariat sud-sud. Ce qui confirme notre analyse du contexte qui ressort une coopération largement sous exploitée.

6- La nature du processus d'internationalisation

Alors que la théorie de l'internationalisation rapide (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004), et celle de l'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 1994) (Zander et al., 2015) prônent des processus d'internationalisation précoces ; et l'approche par étapes (Johanson et Wiedersheim, 1975, 1999) (Coviello et McAuley, 1999), et son prolongement par les réseaux (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004) soutiennent des processus d'internationalisation incrémentaux.

L'analyse multi-cas réalisée nous permet de ressortir la nature particulière des processus d'internationalisation étudiés. Revêtant un caractère précoce, à domicile ; et incrémental, à l'étranger ; pour l'ensemble de nos unités d'analyse.

Concernant les entrepreneurs pionniers, ils ciblaient à la base les étudiants nationaux. C'est avec le temps et la prise de conscience de la saturation du marché devenu objet de la concurrence aussi bien nationale qu'internationale, qu'ils ont développé leur ouverture sur le marché subsaharien de manière causale vu le gisement d'opportunités d'affaires que celui-ci offre.

Sachant qu'ils ont fait l'objet de la demande de la part des étudiants subsahariens, depuis leurs premières années de création, étant pionniers sur le marché Marocain, à l'époque oligopolistique, ce qui les amené à réfléchir sur les opportunités de ce marché. Leur internationalisation s'est faite ainsi de manière précoce, à travers l'accueil des étudiants subsahariens mobiles. Mais une fois ouverts sur le marché, le développement s'est fait de manière incrémentale au vu des connaissances et réseaux développés.

Concernant les entrepreneurs que nous avons dénommés « motivés », leur internationalisation à domicile s'est faite également de manière précoce, relevant d'une expérience antérieure pour l'entrepreneur 9 et des informations sur le marché pour le cas 3, tandis que le l'entrepreneur 6 s'est orienté vers l'internationalisation à l'étranger dès le départ, qui a pris plusieurs années pour sa concrétisation.

Par ailleurs, leur développement international s'est également fait de manière incrémentale. Le nombre d'étudiants augmentant avec l'accumulation des apprentissages, l'entrepreneur 9 étant passé à l'internationalisation à l'étranger, et l'entrepreneur 6 ayant capitalisé sur sa première implantation pour procéder avec le temps et le développement de connaissances, à la deuxième puis la troisième délocalisation.

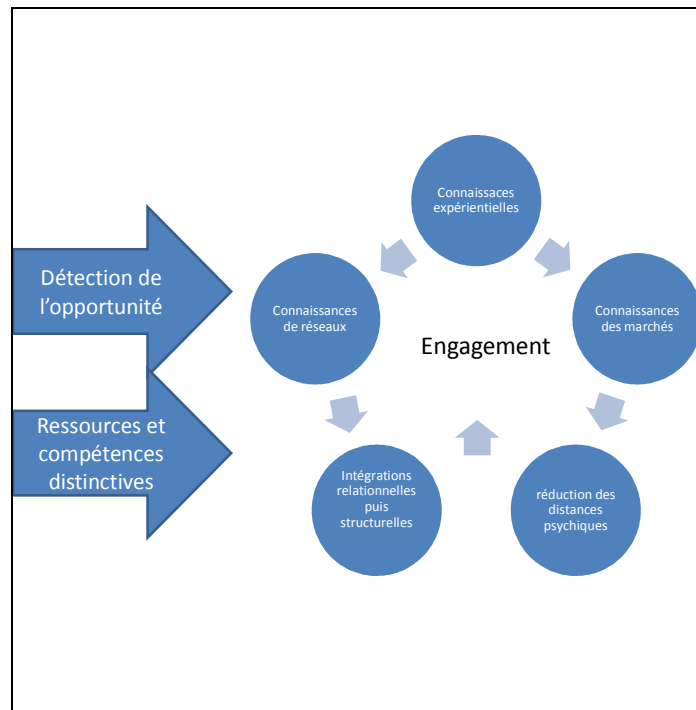
L'entrepreneur « engagé » quant à lui, a commencé par l'internationalisation à domicile à travers la création d'un centre de formation attractif pour les étudiants subsahariens, puis a pris le temps d'accumuler les connaissances expérientielles, de marché et des réseaux, pour se lancer dans l'internationalisation à l'étranger, sa première implantation ayant eu lieu en 2001 et la douzième en 2016, à travers des implantations propres et franchisées.

Pour ce qui est des entrepreneurs expérientiels, ils se sont ouverts sur le marché subsaharien de manière précoce. Ayant pris conscience à travers leurs expériences antérieures, de la concurrence nationale acharnée, des opportunités qu'offre le marché subsaharien, et profité des réseaux et relations tissés lors de leurs expériences préalable pour établir les premières entrées sur le marché (Ibeh et Kasem, 2011; Kaur et Sandhu, 2013).

Mais le nombre de leurs étudiants subsahariens mobiles a évolué de manière remarquable au fil du temps, à travers l'accumulation des connaissances.

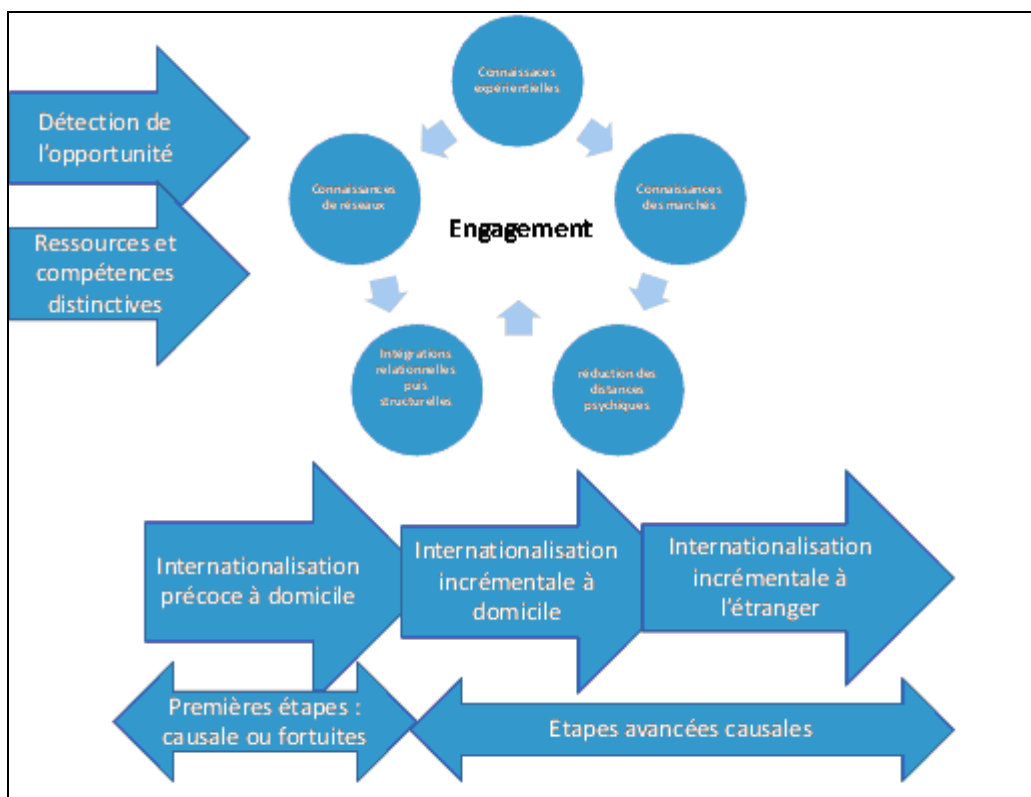
Nous proposons dans ce qui suit des schémas conceptuels du processus d'internationalisation des services en générale, et de celui de l'enseignement supérieur en particulier

Figure 46 : Processus d'internationalisation des services



Source : Par nos soins

Figure 47 : Processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur



Source : Par nos soins

7- Par rapport aux approches théoriques

Les processus analysés s'avèrent s'inscrire parfaitement dans l'approche économique comme fondement théorique capital en matière d'analyse des avantages comparatifs des pays cibles, et de ceux compétitifs des firmes (Muchielli, 2005).

L'approche d'internationalisation par étapes (Johanson et Wiedersheim, 1975, 1999) (Coviello et McAuley, 1999) nous a permis de soulever le caractère séquentiel des processus d'internationalisation à l'étranger, d'une part, et en général, d'autre part.

Par ailleurs, nous avons pu comprendre les processus d'internationalisation à domicile, notamment à travers l'approche de l'internationalisation précoce (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004).

Quant à l'approche par les réseaux (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004), elle nous a permis de distinguer les différents types d'intégration de réseaux et leurs retombées sur les processus d'internationalisation des firmes.

Et la théorie d'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 1994) (Zander et al., 2015) nous a éclairé sur l'impact des caractéristiques des entrepreneurs sur le processus d'internationalisation.

Alors que les approches liées aux ressources et compétences ou encore celles liées au savoir nous ont permis une articulation des différentes approches analysées.

Par contre, le modèle de l'internationalisation liée à l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977) (Cavusgil, 1980) (Gemser et al., 2004) n'a pas été adapté au processus analysé. Étant donné le manque d'infrastructures technologiques des pays cibles d'internationalisation analysés. Quoique la composante technologique facilite tout le processus pour toutes les entreprises étudiées, qui s'en servent depuis la prise de contact avec les étudiants jusqu'au suivi avec leurs parents, et au développement du réseautage.

D'autre part, nous avons remarqué que l'ouverture sur le marché international peut se faire de manière fortuite liée à des compétences distinctives telles que l'arrivée en premier pour les entrepreneurs « pionniers », et ne relève pas seulement des décisions des entrepreneurs ou de leurs réseaux. Pour ce faire, il nous semble plus intéressant de remplacer la composante de « la décision d'entrer » par celle « d'entrée sur le marché étranger ».

Ainsi, de notre point de vue, les premières phases d'internationalisation comprennent l'entrée sur le marché cible étranger au même titre que le choix des pays cibles, ayant fait l'objet de deux composantes distinctes au niveau de la littérature sur les catalyseurs de l'internationalisation. (Costa et al, 2016).

Puis, l'engagement, la gestion des connaissances et des collaborations, correspondent à un même processus « de développement » des connaissances et de réseaux donnant lieu à de nouvelles séquences d'internationalisation, par opposition aux avancées théoriques séparant le processus d'internationalisation en cinq composantes distinctes, que sont : la décision d'entrer, le choix des pays cibles, le mode d'entrée, la gestion des connaissances puis la gestion des collaborations (Costa et al, 2016).

Conclusion du chapitre

Nous notons que le mot « étudiant » occupe une place centrale au niveau du nuage de mots et de l'analyse des similitudes du corpus global. Ceci confirme que la demande et les motivations des étudiants se trouvent au cœur du processus d'ouverture des écoles supérieures Marocaines sur l'Afrique subsaharienne. La satisfaction des étudiants étant primordiale dans la mesure où ils jouent un rôle capital dans la recommandation de la formation. Certains faisant de cette prospection un métier, en tant qu'agents commissionnaires, bureaux de représentations ou encore franchisés.

Le lien entre les mots « Etudiants », « pays », « école », « Maroc », « subsaharien », « formation », « Afrique », « année », et « venir », démontrent l'importance de l'attractivité des écoles Marocaines vis-à-vis de la cible des étudiants subsahariens pour l'ensemble des interviewés.

Pour leur part, les mots « partenariat », « agence », « bureau », et « déplacer », nous renseignent sur les modes de prospection des étudiants subsahariens mobiles. A travers les partenariats avec les agences et bureaux de représentation sur place, en plus du déplacement des ressources humaines des écoles marocaines au sein des pays cibles à travers des tournées dans les lycées, ou encore dans le cadre de salons et expositions, afin de promouvoir le service de l'enseignement supérieur Marocain.

Par ailleurs, les mots « implantation », « réseau », « installer », « recevoir », « parents », et « rôle » appuient le rôle des réseaux développés ainsi que du relationnel avec les parents aussi bien dans les processus d'internationalisation à domicile qu'à l'étranger.

De surcroît, les mots « risque », « installer », font référence aux risques à mesurer en termes de délocalisation en Afrique subsaharienne.

Aussi, les mots « problème », « coopération », et « public », nous penchent vers la problématique soulevée par 8 sur 9 de nos interviewés, concernant le manque d'appui de la coopération scientifique et universitaire entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, notamment au profit du secteur privé.

A partir de l'AFC lancée à travers le logiciel, ont émergé quatre catégories d'entrepreneurs. Nous avons procédé à l'analyse manuelle par catégories ressorties, en fonction des axes de notre grille d'analyse préétablie.

Nous avons ainsi pu mettre en avant les caractéristiques et particularités de chaque catégorie d'entrepreneurs, que nous avons dénommés en se référant à la littérature. Pour proposer notre propre cartographie des entrepreneurs selon deux axes principaux, à savoir la nature de l'internationalisation, et le degré d'ouverture des réseaux. (Figure 43)

Notre analyse manuelle horizontale nous a également permis de ressortir les principaux facteurs qui influencent le processus, relevant des entrepreneurs et des entreprises.

Ainsi, nous avons mis en exergue les principales phases du processus d'ouverture des entreprises marocaines d'enseignement supérieur sur l'Afrique, et leurs caractéristiques majeures. (Figure 47)

Conclusion générale

Nous pouvons conclure que l'internationalisation des firmes de services est un processus complexe, qu'il importe effectivement de distinguer de celui des entreprises manufacturières.

1- Contributions de la thèse

Les contributions qui résultent de notre travail de recherche sont diverses.

1-1- De point de vue théorique

Réponse à la 1^{ème} sous question de recherche

De point de vue théorique, et en réponse à la première sous question de recherche, nous avons fait un effort de synthèse de l'ensemble des approches théoriques et recherches scientifiques sur l'internationalisation des firmes. Bien que leurs angles d'analyse soient divers et difficiles à cerner, nous avons pu fournir une grille d'analyse globale des processus d'internationalisation des firmes, qui nous a servi de base à la réalisation de notre étude multi-cas. (Tableau 13)

En effet, l'approche économique nous a fourni une assise théorique intéressante par rapport à l'analyse des avantages compétitifs des entreprises, et des avantages comparatifs des pays cibles. (Muchielli, 2005 ; Bah et al., 2015). Le processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne s'inscrit parfaitement dans l'approche d'internationalisation par étapes (Johanson et Wiedersheim, 1975, 1999) (Coviello et McAuley, 1999), en termes d'internationalisation à l'étranger, qui se fait de manière incrémentale. Aussi, par rapport au caractère séquentiel du processus de manière générale, dans la mesure où l'engagement et la performance augmentent en fonction de la réduction des distances psychiques et du développement de l'apprentissage.

L'approche par les réseaux (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004) a également été pertinente pour analyser les processus d'internationalisation étudiés, fortement influencés par les types de réseaux et de leurs intégrations, dans le cadre de séquences d'internationalisation.

L'approche de l'internationalisation précoce (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004) nous a servi de base pour expliquer les processus d'internationalisation à domicile.

Et la théorie d'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 1994) (Zander et al., 2015) nous a permis de se prononcer sur l'impact des caractéristiques des entrepreneurs sur le processus d'internationalisation.

Contrairement au modèle de l'internationalisation liée à l'innovation (Bilkey et Tesar, 1977) (Cavusgil, 1980) (Gemser et al., 2004) qui ne correspond pas vraiment à ce processus, en termes de prestation des services de la formation supérieure et de la recherche scientifique. Etant donné le manque d'infrastructures technologiques au sein des pays cibles, ou encore l'investissement important que ceci nécessiterait.

Les approches intégratives liées aux ressources et compétences et au savoir nous ont permis d'avoir une visibilité globale sur le processus.

Par ailleurs, de l'analyse de notre terrain d'étude, à savoir l'internationalisation de l'enseignement supérieur, le peu de définitions sur les modes d'internationalisation de l'enseignement supérieur que nous avons trouvées, se basent sur l'accueil ou encore la mobilité des étudiants.

Nous avons proposé des définitions des modes d'internationalisation de l'enseignement supérieur en mettant les établissements d'enseignement supérieur, qui correspondent à nos unités d'analyse, au centre de la réflexion. Et qui nous ont servi en termes de comparaison des politiques mondiales d'internationalisation de l'enseignement supérieur, à travers l'étude documentaire, puis par rapport à l'analyse des différents processus d'internationalisation dans le cadre de l'étude multi-cas.

Nous avons ainsi défini l'internationalisation à domicile par l'ensemble des mécanismes d'accueil des étudiants mobiles au niveau national, en plus des échanges des étudiants et professeurs, des codirections de travaux de recherche, ou encore de doubles diplômes.

Et l'internationalisation à l'étranger par les processus d'implantations des établissements d'enseignement supérieur au sein des pays cibles d'internationalisation.

1-2 De point de vue pratique

Réponse à la 2^{ème} sous question de recherche

En réponse à notre sous questions de recherche sur les types d'entrepreneurs, nous en avons ressorti quatre. (Figure 43).

- Les entrepreneurs que nous avons appelé « expérientiels », caractérisés par une expérience internationale antérieure à leurs propres projets, et qui sont restés limités à leurs réseaux de départ développés.
- Les entrepreneurs que nous avons dénommé « motivés », dont le point en commun est le degré de motivation important quant à l'ouverture sur l'international, à travers des

intégrations structurelles au niveau de réseaux ouverts internationaux. En s'inspirant de l'orientation à la croissance à l'international des entrepreneurs, prônée par la littérature sur la vision globale, le désir et la motivation d'expansion des managers (Jantunen et al. 2008)

- Les entrepreneurs auxquels nous avons attribué l'appellation « pionniers », en référence à la littérature sur « l'avantage du premier mouvement » (Amit et Schoemaker, 1993) (Grant, 2002). Dont l'avantage distinctif principal relève de leur présence en premier sur le marché de l'enseignement supérieur marocain privé. Ceci a fait qu'ils ont reçu des candidatures spontanées de la part des étudiants subsahariens dès leur création.

- En concordance avec la littérature sur l'engagement international (Johanson et Vahlne, 1977), nous avons dénommé la quatrième catégorie d'entrepreneurs « engagés » étant les plus développés à l'international, et la référence dans l'ouverture sur le marché subsaharien, dont la compétence distinctive principale relève du réseau très développé au niveau international.

Réponse à la 3^{ème} sous question de recherche

En effet, les ressources et compétences distinctives des établissements d'enseignement supérieur constituent les points de départ qui influencent les processus d'internationalisation, et comprennent les axes suivants :

- Le développement de réseaux nationaux et internationaux (Johanson et Vahlne, 2009) (Kogut, 2000).

- La capacité des écoles supérieures à intégrer les étudiants subsahariens dans le monde professionnel.

- La qualité des diplômes fournis et la réputation des établissements diplômants.

- Les partenariats tissés avec les bureaux de représentation et les étudiants lauréats pour activer le processus de prospection des étudiants.

- Les relations sociales personnelles tissées avec les étudiants et leurs parents engendrant leur satisfaction.

- Les ressources humaines comme ressources stratégiques dans le processus, de part leurs expériences antérieures et connaissances (Muchielli, 2005) (Hessels et Terjesen, 2010).

- L'arrivée en premier au sein du marché de l'enseignement supérieur privé Marocain.

- Le positionnement du Maroc comme hub de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne, d'une part, et son climat politique stable par rapport à d'autres destinations africaines, d'autre part.

- Les pratiques relevant des compétences des cas étudiés, développées dans le cadre de leur ouverture sur le marché subsaharien. Telles que les manifestations annuelles, les enquêtes de satisfaction trimestrielles, et l'appui des associations des étudiants. Sans oublier l'accompagnement des étudiants depuis leur accueil, jusqu'au suivi de leur cursus universitaire.

De surcroît, le deuxième facteur important qui influence le processus d'internationalisation des services relève des caractéristiques des décideurs, et de leurs capacités à détecter des opportunités à l'international, face à la saturation des marchés nationaux (Sharma, 2001). De part leurs connaissances expérientielles, individuelles, et de réseaux.(Ellis, 2000), qui influencent le processus depuis les premières étapes d'internationalisation.

Par contre, la distance psychique constitue la principale barrière au développement des processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne étudiés (Andersson et al., 2002). Dans le cadre de notre travail de recherche, on peut parler plus particulièrement de la distance institutionnelle liée à la complexité des procédures d'octroi des visas, au manque d'appui financier ou encore de facilités de point de vue fiscal, d'une part. En plus de l'instabilité politique des pays cibles et des caractéristiques des entrepreneurs seniors soulevées comme barrière par l'entrepreneur 9, d'autre part.

Il faut dire que 2 entrepreneurs sur 9 seulement ont évoqué l'impact positif du partenariat sud-sud. Ceci confirme notre analyse du contexte qui ressort une coopération largement sous exploitée.

Réponse à la 4^{ème} sous question de recherche

Par rapport à cette sous question de recherche, nous fournissons des réponses relatives à la nature du processus d'internationalisation, ses séquences, composantes, et modes.

Il faut dire que la littérature fournit principalement deux types de processus d'internationalisation. D'une part, les processus d'internationalisation précoces, développés par les théories de l'internationalisation rapide (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004), et d'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 1994) (Zander et al., 2015). Et d'autre part, les processus d'internationalisation incrémentaux, développés par la théorie UPPSALA (Johanson et Wiedersheim, 1975, 1999) (Coviello et McAuley, 1999), et son prolongement à

travers l'approche par les réseaux (Johanson et Matsson, 1987) (Khayat, 2004). Or, l'analyse multi-cas réalisée nous permet de ressortir la particularité des processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

En effet, L'ouverture sur les marchés subsahariens cibles s'est faite au maximum trois ans après la création des établissements, à travers l'internationalisation précoce à domicile. Ceci s'explique par l'expérience antérieure des entrepreneurs « expérientiels », par la connaissance des marchés pour les entrepreneurs « engagés » et « performants », et par l'arrivée en premier pour les entrepreneurs « pionniers ».

Les avantages de l'internalisation à domicile sont nombreux. Grâce à leurs savoir-faire, les entreprises, depuis leurs sièges au niveau de leurs pays d'origine, attirent des étudiants de différentes nationalités étrangères, contrôlent leurs offres, et réduisent leurs niveaux d'incertitude vis à vis des pays cibles.

D'autre part, l'internationalisation à l'étranger se fait de manière incrémentale causale, plusieurs années après la création des écoles, cas des entrepreneurs « motivés » et « engagés », qui ont également commencé leur processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne d'abord par l'internationalisation à domicile.

De manière générale, nous pouvons dire que l'internationalisation à domicile s'est faite de manière précoce pour toutes les catégories d'entrepreneurs. Et l'internationalisation à l'étranger de manière incrémentale. Le développement de l'internationalisation en général se fait de manière incrémentale, selon les séquences d'apprentissage et d'accumulation de connaissances expérientielles, des réseaux et des marchés. Les logiques entrepreneuriales des premières étapes d'internationalisation diffèrent, elles sont fortuites pour les entrepreneurs « pionniers » et causales pour ceux « engagés », « motivés » et « expérientiels ».

Par rapport aux composantes du processus, nous avons jugé plus opportun de substituer la notion de « la décision d'entrer » sur les marchés étrangers par celle de « l'entrée sur les marchés étrangers », parce que nous avons remarqué que l'ouverture sur le marché international peut se faire de manière fortuite (Sarasvathy, 2001), liée à des compétences distinctives, telles que l'arrivée en premier (Grant, 2002), cas des entrepreneurs « pionniers », et ne relève donc pas seulement des décisions des entrepreneurs ou de leurs réseaux. Les premières phases d'internationalisation comprennent, ainsi, à notre sens, l'entrée sur le marché cible étranger, au même titre que le choix des pays cibles, qui ont fait l'objet de deux

processus distincts au niveau de l'approche processuelle d'internationalisation. (Costa et al, 2016).

De plus, il ressort de notre étude multi-cas que l'engagement, la gestion des connaissances et des collaborations font l'objet d'un même processus, que nous avons dénommé « processus de développement ». Et s'inscrivent dans des séquences d'internationalisation continues. Contrairement aux apports de l'approche processuelle qui les traite séparément dans le cadre d'un processus d'internationalisation en cinq composantes, à savoir : la décision d'entrer, le choix des pays cibles, le mode d'entrée, la gestion des connaissances, puis la gestion des collaborations (Costa et al, 2016).

En ce qui concerne les séquences d'internationalisation, la littérature sur l'internationalisation par étapes prône le caractère séquentiel d'internationalisation des firmes au fur et à mesure que les distances psychiques se réduisent, et que l'apprentissage augmente. Et l'approche par étapes substitue la réduction des distances psychiques par l'intégration des réseaux. Or, notre étude multi-cas nous a amené à intégrer ces deux approches, en y ajoutant le rôle des connaissances expérientielles développées par les décideurs à l'international.

En effet, plus les décideurs développent leurs connaissances expérientielles, plus leurs connaissances des marchés se développent, plus les distances psychiques sont réduites, plus ils arrivent à prospecter des pays distants psychiquement. Plus leurs connaissances de réseaux se développent, plus ils s'inscrivent dans des intégrations structurelles de réseaux ouverts. Plus ils accumulent de connaissances expérientielles donnant lieu à de nouvelles séquences d'internationalisation. (Figure 45).

Par ailleurs, Root (1994) met l'accent sur l'impact des caractéristiques du secteur d'activité sur le mode d'entrée des entreprises à l'international. Nous notons à ce niveau que les deux principaux modes d'entrée à l'international de l'enseignement supérieur sont l'internationalisation à domicile et celle à l'étranger.

L'internationalisation à domicile se faisant via des agents, notamment les bureaux de représentation et les étudiants lauréats, ou encore à travers des tournées au sein des lycées, pour assurer la prospection en amont. Et celle à l'étranger à travers la représentation commerciale au niveau des pays cibles, sous forme d'implantations propres, cas des entrepreneurs « motivés », et ou franchisées, cas de l'entrepreneur « performant ». Sans oublier le transfert de compétences technologiques et humaines, vu les caractéristiques du service de l'enseignement supérieur.

1-3 De point de vue empirique

D'une part, nous avons développé des schémas conceptuels sur les processus d'internationalisation des services et de l'enseignement supérieur pouvant faire l'objet de recherches positivistes au futur (Chapitre 6 Section 3).

D'autre part, nous avons établi un certain nombre de constats et de relations, pouvant constituer des pistes de recherche intéressantes au futur.

En effet, nous avons soulevé « l'arrivée en premier » au sein du marché de l'enseignement supérieur privé marocain comme avantage distinctif qui a favorisé une internationalisation fortuite à travers l'adhésion spontanée des étudiants subsahariens. D'où l'appellation des entrepreneurs « pionniers ». Il est à souligner que cette notion est considérée au niveau de la littérature comme compétence technologique, et concerne l'arrivée en premier sur les marchés cibles (Grant, 2002). Or, nous désignons par cette notion théorique l'arrivée en premier au niveau du marché national, qui est en fait le pays d'accueil des étudiants subsahariens mobiles. Des investigations pour creuser cette notion seraient fructueuses.

Nous avons noté que les entrepreneurs à plus grande orientation à la croissance à l'international (Jantunen et al., 2008) s'inscrivent dans des réseaux ouverts. Cette remarque rejoint les travaux de Johanson et Vahlne (1990) mettant en exergue l'intégration structurelle de réseaux comme étant l'étape ultime de l'internationalisation, mais ouvre des voies de recherche plus approfondies.

Nous jugeons pertinent de pouvoir inclure la notion de confiance dans les avantages que présente l'intégration structurelle à l'étranger, notamment pour les établissements d'enseignement supérieurs, constat que nous avons fait à travers notre étude multi-cas.

Par ailleurs, par rapport à l'approche d'internationalisation par étapes, nous avons réfuté la substitution de la notion de distance psychique par celle de l'intégration des réseaux par l'approche des réseaux (Johanson et Vahlne, 1990), et intégré ces deux éléments, en plus des connaissances expérientielles, pour expliquer le caractère séquentiel des processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur.

2- Implications managériales et recommandations

A travers ce travail de recherche, nous espérons avoir sensibilisé les parties prenantes de la coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne par rapport à l'importance de l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le développement de ce partenariat. De

part ses externalités positives sur les axes politiques, économiques, culturels et techniques (Chapitre 3 Section 2).

En effet, le continent africain compte 200 millions de jeunes de 15 à 24 ans et qui atteindront un demi-milliard au tournant du demi-siècle. En 2030, ils seront 150 millions jeunes diplômés à se présenter sur le marché du travail.

Ainsi, tout le défi pour l'Afrique est de bien former sa jeunesse et d'assurer l'employabilité de sa main-d'œuvre.

Il importe que les pouvoirs publics et les entreprises d'enseignement supérieur privés puissent s'imprégner des modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur en termes d'implication des différents acteurs et de mise en place de diverses pratiques d'internationalisation à domicile et à l'étranger (chapitre 4 section3).

En effet, d'après l'étude benchmarking réalisée, il s'avère que les 4 cas étudiés opèrent dans le cadre d'une approche systémique intégrée impliquant plusieurs acteurs dans le processus et le financement de l'internationalisation de l'éducation tertiaire.

Les trois acteurs distingués par Knight à savoir l'Etat, l'université et l'entreprise sont tous engagés dans le processus d'internationalisation.

Chacun des cas analysés disposant d'une caractéristique distinctive dans sa politique d'internationalisation de l'enseignement supérieur, par rapport aux autres.

Il s'agit de l'implication massive des entreprises dans le processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur dans le cas français, de la diversité des actions des institutions autonomes, de l'engagement important des associations et institutions dans le cas américain, et de l'intégration régionale importante dans les cas du Royaume Uni et de l'Afrique du Sud.

Par contre, tous les cas sont engagés dans des programmes nationaux et internationaux d'internationalisation et des réformes de l'enseignement supérieur à travers diverses actions d'internationalisation à domicile et à l'étranger, via des assises légales et financières solides. Mettant l'internationalisation de l'enseignement supérieur au centre des orientations stratégiques de développement et des missions des établissements d'enseignement supérieur.

Nous avons pu ressortir plusieurs pratiques d'internationalisation à domicile. A savoir, la collaboration de l'industrie avec les établissements d'enseignement supérieur, l'amélioration de la qualité des formations et l'intégration de la dimension internationale dans les systèmes d'enseignement et de la recherche scientifique, le développement de formations en langues

étrangères, de doubles diplômes, de diplômes conjoints, et de cotutelles de thèses, en plus de l'internationalisation des crédits, la mise en place d'organismes représentatifs au niveau international pour la promotion des systèmes nationaux d'enseignement supérieur, l'amélioration des conditions d'accueil de mobilité, l'offre de séjours de courte et longue durée pour le personnel entrant mobile, la mise en place d'un système de bourse et de quotas au profit des étudiants internationaux, et régionaux mobiles, ainsi que l'harmonisation et la standardisation des conditions d'accès au profit de la mobilité entrante régionale.

Concernant l'internationalisation à l'étranger, il s'agit de développer des réseaux internationaux élargis ou approfondis, et des coopérations bilatérales ou multilatérales, d'appliquer des systèmes de bourses, au profit de la mobilité sortante, de mettre en place des campus délocalisés au niveau international, financés entre autres par l'industrie, de développer la formation et de la recherche à distance, dans le cadre de partenariats internationaux, de faciliter la reconnaissance des crédits et des diplômes, et de développer des mécanismes de transfert de crédits et d'échange d'étudiants et d'enseignants au niveau régional (Aiboud Benchekroun, Slaoui, 2019).

Dans ce sens, le Maroc peut jouer un rôle important dans la formation du capital humain africain en mettant à leur disposition des programmes de formation de qualité, dans des domaines techniques dans lesquels le royaume possède une expertise avérée et répondant aux besoins du marché de l'emploi en Afrique subsaharienne, en termes de stratégie de

Il convient ainsi de multiplier les mécanismes de partenariats universitaires entre le Maroc et ses partenaires subsahariens, à travers l'accueil d'un nombre plus important d'étudiants dans nos universités, d'une part, et la délocalisation de programmes de formation Marocaine d'autre part. Tout en multipliant les activités et événements parascolaires interculturels.

En termes de stratégies d'organisation, plusieurs acteurs nationaux doivent s'impliquer davantage, notamment la CGEM, les institutions publiques et privées, les ministères du commerce extérieur, entre autres, afin d'assurer la mobilisation des ressources humaines, financières et logistiques nécessaires. En plus de la diversification des offres de formations académiques et d'assistance technique ainsi que l'assouplissement du cadre juridique du secteur dans les pays africains (Institut Amadeus, 2015) (Aiboud Benchekroun, Slaoui, 2018).

En termes d'entrepreneuriat dans le domaine de l'enseignement supérieur, il faut dire que les opportunités qu'offre le continent ne sont plus à prouver, les principales compétences soulevées de notre étude multi-cas s'articulent autour du développement de connaissances

expérientielles et de l'intégration de réseaux internationaux ouverts pour réussir le processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

Il s'agit de tisser des partenariats avec les bureaux de représentations et universités sur place, pour une meilleure promotion de l'offre et une prospection plus efficace des clients potentiels.

Le développement de relations personnelles sociales et commerciales avec les étudiants lauréats, pour en faire des ambassadeurs des établissements d'enseignement supérieur peut également améliorer le processus depuis ses premières étapes.

L'intégration structurelle dans le cadre de réseaux ouverts sur les universités internationales de renommée permettrait de renforcer la qualité des systèmes d'enseignement tertiaire et d'offrir des débouchés intéressants et attractifs de poursuite des études et de doubles diplômes pour les étudiants subsahariens.

Le développement de partenariats avec les entreprises aussi bien Marocaines que subsahariennes s'avère également d'une importance capitale. Pour une meilleure insertion des étudiants subsahariens dans le monde professionnel, et pour saisir les opportunités de formation continue au profit des ressources humaines subsahariennes.

Il importe d'approuver que le succès des collaborations et des alliances scientifiques internationales dépend fortement de la création de valeur pour toutes les parties et peut être mesuré en fonction du choix des bons partenaires, de la gestion de la relation de partenariat et de l'accumulation du capital relationnel (Townsend, 2003).

Ainsi, en plus des décisions stratégiques qui doivent être prises dans le cadre de la collaboration, la sélection des partenaires relève d'une autre décision très importante.

Spence et al. (2008) ont constaté que ce choix est crucial pour le succès du partenariat, parmi les principaux critères de sélection des partenaires : le levier international, la connaissance et l'accès aux marchés étrangers, ainsi que l'expertise technologique.

3- Limites et perspectives de recherche

Comme pour toute recherche réalisée, ce travail n'est pas exempt de limites.

Sur le plan conceptuel, nous avons fait face à la difficulté de recenser les publications les plus pertinentes puisque notre sujet a des frontières difficiles à fixer dès le départ.

Nous avons dans ce sens soulevé le problème de l'imprécision de certaines définitions et concepts. Ayant rendu l'élaboration de notre grille d'analyse globale des processus d'internationalisation des firmes assez difficile.

Sur le plan méthodologique, notre travail s'inscrit dans les limites classiquement attachées à l'étude de cas, à savoir le biais éventuel du choix des cas ainsi que la difficulté de la généralisation des résultats. En plus du caractère subjectif des recherches qualitatives. Puisque la possibilité de reproduire nos mêmes résultats est peu probable. En termes de validité interne, les résultats doivent montrer les liens de causalité et les relations de dépendance entre les événements. Or, notre recherche de type exploratoire a pour objectif la proposition de conjectures susceptible d'expliquer les événements observés, plutôt que la vérification des causalités.

En perspectives, nous pouvons appuyer ce travail par des recherches hybrides sur le terrain afin de creuser les motivations des étudiants mobiles, ou encore les besoins en compétences des entreprises subsahariennes. Des études longitudinales sur le processus d'internationalisation des différentes catégories d'entrepreneurs étudiés font également partie de nos axes de recherche futurs.

Travailler sur l'Afrique anglophone peut également constituer un vecteur de développement extrêmement intéressant dans le cadre de la coopération sud-sud, à étudier. Il faut dire que la faiblesse des partenariats avec l'Afrique anglophone explique fortement la sous exploitation de la coopération sud-sud.

Travailler sur la coopération culturelle tripartite nord-sud-sud peut également constituer une perspective intéressante de recherche étant donné le positionnement stratégique du Maroc.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Thématique : L'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain privé en Afrique subsaharienne.

Phase introductive

- Préciser l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique du travail.
- Fonction
- Date de création de l'école
- Nombre d'implantations en Afrique Subsaharienne
- Part des étudiants subsahariens à l'école
- Structure : Organigramme, Filiales, filières, bureaux autonomes, nombre de salariés

Phase de recentrage

Axe 1 : coopération scientifique Maroc Afrique Subsaharienne

- Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ?

*En termes de procédures mises en œuvre par le gouvernement Marocain et ses homologues subsahariens (niveau d'exploitation, accords bilatéraux, procédures administratives, subventions, encouragements...)

*Par rapport aux relations entre universités marocaines et subsahariennes (niveau de développement, partenariats...)

* Concernant les autres acteurs impliqués dans le processus d'internationalisation de votre établissement (Industrie, associations, acteurs nationaux et internationaux)

Phase d'approfondissement

Axe 2 : L'ouverture aux pays de l'Afrique subsaharienne

- Comment est venue l'idée de vous ouvrir aux pays de l'Afrique subsaharienne ?

=> Motifs qui ont favorisé cette internationalisation

* Votre formation, expérience...

* Trait entrepreneurial, engagement, prise de risque, ...

* Votre relationnel...

* Caractéristiques de l'entrepreneur (volonté, esprit, aversion au risque...)

* Détection de l'opportunité (concurrence, saturation, perspectives, bénéfices...)

* Capacité de rentabilisation

- Est-ce que cette internationalisation s'est faite de manière calculée ou fortuite ?

* Effectuation, causalité...

Axe 3 : Avantages de l'ouverture à l'international

- Selon vous, qu'est ce qui vous a permis de réussir cette internationalisation ?

* Les avantages de votre institution, taille, expériences, ressources et compétences...

* Les facteurs de succès (réponse aux demandes spécifiques des cibles, performance....)

- Pourquoi le choix des pays X ? / Quels sont les pays de provenance de vos étudiants ?

* Avantages comparatifs des pays cibles d'internationalisation (Attractivité de l'Afrique Subsaharienne, dynamique de la demande) (recueil d'informations, développement de connaissances, réseaux...)

Axe 4 : Processus d'internationalisation de l'école supérieure

- Pouvez-vous me décrire par étapes votre processus d'internationalisation ?

* Premières étapes, phases plus évoluées, engagement...

* Durée entre ouverture de l'école et première action d'internationalisation (rapidité, rôle des NTIC)

* Degré de facilité des implantations ultérieures (distance psychologique : langue, culture, proximité géographique, apprentissage, réduction des risques)...

* (Par exemple : internationalisation incrémentale, rapide et précoce, EPRG)

* Modes d'entrée (filiales, bureaux indépendants, FAD, par région...) / Y avez-vous des filiales ou bureaux de représentation ?

* L'innovation, la composante technologique (chaque nouvelle étape est considérée comme une innovation)...ont-elles joué un rôle dans ce processus ?

* Quand est-il du rôle des réseaux dans le processus (intégration et développement de ressources et compétences au sein des réseaux : (avantages, apprentissage et confiance, partage des frais, ...), Types de réseaux développés ou à développer (stratégiques, restreints ou larges)

* Stratégies d'internationalisation (A domicile et ou à l'étranger)

* Quelles sont les pratiques que vous mettez en place (échanges, événements, doubles diplômes, cotutelles, partenariats scientifiques, mobilité des étudiants, du personnel, des curriculums, alliances...) dans le cadre de l'internationalisation de votre établissement ?

* Ya t-il des disciplines particulières qui font l'objet de la demande la plus importante de la part des étudiants subsahariens ?

Phase de conclusion

Axe 5 : Perspectives de développement de l'école supérieure

-Quelles sont vos perspectives de développement à l'international, notamment en Afrique subsaharienne ?

* Partenariats

* Implantations...

* Propositions aux acteurs

* Intégration et réflexions (Internationalisation de l'enseignement supérieur et sa réforme (approche systémique), ouvertures...

Axe 6 : barrières au développement international

- A quels types de difficultés en général avez-vous dû faire face ?

* Procédures

* Investissement lourd

* Barrières, dualités (stabilité flexibilité, contrôle autonomie)

- Avez-vous des ouvertures, ou réflexions particulières à ajouter ?

Annexe 2 : Retranscription du premier entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail.

Si c'est possible de me dire la date de création de l'école.

La date de création de l'école est 2005.

Est-ce que vous avez des implantations en Afrique ? le nombre d'étudiants africains que vous recevez chaque année ?

En moyenne 110.

Et ils représentent combien par rapport aux étudiants marocains que vous recevez ?

98 % actuellement.

Votre structure elle est conçue comment de manière générale ?

C'est une structure qui est la plus simple : il y a 7 cadres et 3 ouvriers.

Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ?

Boone, elle s'améliore d'une année à l'autre ; les étudiants qui viennent de l'Afrique noire font de plus en plus confiance au Maroc, la preuve c'est que d'une année à l'autre il y a augmentation de l'effectif des étudiants qui viennent de leurs pays pour étudier au Maroc.

En termes de la procédure mise en place par le gouvernement par les agences comme l'agence marocaine de coopération internationale. Est-ce que vous trouvez que ça facilite de plus en plus la coopération ou est ce qu'il y a des difficultés ?

Il y a comme même quelques difficultés surtout au niveau des étudiants qui viennent des pays où on demande le visa, parfois ces étudiants restent bloqués parce qu'ils n'ont pas pu avoir de visa et globalement pour le visa il y a tout un dossier qu'il faut déposer et actuellement je peux déposer les originaux en plus pour prendre le billet le plus rapidement possible aux

étudiants. Ces documents là parfois ils sont envoyés par DHL pour qu'ils reçoivent ces documents et là lorsqu'il dépose le dossier complet parfois il y a refus d'octroi de visa, c'est le problème qu'il y a. maintenant au niveau de la coopération notre école n'a pas de retour positif, peut-être c'est le cas pour les écoles et universités publiques. Mais pour notre école et les autres écoles privées il n'y a pas un retour positif.

C'est-à-dire qu'il n'y a pas d'appui.

Il n'y a pas d'appui, je croie qu'ils octroient des bourses surtout pour les étudiants qui viennent au niveau public et pas au niveau privé.

Donc il n'y a pas de subventions...

Non, il n'y a pas de subventions.

Il n'y a pas de coopérations avec des pays spécifiques qui vous font bénéficier d'avantages particuliers ?

Non.

Par rapport aux universités subsahariennes, vous n'avez pas tissé de conventions de partenariat qui vous permet de développer cette coopération ?

Il y a des universités qui ont demandé des partenariats, nous n'avons pas refusé ces partenariats, on a donné notre OK, mais le problème c'est la rencontre, c'est-à-dire ils doivent se déplacer pour signer des conventions de partenariat. Peut-être que très bientôt il y aura ce genre de conventions.

Concernant les autres acteurs qui sont, normalement, impliqués dans ce processus notamment les entreprises, les associations, il n'y a aucune initiative qui renforce cette coopération ?

Dieu merci, cette année on a pu placer tous les étudiants africains qui sont restés là aux niveau des entreprises pour les stages, c'est-à-dire qu'auparavant on n'arrivait même pas à placer 5%, cette année on a pu placer 100% et ça c'est grâce à nos relations avec les entreprises. Nous avons des partenariats avec des entreprises et il y a d'autres partenariats qui sont en cours

Comment vous est venu l'idée de vous ouvrir aux pays de l'Afrique subsaharienne ?

Moi, avant de créer cette école, je travaillais dans une autre école avec quelqu'un d'autre, et vu que le marché marocain est devenu de plus en plus faible avec la concurrence du publique surtout, nous avons été obligés de commencer à se déplacer vers les pays africains, et je dirais que les africains représentaient dans cette école un certain moment jusqu'à 50 à 60% et c'est grâce à ces africains que l'école où j'étais a connu la survie. Maintenant, moi, lorsque j'ai créé cette école j'ai gardé des relations avec ces pays africains. Automatiquement, j'ai exploité mes connaissances, expériences et relations pour l'école.

Si on voulait juger votre aversion aux risques, est ce que vous pensez que vous avez couru un risque en ciblant cette catégorie ou au contraire vous avez surmonté la saturation du marché marocain ?

Le risque existe toujours, et ce risque sera réel lorsque les relations avec ces pays africains sera mauvais. C'est-à-dire que lorsque nous commençons des problèmes avec ces pays africains et lorsque ces africains ne pourront plus venir au Maroc étudier. Mais tant qu'il n'y a pas ce problème, le risque n'existe pas. Mais il y a un autre risque mais c'est un risque soit pour le marché marocain ou le marché africain c'est lorsqu'il y a une crise financière. Lorsqu'il y a une crise financière automatiquement le risque des arrivés marocains comme ça existe avec les africains.

Donc cette internationalisation est venue pour justement saisir les opportunités du marché africain et au même temps répondre certaines notions du marché marocain

C'est exact.

Selon vous qu'est ce qui vous a permis de réussir cette internationalisation de maintenir vos relations avec l'Afrique subsaharienne

Ce qui a permis la réussite et la continuité de ces relations c'est la bonne relation que j'ai avec mes étudiants et avec les parents de mes étudiants, parce que je suis à leur écoute, je donne beaucoup de mon temps pour les aider, pour les encadrer. Même au cas d'un problème d'un étudiant j'interviens pour essayer de résoudre son problème. C'est ma disponibilité vis-à-vis des étudiants et de leurs parents.

Par rapport aux formations que vous dispensez à ces étudiants, est-ce qu'il y a une demande spécifique, des spécialités qui sont demandées dans le marché subsaharien ?

La raison d'être de l'école c'est les télécoms et réseaux parce que c'est une spécialité qui est rare et même à Fès cette spécialité n'existait pas donc l'école a été créée dans ce sens. Mais avec les télécoms et réseaux on a ajouté le management parce que le management ça existe partout c'est un produit dont on ne peut s'en passer. Donc l'école a été créée pour la spécialité télécoms et réseaux. Mais malheureusement, ce qui marche toujours c'est le management.

Par rapport aux pays de provenance de vos étudiants, est-ce qu'il y a une majorité qui provient d'un pays particulier ?

Actuellement, c'est le Mali. Et après le Mali viennent les autres pays à égalité : Sénégal, cote d'ivoire, Burkina Faso, Guinée, Congo, etc.

J'avais une question sur la durée entre l'ouverture de l'école et l'ouverture sur le marché subsaharien mais je croie que ça été expliqué

Disant qu'au départ on visait plus les marocains que de subsahariens. Au début, dans notre première année on avait une classe d'une dizaine de personne où il y avait 8 marocains et 2 subsahariens, mais petit à petit c'est les africains qui ont dominé.

Comment vous pouvez décrire ce processus de domination des africains c'est-à-dire comment s'est faite cette internationalisation en terme de processus ?

C'est tout simplement parce que lorsque vous avez à votre école plus que 50% des africains, les marocains, avec un peu de racisme, préfèrent ne pas être avec un maximum d'africains. Et petit à petit, les étudiants marocains ont commencé à disparaître.

Et comment vous avez attiré les étudiants africains dès le départ ?

Dès le départ, il y avait des relations, j'ai des agences qui me représentent en Afrique subsaharienne.

Combien d'agences vous représentent?

J'ai 4 agences.

Ils sont propres à votre école ?

Non, ces des agences qui représentent d'une manière générale les étudiants qui veulent étudier à l'étranger, et moi je suis présenté parmi ces écoles mais c'est pas des agences qui appartiennent à l'école. Nous, on travaille par commission, ces agences pour chaque inscription il y a une commission. C'est ces agences mais on a encore nos étudiants. Nos étudiants qui partent dans leurs pays, qui travaillent pour l'école et amènent des étudiants. Et c'est grâce à cela que nous avons pu avoir la continuité.

Au début c'était les agences, vous vous êtes déplacé chez eux ?

Je me suis déplacé lorsque j'étais dans l'autre école.

Et après vous avez gardé contact, et ça se passe comment le business entre vous ?

Il y a bien sûr la technologie d'Internet, Whatsapp. On nous envoie les dossiers des étudiants, on envoie nous les inscriptions et les étudiants viennent ici, on les place dans les appartements... Eux, ils déduisent leurs commissions de la scolarité qu'ils perçoivent des étudiants.

Donc les parents paient d'avance les frais de scolarité des étudiants ?

La première tranche, mais après le contact est directe entre les parents des étudiants et l'école.

Après combien de temps après la création de votre école, les africains ont commencé à dominer ?

Je dirais à partir de la deuxième année.

Et puis vous avez jugé le degré de facilité de l'attractivité beaucoup plus important au fil du temps ?

Exactement, et Dieu merci, l'école a connu une évolution au niveau de l'effectif d'une année à l'autre. C'est-à-dire que la première année on était à dix, la deuxième année on était à vingt, trente, quarante jusqu'à 110 maintenant.

Le facteur de la composante technologique dans cette ouverture à l'international joue donc un rôle important

Bien sûr comme je vous ai dit c'est l'Internet, le Skype, le Whatsapp, le Messenger. La technologie a joué un rôle important. Et j'ai oublié de vous dire que durant ces dernières années, il y a une agence ici de communication à qui on paye mensuellement pour qu'il y est accès à notre école par Google d'une manière très facile. Donc à partir de l'accès à notre page par l'intermédiaire de cette agence on reçoit des formulaires où des candidats demandent des renseignements. On leur envoie les renseignements et parfois, je dirais un sur 100, vient à notre école.

C'est le référencement sur Google

Oui, le référencement sur Google.

Et l'évolution technologique vous permet-elle le contact avec les parents ?

Oui, parce que lorsqu'ils accèdent à notre page ils trouvent le numéro de téléphone, ils me contactent directement parfois, donc je reçois des contacts même le soir.

Donc vous n'avez pas de double diplômes

Non, c'est interdit par l'état, parce que l'état ne reconnaît plus les diplômes marocains. Les diplômes délocalisés ne sont pas reconnus par l'état.

Sinon, il n'y a pas d'autres disciplines qui sont demandés par les étudiants ?

Non.

Et en terme de perspectives de développement de votre école, vous envisagez de signer des partenariats avec des écoles étrangères ou de vous implanter dans des pays subsahariens

On nous a proposé de nous implanter dans certains pays comme le Mali, la Côte d'Ivoire et le Sénégal. Mais s'implanter là-bas n'est pas aussi évident, et c'est là où il y a vraiment le risque ; c'est-à-dire ça peut marcher une année deux ans ou trois ans et après. Parce que les étudiants, comme les marocains qui préfèrent partir en France, ce n'est pas pour vraiment les études en France mais c'est pour changer, c'est pour s'éloigner de leur pays. La même chose pour les africains, ils préfèrent se déplacer de leurs pays, connaître le Maroc. Donc

s'implanter là-bas, parce que il y a des étudiants qui le disent, si vous ouvrez une école dans leurs pays, tout le monde va venir là-bas.

Et par rapport aux partenariats ?

Déjà comme je vous ai dit, c'est décidé dès maintenant qu'il va y avoir des déplacements dans ces pays africains, donc l'objectif c'est la signature de partenariats, la rencontre des ministères, faire une bonne communication et faire la publicité de notre école.

Sinon, si on parle de barrière au développement, est-ce qu'il y a des difficultés particulières que vous rencontrez ?

Les barrières existent toujours, et lorsqu'on est au Maroc, les barrières ce n'est pas ce qui manque. Il y a des barrières qui viennent de notre ministère, comme par exemple cette année, auparavant on nous autorisait de déposer les dossiers de nos étudiants le 15 novembre ça veut dire arrêter les inscriptions le 15 novembre, là ils ont voulu fixer la date d'inscription le 15 octobre, un mois de moins c'est grave, déjà c'est la période où on inscrit des noms. Cette année le ministère nous a donné le 30 octobre, on est entrain de se bagarrer pour garder le 15 octobre. Ça c'est déjà une barrière.

Merci beaucoup

Avec plaisir, j'espère que j'ai répondu à toutes vos questions.

Si vous avez d'autres réflexions à me dire par rapport au sujet

Normalement, mes réflexions au sujet c'est que la plus part des étudiants qui veulent venir de leurs pays pour étudier ici, la première chose qu'ils demandent : la bourse. Comme la coopération donne la bourse pour le publique pourquoi ne pas la donner pour le privé sachant que normalement il faut encourager le privé. Là, on ne trouve pas des encouragements que ce soit du ministère que ce soit de cette coopération que ce soit des organismes du privé, alors que le privé soulage beaucoup le publique. Ça vous le savez très bien. Vous avez parlé d'encouragement, c'est ça le point le plus important c'est pour qu'il y est des encouragements à ce niveau là pour permettre la survie de ces écoles privées.

Annexe 3 : Retranscription du deuxième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail

Si ça ne vous dérange pas, veuillez me dire la date de création de votre école.

L'institut spécialisé en prothèses dentaires a été créé en 2005 à travers son fondateur un prothésiste qui avait déjà son image de marque par rapport au marché des prothèses dentaires. Actuellement il est décédé, c'est sa femme qui a pris la relève.

Est-ce que votre école est implantée en Afrique ?

Pas encore, c'est un projet d'avenir.

Est-ce que vous recevez des étudiants subsahariens ?

Bien sur, on reçoit toujours des étudiants subsahariens.

La part des étudiants subsahariens par rapport aux étudiants marocains, vous l'estimez à combien ?

A peu près 20% des étrangers subsahariens.

Par rapport à votre structure, vous êtes organisés comment ?

C'est une petite structure, un peu hiérarchique, avec moins de 10 personnes.

Par rapport à la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, qu'est ce que vous en pensez et comment vous trouvez l'état des lieux ?

C'est une coopération qui est très importante, si on arrive à suivre bien sur en collaboration avec l'ensemble des écoles soit publiques soit privées soit du secteur professionnel du secteur supérieur, on va intégrer la plupart des subsahariens qu'on n'a pas encore au marché de la formation supérieure.

En termes de procédures qui sont mis en œuvre par le gouvernement, est ce que vous pensez que ça facilite l'ouverture à l'Afrique subsaharienne ?

Pas tellement, on a toujours des problèmes de blocage par rapport aux subsahariens concernant la procédure auprès des ambassades, ça nécessite toujours un déplacement, une négociation, et on a proposé à plusieurs reprises au peuple de suivre les traits de convention entre le Maroc et les pays subsahariens, en ce qui concerne l'ouverture des frontières en but de faciliter la tâche aux écoles qu'elles soient privées ou publiques pour amener les étudiants ici au Maroc.

En termes de relations entre universités marocaines et subsahariennes, est ce qu'il y a des conventions qui se font ?

Les universités ont forcément des conventions, d'ailleurs c'était la volonté de notre roi sa majesté le roi Mohammed VI. Il n'y a pas de problème par rapport aux universités, le problème réside au niveau des écoles privées professionnelles ou supérieures, elles trouvent toujours des problèmes mais par rapport aux universités il n'y a pas de problème.

Vous venez de parler de projets de s'implanter en Afrique subsaharienne, est ce que entre temps vous avez signé des conventions ou bien des partenariats que ce soit avec les bureaux de représentation ou avec les écoles supérieures en Afrique ?

Actuellement on ne travaille qu'avec des individus, notre prospection se fait à travers nos lauréats, les étudiants qu'on connaît déjà, des subsahariens qui peuvent jouer le rôle d'un prescripteur et de mener à merveille notre campagne commerciale. La contre partie c'est une commission. Par la suite, à long terme, on peut selon les inscrits et selon l'augmentation du capital, l'augmentation du chiffre d'affaire aussi, on envisage l'installation et l'instauration de bureaux de représentation par rapport aux différents pays subsahariens.

Pouvez-vous préciser quels types d'individus ?

Des lauréats, des étudiants et des amis qu'on connaît déjà, c'est un peu relationnel.

Donc vous n'avez pas un réseau très développé ?

Non, pour le moment non.

Votre ouverture aux pays subsahariens s'est faite d'une manière fortuite ou vous avez prospecté des marchés pour recevoir des étudiants subsahariens ?

Bien sur, on a fait un plan de prospection qui très développé pour faciliter le ciblage des pays avec lesquels on va travailler. A titre d'exemple, on ne peut pas travailler actuellement avec la population du Guinée Bissau parce qu'on a des rebelles au niveau de ce pays, on a le pouvoir d'achat qui est réduit, on a le climat politique et le climat économique qui est en dégradation... on ne va pas cibler ce genre de pays. Par contre, on a ciblé un pays qui est à coté c'est la Guinée Conakry, qui est stable économiquement, stable politiquement, c'est pour cela qu'on intervient au niveau de ce pays.

Comment vous avez fait ce ciblage ? Vous m'avez parlé de lauréats après la formation au sein de votre école. Mais le premier déclic aux pays subsahariens comment était ?

Bien sur on a analysé notre environnement, on a vu les zones géographiques qu'on va cibler, sachant qu'on avait des étudiants de la Guinée Bissau, vu le climat qui n'est pas stable chez eux on n'a pas ciblé ces gens donc on n'a pas parlé à ces lauréats. On a parlé à ces lauréats pour développer la prospection à l'échelle nationale pour parler à la communauté Guinée Bissau qui réside au Maroc et qui veulent intégrer notre école et faire la spécialité. Sinon à l'échelle internationale c'était impossible vu le climat qui est instable ce n'était pas intéressant.

Donc au début ce sont les étudiants qui sont venus s'inscrire chez vous et après vous avez fait la prospection et vous avez entamé des relations plus fortes avec les lauréats.

J'ai chapoté la continuité de tous ce qui est volet commercial et marketing. C'était une ancienne stratégie dans la plus part des écoles accréditées professionnelles ou supérieures. L'idée de créer ces écoles était pour satisfaire les étudiants marocains, mais vu le marché qui est saturé quelques écoles ont opté pour l'analyse et l'étude du marché subsaharien, voila.

Comment vous estimez le niveau de votre ouverture à l'Afrique subsaharienne ?

Pour le moment, c'est un niveau qui est un peu moyen vu la petite structure de notre établissement. Mais d'ici 2 à 3 ans on envisage un nombre plus important d'inscrits subsahariens qui vont intégrer l'institut.

**À votre avis, qu'est ce qui va vous permettre de développer cette internationalisation ?
Vous avez dit l'expérience, la taille de l'entreprise.**

Le fait de mieux satisfaire la population subsaharienne, de mieux répondre à leurs attentes concernant la formation.

Vous m'avez parlé de ciblage d'un certain nombre de pays, vous avez parlé de la stabilité politique, est ce qu'il y a d'autres critères qui jouent dans le choix des pays cibles ?

On sait toujours qu'avant de cibler il faut analyser son macro environnement qui est composé de plusieurs facteurs. Pour le moment on n'a pas une difficulté par rapport au facteur géographique vu les moyens de transport qui sont sophistiqués et développés. Mais on a l'analyse du facteur économique. Si on a un pays qui est pauvre il sera difficile d'intégrer des étudiants de ce pays sauf si on a une convention entre universités étatiques du Maroc et celles de ces pays ; ça veut dire ça sera une action de bénévolat auprès de ces pays.

Est-ce que vous estimez que les réseaux que vous avez développés avec les lauréats vous ont donné un élan positif important en matière d'ouverture à l'Afrique subsaharienne ?

Bien sur, je vais vous parler d'un élément très important, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale, c'est la méthode bouche à oreille, qui est la meilleure méthode pour amener des gens, donc si on a un lauréat qui est soit marocain ou étranger qui est satisfait il va nous recommander des personnes. C'est ça notre objectif, c'est le fait de donner une formation de qualité et le fait d'accompagner et d'intégrer les subsahariens sachant qu'il vient ici comme un marocain qui va en France ou en Allemagne, il va se sentir seul, il ne connaît pas les endroits, les chemins. Il faut l'assister et l'accompagner.

Comment vous faite cette assistance ?

L'assistance commence avant même l'inscription, on leur expliquant bien le parcours d'étude, l'avenir de la spécialité, la procédure de l'inscription, l'accueil à l'aéroport, l'assurance de tout ce qui est logement, tout ce qui est intégration au niveau de l'école.

Vous les aidez même en matière de logement ?

Oui, bien sur.

Et après, durant leur cursus ?

Durant leur cursus, tout ce qui est qualité de formation, tout ce qui est accompagnement, préparation des papiers, préparation des cartes de séjours... donc tout ce qui est résolution des problèmes des étrangers ici au niveau de notre école.

Est ce qu'il y a des disciplines particulières que vous avez repéré comme étant plus adaptées au marché subsaharien ?

Déjà, notre spécialité est un peu rare même au niveau national. Au niveau international on n'a presque pas ce métier. C'est un métier qui est nouveau. Donc il doit se développer par la suite, on prépare des étudiants subsahariens pour chapoter le métier auprès de leurs pays car ils seront les premiers à exercer ce métier.

Quels sont les pays de provenance des étudiants que vous avez actuellement dans votre école en majorité ?

On a les ivoiriens, les sénégalais, et les étudiants de la Guinée Conakry, et on a d'autres cibles qu'on va prospecter au futur.

C'est les marchés sur lesquels vous vous êtes concentré avec les lauréats avec lesquels vous avez développé des relations commerciales ?

Exactement.

L'innovation et les nouvelles technologies d'information et de communication, vous ont-elles aidées à développer votre ouverture à l'Afrique subsaharienne ?

Bien sur, le développement de tout ce qui est création de sites, l'intégration des réseaux sociaux, la création d'une plateforme spéciale pour les étudiants subsahariens et leurs parents. Ça veut dire que les inscrits peuvent consulter leurs emplois du temps, les plannings des activités parascolaires et tout ce qui est nouveautés à travers la plateforme qu'on va instaurer. Aussi pour les parents, ils sont inquiets pour leurs fils : ils sont à l'étranger et ils ne savent pas ce qu'ils font, pour eux on va instaurer une petite plateforme avec un contact direct aux parents grâce à un pseudo et un mot de passe, ils peuvent consulter les emplois du temps, les états d'absentéisme, les notes, etc... comme ça on aura plus de confiance et plus de satisfaction et plus d'inscrits au niveau de notre institut.

Actuellement, avez-vous un relationnel avec les parents de vos étudiants ?

Biensur, notre relationnel avec les parents est même très fort, mais c'est limité au téléphone et aux emails. Pas mal de fois, on inscrit des étudiants, si on ne suit pas la procédure à la première fois et on leur demande par la suite les numéros des parents refusent de nous les donner, c'est un problème qu'on essaie d'éliminer depuis le départ.

Pour les perspectives de développement de votre école, vous m'avez parlé de plateforme dédiée aux étudiants subsahariens, d'implantation en Afrique subsaharienne comme projet d'avenir

C'est un projet à venir effectivement, mais ça reste toujours en fonction du nombre d'étudiants subsahariens.

Est-ce que vous estimez qu'il y a des barrières au développement en Afrique subsaharienne ?

Par rapport aux pays sud-africains ils veulent collaborer. On a contacté plusieurs universités et instituts et ils ont montré leur intérêt afin de collaborer. Le problème réside au niveau de notre Etat le Maroc. On sait que par exemple la communauté comorienne et la communauté djiboutienne viennent ici au Maroc en le considérant comme un pont pour voyager en France. C'est pour cela que soit la sûreté nationale soit le ministère des affaires étrangères ont mis en œuvre un plan d'action qui est trop difficile et qui limite le fait de bien prospecter des éléments pour venir ici au Maroc.

Avez-vous des suggestions ou des réflexions particulières à ajouter par rapport au sujet ?

Pour le moment non. Je peux vous en dire plus dans deux ou trois mois après l'instauration de la plateforme et après avoir terminé notre campagne commerciale, on aura une vision plus claire et on peut vous procurer plus d'informations.

Annexe 4 : Retranscription du troisième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail

La première question est par rapport à la date de création de l'école

En 2013.

Est-ce que vous avez une implantation en Afrique subsaharienne ?

Pas des implantations directes, mais des partenariats. On a des campus délocalisés.

Est-ce que vous faites ces partenariats à l'aide de campus délocalisés c'est-à-dire des universités ou des bureaux de recrutement ?

Des établissements d'enseignement.

Est-ce que vous recevez des étudiants subsahariens ?

Nous avons 35% de notre effectif des étudiants subsahariens, avec la présence de plus de 15 nationalités à notre école.

Comment est structurée votre école ?

On a une seule école pour le moment, on se focalise sur le développement de notre première structure pour éventuellement d'ici une année ou deux nous aurons des *** un peu par tout, Afrique ou autre.

Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne en terme par exemples de procédures mises en œuvre par le gouvernement ?

Ça dépend des pays où c'est plus fluide il y a des pays où c'est très difficile. Surtout cette année c'est un peu plus compliqué parce que le ministère des affaires étrangères a mis des restrictions de délivrance de visa, ça a posé des problèmes dans certains pays.

Par rapport aux relations entre universités marocaines et subsahariennes, ça se passe comment ?

Ce n'est pas très solide, récemment j'étais au Togo avec une délégation marocaine, il y avait la partie privée et la partie publique, mais ça reste toujours dans le cadre politique. Quand il y a partenariat il est toujours gouverné par un cadre politique. Il y a des pays où c'est fort si on prend par exemple le Sénégal ou la Côte d'ivoire, c'est assez poussé, mais il y a d'autres pays où c'est un peu loin, il faut savoir que le marché africain est un marché partagé entre plusieurs pays ; il y a des marchés où l'Afrique du sud domine, il y a des marchés où c'est le Maroc qui domine, il y a des marchés où la Tunisie domine. C'est un peu mitigé, on ne peut pas généraliser.

Est-ce qu'il y a d'autres acteurs qui sont impliqués dans ce processus d'internationalisation ?

Notamment les entreprises, les associations.

Plutôt les associations, les entreprises ne sont pas vraiment impliquées, mais si on prend les associations des étudiants africains ici au Maroc vraiment ils favorisent d'une façon conséquente cette internationalisation.

Comment ?

Il y a l'organisation de forums, un étudiant ici au Maroc va chercher à ramener 3 ou 4 étudiants de sa famille. C'est ainsi que ça se passe, ce qui favorise d'une façon positive ce processus.

Comment vous est venue l'idée de vous ouvrir sur l'Afrique subsaharienne ?

C'était une évidence, le marché marocain est devenu de plus en plus saturé, quand on est petit et on vient de commencer on regardant le marché, forcément on voit qu'il y a des grands établissements qui sont entrain de ravager une grande part du marché, on se dit qu'on va s'orienter vers les autres, et puis après ça nous arrange parce que les étudiants subsahariens sont des étudiants de très bonne qualité, en terme d'assiduité, en terme de qualité : un bac subsaharien avec un 12 est nettement meilleur qu'un bac marocain avec 14 ou 15. Ce sont des gens qui tirent vers le haut le niveau.

Est-ce que vous êtes sélectif par rapport aux inscriptions des étudiants ?

Oui, surtout pour certains programmes nous sommes très sélectifs.

Selon vous qu'est-ce qui vous a permis de réussir cette internationalisation quels sont vos avantages de votre institution, vos facteurs clés ?

On est ouvert à l'international parce que 80 à 90 % des parcours permettent d'aller continuer en France que ce soit en parcours ingénieur, en parcours licence ou master toujours on propose à l'étudiant au moins une année à l'international pour qu'il puisse vraiment avoir cet aspect international parce que après quand on voit un étudiant qui a fait ces études en Côte d'Ivoire, qui a étudié au Maroc et après il est parti en France, c'est un grand plus dans son parcours, ça c'est le premier point, le deuxième point c'est notre présence sur le terrain, on n'est pas au Maroc et on attend que les étudiants viennent on va en Afrique avant, on organise pas mal d'activités régulièrement avec des établissements sur place, il y a des établissements qui nous sollicitent pour leur venir en aide sur la partie pédagogique et la partie expertise dans certains domaines, on n'a jamais dit non, c'est ce qui fait notre réputation dans les pays là où on est présent.

Vous m'avez dit que vous avez plus de 15 nationalités dans votre établissement, quelles sont les pays majoritaires de provenance ?

Togo, Côte d'Ivoire, Cameroun, Burkina Faso.

Et comment vous expliquez cette provenance ?

Tout le monde est présent en Côte d'Ivoire, nous on y est présent le long de l'année.

Comment se fait cette présence ?

Nous avons des personnes qui travaillent pour nous en Côte d'Ivoire. Après, les autres pays, le Burkina la même chose, le Cameroun c'est parce que on fait des déplacements régulièrement là-bas, nous avons des partenariats avec des grandes institutions sur place. En suite le Sénégal, jusqu'à l'année dernière on n'avait aucun sénégalais, cette année on a reçu une petite masse de sénégalais qui sont remontés vers nous parce qu'on a mis en place un plan d'action pour le Sénégal, ça a réussi. En fait, on a un plan d'action pour les pays qui reste un peu confidentiel, je ne peux pas détailler, mais les pays qu'on vise c'est une stratégie qu'on met en place pour avoir un nombre d'étudiants par pays.

Est-ce que vous pouvez décrire votre processus d'internationalisation c'est-à-dire comment a évolué cette internationalisation ?

Ça a commencé avec deux ou trois pays. Quand on vient de commencer on a par exemple 20 étudiants et après on va s'attendre à 50 et puis après à force de multiplier les pays avec lesquels on travaille, le processus ça va de soit, il faut juste qu'on fasse les choses correctement, assurer une bonne qualité, parce que l'accueil des étrangers ce n'est pas quelque chose de facile ce n'ai pas le même traitement qu'aux marocains ; c'est des étudiants qu'il faut loger , qu'il faut accompagner pendant toute l'année, à côté de qui il faut être présent à chaque fois qu'il y a un problème, sinon les parents s'inquiètent, ... c'est un processus très compliqué durant l'année, et si on le fait correctement il y a une certaine satisfaction des parents et il y a toujours cet effet de bouche à oreille en Afrique, si j'ai un étudiant l'année prochaine si l'année s'est bien passée je sais que cet étudiant va me ramener deux de ses cousins et ainsi de suite.

Et votre ouverture sur l'Afrique était dès votre première année de création ?

Non, c'était à la troisième année.

Donc, à votre troisième année, vous avez établi le plan d'action qui a eu des résultats.

Exactement.

L'innovation de la composante technologique, a elle joué en faveur de ce processus ?

Bien sûr, parce que c'est tout un processus qui est mis en place durant toute l'année et ces outils et tout ce qui est technologique tout ce qui est laboratoire, ça nous a permis de mettre en avant l'école. Les étudiants là-bas quand ils voient qu'il y a des laboratoires qui sont développés et que les étudiants ici au Maroc arrivent à faire de bons projets dans le stage et dans la formation forcément ils sont attirés.

Et votre réseau que vous avez développé avec les universités subsahariennes il a joué en faveur de cette internationalisation ?

Bien sûr, parce qu'avec les universités on met en place un processus de récupération des étudiants, par exemple un étudiant qui est intéressé par un master ou une spécialité qu'on assure il est forcément orienté vers l'école.

Est-ce que vous avez développé d'autres réseaux dans ce sens ?

Non, on fait tout nous même.

Quelles sont les pratiques que vous mettez en place ? Vous m'avez dit que vous organisez des événements, des doubles diplomations.

Ce sont des délocalisations, des doubles diplomations, parfois c'est juste des diplomations marocaines avec des partenaires locaux, par exemple un étudiant qui a la licence et qui veut faire un master dans une spécialité assurée on lui offre la possibilité de venir ici au Maroc ou faire une année au Maroc et aller continuer en France en cinquième année. Ça c'est très attractif.

Quels genres d'événements vous organisez ?

On fait de tout, on fait des forums, des soirées d'orientation, des workshops pour travailler sur des thématiques avec nos partenaires.

Est-ce qu'il y a des disciplines particulières qui font l'objet de la demande la plus importante de la part des étudiants subsahariens ?

Ça dépend des pays.

Quelles sont vos perspectives de développement en Afrique subsaharienne ?

C'est des implantations tout simplement, on travaille maintenant sur des implantations dans quelques pays

Est-ce qu'il y a des barrières particulières auxquelles vous faites face quant à ce développement à l'international ?

Surtout la partie politique qui reste bloquée, surtout cette année les écoles qui ont recruté dans certains pays ont trouvé des difficultés en terme de processus de visa. C'est la plus grande barrière qu'on a.

Annexe 5 : Retranscription du quatrième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

- Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail

-Notre première question est relative à la date de création de votre école.

Notre école a été créée en 1981.

-D'accord, est-ce que vous avez des implantations en Afrique Subsaharienne ?

Non.

- Vous recevez des étudiants subsahariens ?

Oui, de manière significative.

-Leur part par rapport à la totalité de vos étudiants, elle constitue combien ?

Entre 25% et 30% en général, mais ça diffère d'une formation à une autre, il y'a des formations où on reçoit plus d'étudiants subsahariens que marocains, mais il y'a celles où l'on reçoit peu d'étudiants subsahariens. De manière générale c'est entre 25 et 30% d'étudiants subsahariens.

-Très bien, comment est structurée votre école ?

Nous sommes présents à Casablanca à travers 3 centres de formation. Au début nous étions un groupe présent à travers tout le Maroc, mais nous nous sommes divisé en deux grands établissements, notre structure est aujourd'hui présente à travers 3 centres de formations à Casablanca.

-Donc vous êtes présents uniquement à Casablanca ?

Oui c'est bien ça, nous sommes présents à Casablanca, à travers 3 centres de formation.

- Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ?

C'est-à-dire ?

- Je veux dire en termes de procédures mises en œuvre par le gouvernement Marocain et ses homologues subsahariens, est ce que il y'a des mesures de facilitations ?...

La coopération avec plusieurs pays subsahariens a bien sûr favorisé l'accueil des étudiants subsahariens mobiles, il y'a ceux qui ont carrément aujourd'hui la possibilité de venir au Maroc sans visa, mais c'est plus compliqué pour d'autres pays, par exemple les congolais ont eu beaucoup de difficultés à venir au Maroc cette année, voilà.

-Sinon est ce qu'il y'a des bourses ou des mesures de favorisation de cette coopération?

Les pays subsahariens accordent des subventions à leurs étudiants pour poursuivre leurs études à l'étranger. Mais de part notre gouvernement, les subventions sont limitées, et donc les étudiants se permettent à peine l'Enseignement Supérieur publique à travers les subventions marocaines qui leur sont octroyées, la bourse leur permet à peine de subvenir à leurs besoins de location et de nourriture, par exemple. Car ils ne peuvent pas louer, se nourrir et étudier depuis les subventions marocaines, vous voyez ce que je veux dire.

- Donc les facilités proviennent de la part des gouvernements subsahariens, de notre part c'est surtout pour l'enseignement public.

Oui, c'est bien cela.

-Alors qu'en est-il des relations entre universités marocaines et subsahariennes, est ce que vous avez des partenariats avec des écoles subsahariennes ?

Nous n'avons pas de relations avec les écoles subsahariennes, nous développons des partenariats avec les écoles européennes, françaises, notamment, ainsi que des bureaux de représentation privés en Afrique Subsaharienne.

-Est-ce qu'il y'a d'autres acteurs qui sont impliqués dans ce processus d'internationalisation ?

Certes, il y'a quelques années, nous avons été sollicité par plusieurs écoles subsahariennes pour collaborations, mais ça n'a jamais abouti.

-Pourquoi est ce que ca n'a pas abouti à votre avis ?

En raison de notre rigueur je pense, en termes d'exigence de qualité de formation, etc. ce n'est pas du tout la même chose.

-Sinon est ce qu'il n'ya pas d'autres acteurs qui contribuent à cette internationalisation ? Telles que les entreprises ou encore les associations par exemple ?

On est sollicité par des entreprises subsahariennes, qui ont besoin de compétences dans des domaines particuliers, que ce soit en droit, ingénierie, techniques commerciales ou autres. Pour un nombre d'heures précis, 50 ou 60 heures par exemple, que nous assurons pour des groupes de cinquantaine d'employés par exemple.

Avec les entreprises marocaines, nous tissons des partenariats pour insertion de l'ensemble de nos étudiants dans le cadre de stages, ce n'est pas spécifique aux étudiants subsahariens, mais eux aussi en bénéficient.

Sinon, il y'a aussi l'association de nos anciens lauréats qui joue un rôle important puisque qu'elle constitue une plateforme d'échange entre étudiants subsahariens, et elle représente en

même temps un gage de confiance et de qualité pour les nouveaux étudiants ainsi que leurs familles.

- Depuis quelle année vous vous êtes ouverts à l'AS ? Depuis votre création ou bien avec le temps ? Et comment vous est venue l'idée de cette internationalisation ?

Nous sommes ouverts à l'Afrique Subsaharienne depuis notre création, étant parmi les pionniers en matière d'enseignement supérieur privé au Maroc, on a toujours reçu des étudiants subsahariens mobiles, de part notre expérience et notre réputation dans le domaine de la formation. C'est vrai qu'au fil du temps, le nombre d'étudiants évolue de plus en plus, mais il faut dire que notre ouverture sur l'Afrique s'est faite depuis notre première année de création. C'est-à-dire qu'on a reçu des étudiants subsahariens depuis notre première année.

- Selon vous, qu'est ce qui vous a permis de réussir cette internationalisation ?

Il faut dire que ces trois dernières années, on a senti une amélioration notable quand au nombre d'étudiants subsahariens mobiles qui viennent au Maroc en général, notre retour à l'union africaine a joué un rôle très important dans ce sens, puis les problèmes récents en Tunisie qui ont fait qu'aujourd'hui tous les étudiants qui partaient en Tunisie viennent aujourd'hui au Maroc, nous sommes également un plan B pour tous les étudiants qui ne réussissent pas à avoir le visa pour la France ou l'Europe de manière générale.

- D'accord, et de votre part, est ce que vous avez été à l'origine d'initiatives pour développer ou réussir cette internationalisation ?

Il y'a plusieurs éléments qui entrent en jeux, notre expérience, notre réputation, le bouche à oreille, surtout, qui jouent un rôle très important, nos étudiants lauréats occupent de bons postes, ils recommandent notre école. Il y'a aussi nos partenariats avec les écoles françaises qui nous permettent de délivrer des diplômes français de grande renommée, qui encouragent les étudiants subsahariens à venir se former chez nous. Il faut également dire que nous délivrons des diplômes reconnus par l'état, c'est-à-dire équivalents à des diplômes étatiques, qui ont leur valeur sur le marché. En plus des représentants privés que nous avons sur place qui nous envoient également des étudiants.

-Est-ce que vous avez des conventions également avec vos lauréats ?

Des conventions avec nos lauréats, non, mais nos lauréats nous envoient beaucoup d'étudiants parce qu'ils sont satisfaits de la formation qui leur est octroyée, occupent de bons postes, et donc véhiculent une bonne image de notre école.

- D'accord, quels sont les pays de provenance de vos étudiants subsahariens ?

Les étudiants subsahariens proviennent de plusieurs pays, le Niger, le Sénégal, le Bénin, le Burkinafaso, le Cameroun, etc, mais les grands pays de provenance sont le Niger, le Sénégal, et le Burkinafaso.

-Comment vous expliquez cette provenance de ces pays en particulier ?

L'élément principal c'est la réputation de l'école.

- Très bien, pouvez-vous me décrire par étapes votre processus d'internationalisation ?

Comme je vous ai déjà dit, nous avons été ouverts à l'accueil des étudiants subsahariens depuis notre création, le nombre évolue à travers le temps, parce que nous développons au fur et à mesure notre réputation, nous avons de plus en plus de lauréats subsahariens qui recommandent notre établissement, l'association de nos anciens lauréats permet également d'attirer des étudiants subsahariens, puisque c'est un espace d'échange et de partage d'expériences très important entre lauréats et nouveaux étudiants mobiles.

Nous avons également développé des partenariats avec des bureaux de représentation privés sur place à travers des conventions qui nous permettent d'attirer d'avantage d'étudiants.

La conjoncture nationale et internationale joue également en notre faveur, la sécurité du Maroc est un point fort qui attire les étudiants subsahariens en général vers notre pays, et c'est notre réputation qui fait que ces étudiants viennent à notre établissement en particulier.

Parce que nous menons des enquêtes en permanence auprès de nos étudiants pour connaître leurs motivations et vérifier leur satisfaction, et toujours la sécurité et la réputation sont des motivations très importantes de mobilité qui ressortent dans la majorité des enquêtes.

Il faut aussi dire que depuis trois ans, l'augmentation du nombre d'étudiants subsahariens mobiles a été notable, ce qui s'explique notamment par notre retour à l'union africaine, qui est

un point stratégique, ainsi que les problèmes en Tunisie qui ont fait que toute la part des étudiants qui partaient en Tunisie commence à venir au Maroc.

Les étudiants qui ne réussissent pas à avoir le visa pour la France viennent également au Maroc, comme je vous ai dit. Dons finalement c'est l'ensemble de ces facteurs qui expliquent l'arrivée en masse des étudiants subsahariens au Maroc et à notre établissement en particulier.

- L'innovation, et la composante technologique ont-elles joué un rôle dans ce processus ?

Bien sûr que la composante technologique joue un rôle important dans le processus d'internationalisation, notre plateforme créée depuis 2012 nous a beaucoup facilité la tâche, elle permet la gestion interne des emplois du temps et formations octroyées par les professeurs, mais elle permet également aux étudiants d'accéder à leurs notes, cours et aux différents programmes, d'être informés par rapport aux événements qu'on organise, de communiquer avec les professeurs, etc.

Nous sommes également présents sur les différents réseaux sociaux, notre site internet nous permet également une certaine visibilité vis-à-vis des bacheliers et étudiants. Nous offrons également des masters qui intéressent plusieurs étudiants.

Nous sommes présents sur les différents sites de formation des différents bureaux de représentation, des ambassades, de différents centres de formations...

Nous participons à tous les salons de formation du Maroc sans exception, ca nous permet également une visibilité importante.

- Quand est-il du rôle des réseaux dans le processus ?

Les réseaux sociaux comme je vous ai dit jouent un rôle très important de publicité.

-Je veux dire les relations et réseaux que vous développez avec différents partenaires

Comme je vous ai dit nos relations avec des écoles françaises de grande renommée jouent un rôle primordial, c'est un point fort qui nous permet d'attirer un nombre important d'étudiants, qui cherchent la qualité de la formation, puisque nous sommes en mesure de délivrer des diplômes Français.

Sans oublier notre réseau d'étudiants de lauréats qui se solidifie de plus en plus et nous permet de gagner la confiance des étudiants, qui sont en mesure de bénéficier des expériences passées d'autres étudiants de même nationalité, d'échanger avec eux et de partager leurs expériences. C'est sûr aussi que la qualité des postes occupés par nos lauréats renseigne sur la qualité de nos formations.

Aujourd'hui, on peut dire que notre école est connue même auprès des entreprises privées subsahariennes, qui ont testé nos lauréats et apprécié leurs compétences.

Des fois nous sommes sollicité même pour de la formation continue, 50 heures de formation en droit ou en techniques commerciales, par exemple, sont des demandes récurrentes que nous recevons de la part des entreprises subsahariennes.

Puis les conférences, colloques, journée d'études que nous organisons nous permettent de développer des liens très importants avec les hommes d'affaires subsahariens, par exemple, nous avons été les premiers à organiser une conférence sur le retour du Maroc à l'union Africaine, et son impact sur l'économie du continent, et nous avons reçu à l'occasion, un nombre très important de personnalités et d'hommes d'affaires africains.

Aujourd'hui, nous visons le développement de partenariats avec les ambassades subsahariennes, qui vont nous permettre de développer d'avantage notre image, parce que le développement de partenariats avec les ambassades sera un axe stratégique de développement de notre ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

-Comment vous voyez ces coopérations avec les ambassades ?

- Ce seraient des partenariats win win, les ambassades disposent de services de formation, et donc ca serait win win dans la mesure où ces ambassades vont tenir les étudiants au courant de l'ensemble de formations que nous proposons, et pourront orienter les étudiants vers les services et les formations que nous proposons, en contre partie, nous pouvons proposer des formations de qualité aussi diversifiées que riches permettant de répondre aux besoins en compétences subsahariennes.

-Quelles sont les pratiques que vous mettez en place dans le cadre de l'internationalisation de votre établissement ?

C'est à dire ?

-Je veux dire les échanges, événements, doubles diplômes, cotutelles, partenariats scientifiques, mobilité des étudiants, du personnel, des curriculums, alliances...

Notre ouverture sur l'Afrique subsaharienne se fait à travers l'organisation de conférences sur des thématiques sur le partenariat sud-sud par exemple, les journées d'études, etc, et puis l'accueil d'étudiants subsahariens, auxquels nous délivrons des doubles diplômes mais qui relèvent de nos partenariats avec des écoles françaises, notamment.

Les doubles diplômes et cotutelles se font également avec les écoles françaises.

- Ya t-il des disciplines particulières qui font l'objet de la demande la plus importante de la part des étudiants subsahariens ?

Pas vraiment, on trouve les étudiants subsahariens présents dans l'ensemble des disciplines, du management au droit passant par l'ingénierie.

Les demandes particulières émanent des entreprises qui ont des besoins de formations particulières pour leur personnel, auxquelles nous nous adaptons, que ce soit en droit, en commerce et management ou en ingénierie.

-Donc ces formations spécifiques émanent des besoins des entreprises subsahariennes, et non de votre initiative ?

Tout à fait.

- D'accord, Quelles sont vos perspectives de développement à l'international, notamment en Afrique subsaharienne ?

Les partenariats qui sont en cours avec les ambassades nous permettraient de franchir un pas important en termes d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

- Comptez-vous vous implanter en Afrique subsaharienne ?

Sincèrement, non.

- A quels types de difficultés en général avez-vous dû faire face en matière d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne?

Ce sont généralement les difficultés en termes de procédures d'acquisition des visas.

- Avez-vous des ouvertures, ou réflexions particulières à ajouter ?

Non, pas vraiment.

-Je vous remercie infiniment, ca m'a fait plaisir d'échanger avec vous.

-Avec plaisir.

Annexe 6 : Retranscription du cinquième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail.

Quelle est la date de création de votre école s'il vous plait

On est à Fès depuis 2018, mais on est sur le marché depuis 1983.

Vous avez des implantations en Afrique subsaharienne ?

Non.

Vous recevez des étudiants subsahariens ?

Oui.

Ils représentent combien par rapport à la totalité des étudiants?

Dans les 20% sur la totalité de notre groupe.

La structure du groupe, vous êtes structuré comment ?

On est à Fès, à Rabat, à Casablanca, à Marrakech et à El Jadida.

Par rapport à la réception des étudiants subsahariens, comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre l'Afrique subsaharienne et le Maroc ?

Je ne peux pas vous parler en général, je parle de notre groupe, nous avons notre propre processus, il y a un traitement qui se fait en amont et en aval, avant de récupérer les étudiants on a un traitement qui se fait, on est contacté par les parrains ou bien par un ancien lauréat, on traite les cas, après on est avisé de l'arrivée de l'étudiant, on part le récupérer à l'aéroport, on l'installe, c'est l'engagement qu'on a choisi.

En termes de procédures par exemple, est-ce que c'est facilité par l'état ?

Ça dépend des pays, il y en a où le visa n'est pas imposé donc les étudiants de ces pays c'est facile de les inscrire et les installer au Maroc, il y en a où il faut vraiment faire un effort, la

coopération n'est pas encore complète, comme le Tchad, pour avoir le visa pour un étudiant on souffre.

Est-ce que vous avez des coopérations avec des universités subsahariennes ?

Non.

Est-ce qu'il y a d'autres acteurs qui sont impliqués dans ce processus d'internationalisation ?

Nous, on travaille beaucoup plus avec des représentants, ils nous représentent dans des pays subsahariens comme le Niger, depuis deux ans on se déplace nous même, à Fès on est spécialiste dans la Côte d'ivoire, à Rabat c'est la Mauritanie, à Casablanca ils sont spécialistes dans le Congo. Il y a où on ne travaille plus avec les universités, on ne travaille plus avec les représentants, on trace nous même nos relations, on cherche les autorisations, on se déplace nous même dans les lycées, on travaille le terrain nous même.

Et les bureaux de représentations sont des bureaux indépendants avec lesquels vous travaillez ou bien ce sont vos propres bureaux ?

Nos représentants comme en Côte d'ivoire sont des marocains, c'est un collègue avec nous qui part en Côte d'ivoire, on trouve les contacts, on cherche les autorisations, on contacte les directeurs des lycées, on décroche des rendez-vous, on se déplace assez de temps pour faire le tour.

Comment vous est venue l'idée de vous ouvrir sur l'Afrique subsaharienne ?

Avant d'intégrer le groupe, ils avaient déjà beaucoup travaillé, il y avait toujours des étudiants africains dans nos écoles. Maintenant on ne travaille pas l'Afrique comme il y a deux ans, avant, les étudiants venaient d'eux-mêmes, on ne part pas les chercher, maintenant, avec la concurrence et le changement du marché, on part les chercher chez eux.

Est-ce qu'il y a cette volonté de prospection au niveau de tout le groupe ?

On a tous un chiffre à compléter pour pouvoir démarrer une année, c'est vrai qu'on cherche beaucoup plus au Maroc, mais...

Donc cette prospection a donné des fruits ? La part des étudiants subsahariens augmente ?

A Fès pas tellement, on a gardé notre chiffre, c'est-à-dire ce qu'on a l'habitude d'inscrire on les a inscrit cette année, mais dans les autres écoles du groupe comme à Casablanca ils ont très bien inscrit coté africain. Ça dépend de la ville, Fès, ce n'est pas une ville très attrayante pour les étudiants.

A votre avis, qu'est ce qui a permis à Casablanca de réussir cette internationalisation par rapport à Fès ?

Pour les étrangers c'est simple, avec tous les arnaqueurs qui sont là-bas, quand on s'est présenté, ils ont vu que c'est du sérieux, ils ont vu le directeur, quand ils nous contactent ils sont directement liés à des responsables, ils leurs remet des réponses, quand ils voient que les premiers ont été bien accueillis et bien installés, on ne trouve pas de difficultés à en attirer davantage.

Quels sont les pays de provenance de vos étudiants ?

Dans notre groupe on a beaucoup de congolais, on a à Fès la Côte d'ivoire, on a le Niger, un peu de camerounais, dans les autres écoles du groupe il y a beaucoup de mauritaniens, nous on n'en a pas.

Comment vous expliquez cette provenance de ces pays en particulier ? Est-ce que c'est grâce à la prospection, c'est grâce à votre réseau ?

C'est surtout grâce à notre ancienneté, on est là-bas depuis 1983, nos étudiants sont déjà des cadres, des parrains... donc c'est par rapport à notre réputation, c'est notre notoriété que ce soit au Maroc ou à l'étranger. En plus c'est l'image du Maroc, quelqu'un qui étudie en Mauritanie ce n'est pas celui qui décroche son diplôme au Maroc, la réputation fait la différence.

Quand vous dites qu'à Fès vous êtes spécialisés en Côte d'ivoire, c'est en termes de prospection ?

Oui.

Est-ce que vous pouvez décrire l'évolution de l'accueil des étudiants subsahariens ces deux dernières années ?

On n'a pas changé notre façon de faire, depuis toujours on accueille les étudiants dès leur arrivée à l'aéroport, déjà on commence par rassurer les parents avant que leur fils arrive chez nous, on est présent en cas de problème, c'est une supervision pas à pas jusqu'à ce que l'étudiant arrive, débarque à l'aéroport, on le récupère en personne, on l'installe, c'est difficile pour quelqu'un qui arrive au Maroc de trouver tout seul un logement et de s'installer, nous les aide.

Par rapport au degré de facilité de la réception des étudiants subsahariens, ça devient de plus en plus facile ?

Bien sûr par rapport à nos contacts, par rapport à nos visites des lycées, on maîtrise plus les pays, ça devrait être de plus en plus facile, mais ça ne veut pas dire qu'on aura un retour positif.

La composante technologique joue-elle un rôle dans ce processus ? Par exemple, vous avez mis en place une plateforme pour communiquer avec les étudiants subsahariens spécifiquement ou pas ?

Il y a les réseaux sociaux qui nous ont beaucoup aidé, parce qu'on mène une très intensive campagne pendant les mois de juin, juillet et août. C'est sur eux qu'on se base. Et puis aussi il y a les plateformes où il y a un responsable qui ne fait que répondre au téléphone et traiter les appels.

Et pour le rôle des réseaux dans le processus que ce soit des réseaux développés ou à développer ?

En générale ça marche de bouche à oreille.

Est-ce que vous mettez en place des pratiques dans le cadre de l'internationalisation de votre établissement ? C'est-à-dire les échanges, les événements ... pour attirer les étudiants subsahariens ?

Pour les étudiants subsahariens, quand ils sont là on fait des activités avec eux, on fait des journées spécialement pour les africains, il y a des choses qu'on réalise pendant l'année, mais là-bas rien.

Ce que vous faites là-bas c'est la prospection pure et dure.

Oui

Est-ce qu'il y a des disciplines particulières qui font l'objet de la demande la plus importante de la part des étudiants subsahariens ?

Honnêtement non, mais en général il y a plus de demande en management.

Quels sont vos objectifs de développement à l'international notamment en Afrique subsaharienne ?

On n'a rien prévu, on travaille de nos main et pieds mais on ne pense pas développer quelque chose pour l'instant.

Pas nécessairement en terme d'implantation, en terme de partenariats par exemple ?

On a déjà trouvé par expérience des partenariats, ce n'est pas toujours facile de traiter avec les subsahariens.

Quelles difficultés en général vous avez dû faire face ?

Il y a les visas, il y a quelques pays où on a des difficultés à faire venir des étudiants, des fois on récupère des boursiers et ça traîne pour les paiements.

Pour les bourses, est-ce que c'est financé par votre école ?

Non, c'est leurs états.

Annexe 7 : Retranscription du sixième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail

Quelle est la date de création de votre école ?

La date de création du groupe est 1985.

Est-ce que vous avez une implantation en Afrique subsaharienne ?

Oui, bien sur. On en a trois.

Dans quels pays ?

Sénégal, Cote d'ivoire et le Gabon.

Et vous recevez des étudiants subsahariens au sein de votre groupe ?

Oui, bien sur.

Ils représentent combien par rapport aux étudiants marocains ?

Ils ne représentent même pas les 5%.

Vous m'avez dit que vous êtes un groupe structuré en plusieurs écoles ? Comment exactement ?

C'est un réseau, il y a des centres au Maroc (6 ou 7) et 3 au niveau de l'Afrique subsaharienne soit une dizaine d'écoles autonomes avec son staff. Ce réseau est coiffé par une université internationale localisée à Dakar.

Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne en termes de procédure mis en œuvre par le gouvernement ?

Elle est très rudimentaire, très limitée. Quoique il faut distinguer publique et privé. Pour le public c'est vrai que c'est relativement ancien puisque le Maroc a ouvert les portes de ses

centres de formation que ce soit facultés universités ou grandes écoles aux jeunes des pays de l'Afrique subsaharienne depuis longtemps que ce soit dans le domaine civile ou militaire. La Maroc a formé et forme toujours des jeunes venus de l'Afrique subsaharienne notamment de l'Afrique de l'ouest, ça c'est une tradition depuis longtemps. Au niveau du privé, la coopération passe par l'implémentation c'est-à-dire qu'il y a des groupes qui sont allés sur place soit pour créer des structures – c'est notre cas – soit pour recruter pour le Maroc. Nous, on est dans le premier état de figure.

Par rapport aux relations entre universités marocaines et subsahariennes, est-ce qu'il y a une coopération développée par le gouvernement ?

Je ne parle pas de notre cas, pour nous on est des pionniers dans le domaine, notre implantation en Afrique subsaharienne remonte aux années 90, par contre pour les autres universités privées je n'ai pas d'éléments. Il y a un intérêt pour l'Afrique subsaharienne soit pour créer des structures sur place soit pour recruter directement au niveau de ce pays pour former les jeunes au Maroc.

Et pour votre groupe ?

Pour notre groupe on est présent sur place, donc nos centres sont sur place, opérationnels et effectivement on laisse la porte ouverte pour ceux ou celles qui veulent soit se former au Maroc directement et ne pas étudier sur place dans leurs pays, soit terminer leurs études au Maroc donc ils commencent le Bachelor dans nos centres et ils préparent le Master au Maroc ou bien ils viennent directement dès la première année dès le Bachelor et font tout le cursus au Maroc. Comme on recrute bien sur pour nos centres sur place pour ceux ou celles qui soit ne veulent pas venir au Maroc soit n'ont pas assez de ressources et de moyens ils restent sur place et étudient dans leurs pays.

Est-ce que vous développez des relations ou des partenariats avec des universités subsahariennes ?

Oui, nous avons des relations mais pas institutionnelles c'est-à-dire avec des professeurs, des universités publiques. Nous les impliquons soit dans le volet pédagogique soit dans le volet scientifique et de la recherche puisque nous avons une école doctorale à Dakar et qui vit

depuis dix ans maintenant et nous y avons formé pas moins d'une trentaine de docteurs, qui ont donc leurs doctorats et qui sont opérationnels sur le marché de l'emploi.

Est-ce qu'il y a d'autres acteurs qui sont impliqués dans ce processus d'internationalisation notamment des associations ou les entreprises ?

On est ouvert au niveau des entreprises sur place bien sûr c'est indispensable il faut qu'une école tel que HECI reste ouverte sur son environnement et notamment sur les acteurs socioéconomiques et plus particulièrement l'entreprise soit pour passer des stagiaires soit pour le recrutement après la diplomation soit pour impliquer les cadres dirigeant de ces entreprises dans la formation de nos étudiants puisque nous ambitionnons de dispenser d'une formation pratico-pratique c'est-à-dire orienter vers l'entreprise puisque nous formons pour l'entreprise la moindre des choses serais d'impliquer les dirigeants d'entreprises pour qu'ils puissent partager avec nos étudiants leur expérience et leurs savoir-faire dans ce domaine.

Et les associations d'étudiants par exemple, elles ne sont pas vraiment impliquées ?

Nous avons des leaderships clubs en interne qui sont assez dynamiques et qui en parallèle à ce que nous faisons vis-à-vis des acteurs socioéconomiques ces leaderships clubs essaient de nouer à leur tour des relations avec leur environnement et surtout le tissu associatif et avec également le monde de l'entreprise, donc il y a un parallélisme entre notre action officielle institutionnelle et celle des leaderships clubs.

L'idée de vous ouvrir sur l'Afrique subsaharienne elle est venue comment ?

C'est le président fondateur qui a eu cette vision voyant tout le nombre d'étudiants subsahariens venus au Maroc étudier pour suivre leurs études supérieures. En observant ce phénomène qui ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre, il a constaté qu'il y a un besoin énorme sur place, et qu'il y a certainement une grande partie de ces jeunes qui ne peuvent pas faire le déplacement qui ont envi de suivre une formation de qualité d'où l'idée de dupliquer notre cursus de formation du Maroc au niveau de ces différents pays en délocalisant nos cursus, nos filières et en créant des structures sur place autonomes.

Comment vous expliquez le choix des pays que vous m'avez cité ?

En raison de la qualité des relations entre le Maroc et ces pays déjà ; le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Gabon sur le plan politique sur le plan économique il y a toujours des relations très rapprochées et très développées. Donc, ces pays étaient un terrain favorable pour le

groupe pour s'y installer. Ça d'une part. D'autre part, pour ces pays la langue ça joue énormément, ce qu'on peut constater c'est que ce sont des pays francophones et se sont des pays où il y a un niveau de développement assez respectueux, contrairement à d'autres pays tel que le Bénin, le Togo, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Gabon sont des pays qui sont relativement prospères par rapport à leurs voisins.

A votre avis, qu'est-ce qui vous a permis de réussir votre internationalisation ?

C'est le projet pédagogique en premier lieu, en deuxième lieu c'est un positionnement de qualité, une formation de qualité, avec un label du Maroc, également nous avons proposé des formations nord américaines et françaises au niveau de ces pays puisque au niveau du Maroc le groupe HECI a tissé des partenariats avec l'UCAM à l'époque, avec des grandes écoles de commerce en France. Donc nous avons fait profiter les jeunes subsahariens de ces partenariats puisque nous avons délocalisé au niveau de ces pays les mêmes diplômes offerts au Maroc.

Est-ce que vous pouvez me décrire étape par étape le processus d'internationalisation du groupe ?

Là, je n'ai pas cette information car je n'étais pas au groupe quand il y a eu démarrage de cette implantation et je ne sais pas comment ça c'est passé tout ce que je sais c'est l'idée du patron qui a eu cette clairvoyance, cette vision et il ne s'est pas trompé, l'histoire lui a donné raison, des années à la suite vous voyez tout l'intérêt que représente l'Afrique subsaharienne pour le Maroc actuellement, lui il était pionnier au moment où les gens au Maroc étaient tournés plutôt vers le nord, nous restons ouverts aux pays du nord-Amérique du nord et l'Europe – on a essayé en parallèle de s'installer en Afrique subsaharienne.

Vous ne savez pas la date de création des filiales du groupe ?

Non

Ça ne figure pas au niveau de votre site ?

Vous pouvez chercher.

Vous n'avez pas d'autres modes d'entrée en Afrique subsaharienne ? Par exemple, des bureaux de recrutement, des représentations.

Non, on est sur place, lorsqu'un candidat se présente il a la possibilité soit d'étudier sur place soit de venir au Maroc.

La composante technologique, quel rôle a-t-elle joué dans ce processus d'internationalisation ?

Bien sur, il y a les sites, il y a les réseaux sociaux, on les utilise au même titre que n'importe quelle autre école ou entreprise, ce sont des moyens de communication digitales, c'est devenu une évidence maintenant, on ne peut pas ne pas être présent au niveau de ces supports.

Est-ce que vous avez développé des réseaux particuliers qui vous ont aidé dans ce processus d'internationalisation ?

Tout simplement, un contact avec les étudiants africains ici qui venaient de ces pays et voyant aussi ce phénomène se développer d'une année à l'autre. Donc discussion, échange, partage, et ces étudiants nous ont informé et informé les responsables à l'époque du besoin qui existe dans ces pays en termes de formation des jeunes notamment en matière de gestion. Et c'est comme ça qu'il a eu des missions de prospection, des visites, des contacts sur place avec les autorités, une étude du marché, de la concurrence. Et c'est comme ça que le projet a mûri et a vu le jour.

Quelles sont les pratiques que vous mettez en place dans le cadre de cette internationalisation ? C'est-à-dire, est-ce que vous développez des échanges, vous organisez des événements, des partenariats?

Bien sûr, chaque centre organise et participe à des salons et des manifestations dédiés à la formation. Il y a des partenariats avec des entreprises pour les stages, il y a ouverture sur le tissu associatif. Chaque centre essaie d'être dynamique, ouvert sur son environnement. C'est comme ça qu'il s'intègre bien dans son contexte et c'est comme ça qu'il se fait connaître et attire de nouveaux inscrits.

Est-ce qu'il a également des doubles diplômes ou des cotutelles que vous développez ?

Il y en a et il existe encore il suffit d'aller sur le site vous aurez l'information et les détails notamment les établissements partenaires, les types de diplômes délocalisés, double ou triple diplômes.

Les doubles et triples diplômes vous les développez avec l'Afrique subsaharienne ou avec le nord ?

Oui, avec l'Afrique subsaharienne également.

Est-ce qu'il y a des disciplines particulières qui font l'objet de la demande la plus importante de la part des étudiants subsahariens ?

Non, les Bachelors et les Masters toutes options confondues sont demandées. Il y a demande pour tous les profils, toutes les filières (finance, marketing, gestion de projets...). C'est comme au Maroc, il n'y a pas de différence.

En guise de conclusion, est-ce que vous avez perspectives de développement en Afrique subsaharienne ?

Pour l'instant, le groupe est en phase de consolidation, il n'est pas exclu d'ouvrir des centres à l'avenir si le besoin se fait sentir. Pour l'instant, on est en phase de consolidation, consolider ce qui existe déjà avant d'ouvrir de nouvelles écoles dans d'autres pays.

Est-ce que vous faites face à des difficultés particulières dans le processus d'internationalisation ?

Non, pas forcément, il n'y a pas de difficultés spéciales, seul les problèmes liés à la gestion d'une école dans n'importe quel contexte.

Annexe 8 : Retranscription du septième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail.

Si c'est possible de me dire la date de création de l'école

1995.

Est-ce que vous avez des implantations en Afrique ?

Oui nous sommes implantés au sein de 12 capitales en Afrique subsaharienne, que vous pouvez voir sur notre site.

La part d'étudiants subsahariens que vous recevez par rapport à la totalité des étudiants est de combien environ ?

On ne peut pas donner un chiffre exact, parce que ça varie, mais disons 50% de manière générale.

Votre structure est conçue comment ?

Nous sommes un groupe, c'est un label en fait parce que nos implantations en Afrique subsaharienne font de nous un label aujourd'hui.

Nous sommes une équipe de près de 800 personnes, dont une centaine de professeurs et une cinquantaine de cadres à Fès.

Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne ? En termes de procédures par exemple ?

Les procédures à notre sens sont plus ou moins légères, dans la mesure où il y'a plusieurs pays qui viennent ici sans visa, d'autre part, elle devient de plus en plus corsée dans la mesure où pour les pays qui ont besoin du visa pour venir au Maroc, c'est un peu difficile. Voilà, c'est-à-dire que pour les pays qui n'ont pas besoin de visa c'est très simple, or, pour les pays qui ont besoin de visa ca devient complexe actuellement.

Est-ce qu'il y'a des bourses qui sont octroyées aux étudiants dans le cadre de la coopération universitaire sud-sud.

La fondation de notre groupe octroie des bourses pour tous les étudiants, marocains et subsahariens, en partenariat avec la fondation euro-africaine pour la recherche, sous forme de

bourses d'excellence et de bourses au profit d'étudiants en situations financières critiques. Nous les aidons également en partenariat avec la banque populaire pour avoir des crédits leur permettant de financer leurs études.

Sinon plusieurs pays subsahariens accordent également des subventions à leurs étudiants excellents ou démunis.

Avez-vous tissé des relations avec des universités en Afrique subsaharienne qui vous facilitent le processus d'internationalisation ?

Nous avons des partenariats avec plusieurs universités subsahariennes en termes d'échange de professeurs, d'étudiants, notamment pour la poursuite des études.

Et aussi dans le cadre de la franchise que nous octroyons à un bon nombre d'universités en Afrique subsaharienne, nous agissons en tant que franchiseur, d'ailleurs c'est la charte de l'école de Fès qui est appliquée partout au sein de nos filiales, c'est nous qui leur donnons les modèles en fait.

Y'a-t-il d'autres acteurs qui sont impliqués dans ce processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne, c'est-à-dire des associations, des entreprises...

Oui, nous avons les bureaux, réseaux et acteurs de la synergie, qui agissent comme des intermédiaires entre l'école et les étudiants, via des commissions, et qui nous permettent d'attirer un nombre important d'étudiants.

Et les entreprises ?

Certaines, dans le sens où elles nous envoient leurs employés surtout pour la formation continue, c'est à dire le renforcement des capacités. Les partenariats que nous avons avec les entreprises marocaines nous permettent d'insérer tous nos étudiants dans des stages par exemple, pas exclusivement les subsahariens.

Comment vous est venue l'idée de vous ouvrir aux pays de l'Afrique subsaharienne ?

Nous avons vu qu'il y'a un vrai potentiel en Afrique subsaharienne, donc pour éviter les fuites des cerveaux, nous essayons de les former pour qu'ils occupent des postes importants au

niveau de leurs pays, aujourd'hui la plupart de nos lauréats occupent des postes de premier plan dans leurs pays, ou ont réussi leurs propres projets.

Notre ouverture sur l'Afrique subsaharienne relève de la volonté du PDG à la base.

Et votre réseau développé a-t-il un rôle en faveur de cette internationalisation ?

Nous avons un réseau très très développé, grâce à nos différents partenariats, avec les institutions subsahariennes et étrangères, avec les organismes internationaux de renom, avec les écoles, les bureaux et acteurs de synergie, grâce aussi à nos lauréats et leurs réseaux.

Et bien sûr notre réseau nous facilite beaucoup notre ouverture sur l'Afrique subsaharienne, grâce à nos lauréats, leurs réseaux, la plupart du temps c'est eux qui sont nos franchisés ou alors qui sont à la tête des bureaux de représentation qui nous ramènent les étudiants. Puis quand on parle des autres partenariats internationaux avec les différentes institutions ceci encourage d'avantage les étudiants à poursuivre leurs études chez nous parce qu'on leur offre plusieurs débouchés aussi.

Selon vous qu'est ce qui vous a permis de réussir cette internationalisation de maintenir vos relations avec l'Afrique subsaharienne

Je dirais que c'est beaucoup plus la qualité de la formation, la compétence, l'expertise, et surtout notre détermination, nous avons cru à l'Afrique subsaharienne, nous nous y sommes lancés, et grâce à notre expertise, notre persévérance, on a réussi à avoir notre grande position en Afrique subsaharienne. Puis notre accréditation, la reconnaissance du diplôme par l'état joue un rôle important. Notre réseau international comme je vous ai dit c'est aussi un facteur déterminant qui offre des débouchés intéressants d'échange, de poursuite des études, de diplomation et double diplomations à nos étudiants.

Par rapport aux formations que vous dispensez à ces étudiants, est-ce qu'il y a une demande spécifique, des spécialités qui sont demandées dans le marché subsaharien ?

Nous offrons plusieurs pôles de formation, que ce soit en management, en ingénierie, en tourisme, ou en énergies renouvelables, et politique, puis toutes ces branches intéressent fortement les étudiants subsahariens.

Qui ont aussi la possibilité d'être complété par des troisièmes cycles et cycles doctorales sur les différents centres de notre réseau ou auprès de nos partenaires en Afrique, en Europe ou encore en Amérique.

Quels sont vos pays cibles d'internationalisation en Afrique subsaharienne ?

Les 12 capitales où nous sommes implantés, sinon nous recevons chaque année 23 nationalités différentes d'étudiants.

Comment se fait le choix de vos pays cibles d'internationalisation ?

Ca dépend de nos lauréats, la majorité de nos filiales sont nos lauréats implantés dans leurs pays respectifs.

Pouvez-vous me décrire votre processus d'internationalisation par étapes ?

En fait ce sont nos étudiants qui sont satisfaits de la formation, à qui nous accordons la franchise, puis ils continuent à gérer nos filiales depuis leurs pays.

Comment a commencé votre ouverture sur l'Afrique subsaharienne depuis votre création ?

D'abord on recevait des étudiants grâce à notre centre de formation, à travers l'école, puis nous avons prospecté plusieurs pays, étudié la faisabilité des choses, et nos implantations ont été facilitées grâce à nos lauréats, puis il fallait du temps pour faire adhérer nos collaborateurs.

Les nouvelles technologies d'informations et de communication ont-elles favorisé ce processus ?

Aujourd'hui, tout le monde se documente à travers internet, donc grâce à notre page, notre site internet les personnes ont accès à toutes les informations qu'elles recherchent, aussi, sur le moteur de recherche Google, nous sommes très bien référencés et donc dès que des étudiants cherchent des informations sur les études supérieures au Maroc, notre école apparaît, puis une fois qu'ils rentrent dans le site ils s'informent et nous contactent s'ils sont intéressés, donc effectivement les NTIC jouent un rôle important dans ce sens... voilà.

Quelles sont vos perspectives de développement en Afrique subsaharienne ?

Plus de partenariats et de collaborations, même au niveau des pays anglophones, et puis avec des collaborations en Europe, en Asie, etc. Au profit également de nos étudiants subsahariens.

A quels types de barrières faites vous face en général dans le cadre de cette internationalisation ?

Il y'a des barrières linguistiques, pour les pays anglophones, il y'a des barrières culturelles, des fois des étudiants ont du mal à s'intégrer, mais avec le temps, et grâce à l'association de nos étudiants, ils finissent par s'intégrer.

Annexe 9 : Retranscription du huitième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail.

-La première question est relative à la date de création de votre groupe

Bonjour, notre groupe, que ce soit pour la formation professionnelle ou supérieure, a été créé depuis 1963, le centre de Fès a été créé en 1973.

Nous sommes le premier groupe au Maroc, que ce soit dans la formation professionnelle, ou la formation continue.

Nous étions un groupe français, mais il y'a eu une séparation, mais nous avons conservé le même nom.

- votre fonction au sein du groupe si vous le permettez ?

Je suis responsable des relations extérieures, que ce soit avec les étudiants étrangers ou les entreprises, je chapote donc tout ce qui est formations, stages, etc, et je suis en même temps formateur.

- Est-ce que votre école est implantée en Afrique ?

Notre politique c'est d'avoir des représentants au niveau des pays subsahariens, que ce soit nos étudiants qui sont actuellement sur le marché laboral, ou bien des représentants qui ont contacté le groupe soit pour un travail commissionné soit pour un travail permanent.

- La part des étudiants subsahariens par rapport aux étudiants marocains, vous l'estimez à combien ?

Ils sont majoritaires, ils représentent entre 60 et 70% d'étudiants par centre.

- Par rapport à votre structure, vous êtes organisés comment ?

Nous sommes un holding, avec plusieurs centres sous forme de filiales. Nous sommes présents à travers plusieurs domaines : l'informatique, l'électronique, la gestion, le paramédical...avec des masters délocalisés avec plusieurs partenaires à Aix marseille, Jean monnet, iles les bains...nous sommes présents sur Fès, Meknès, Casablanca avec trois centres,

Marrakech et Agadir, pour la formation professionnelle. Pour la formation supérieure, nous sommes présents sur Casablanca, Marrakech et Agadir.

Par rapport à la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, qu'est ce que vous en pensez et comment vous trouvez l'état des lieux ? En termes de procédures qui sont mis en œuvre par le gouvernement, par exemple?

Il y'a une collaboration très poussée à ce niveau, la plupart des étudiants subsahariens préfèrent continuer leurs études au Maroc, qui offre une stabilité politique importante, qu'ils ne trouvent pas par exemple en Algérie, ou bien en Tunisie ou ailleurs.

Par ailleurs, il y'a plusieurs conventions scientifiques entre le Maroc et ces pays subsahariens, que ce soit pour la formation professionnelle ou continue.

Il y'a certains pays avec lesquels il y'a des soucis concernant les procédures d'octroi des visas, qui se posent au niveau de leurs pays, c'est le cas de quelques pays comme le Kinshasa, et les îles Comores, pour le reste des pays, l'accès des étudiants au Maroc est facilité.

- En termes de relations entre universités marocaines et subsahariennes, est ce qu'il y a des conventions qui se font ?

Non, nous n'avons pas de conventions avec les universités subsahariennes, nos conventions sont plutôt avec des universités européennes.

- Est-ce qu'il y'a d'autres acteurs qui sont impliqués dans le processus de votre ouverture sur L'Afrique subsaharienne ? telles que les entreprises ou les associations par exemple

L'insertion des étudiants au niveau du marché d'emploi joue un rôle important, aujourd'hui le problème est réglé, l'accès aux stages et même au monde laboral se fait aujourd'hui pour les étudiants subsahariens, au même titre que les étudiants marocains, il leur suffit de régler leurs documents. Aujourd'hui cette intégration se fait très facilement puisque l'esprit marocain s'est adapté aux étudiants subsahariens, leur intégration se fait de manière parfaite, ce qui favorise notre ouverture sur ces pays.

Aussi, nous organisons annuellement plusieurs manifestations, dont la journée africaine, qui rassemble l'ensemble des communautés présentes dans le groupe, nous jouons également sur le côté social par rapport aux différentes communautés des différents pays puisqu'ils ont des

associations indépendantes, telles que la CESAM par exemple, qui demandent de l'appui, de l'aide financière, et que nous assistons au maximum.

-Comment est venue l'idée de s'ouvrir sur l'Afrique subsaharienne pour le groupe ?

Notre ouverture sur l'Afrique subsaharienne n'est pas une question récente, le Maroc est déjà ouvert depuis longtemps, depuis notre commencement, le groupe a été ouvert sur ces étudiants. Nous sommes une entreprise, nous avons des produits que nous devons commercialiser, il y'a bien sur l'adhésion spontanée de la part des étudiants, mais il y'a aussi tout un service commercial et marketing qui vise à passer l'information à proposer un produit standardisé selon la demande spécifique du marché local. Nous sommes un établissement à but lucratif, donc nous cherchons à le vendre, mais bien sur en assurant la meilleure qualité possible.

- Votre ouverture aux pays subsahariens s'est faite d'une manière fortuite ou vous avez prospecté des marchés pour recevoir des étudiants subsahariens ?

Les deux, au début nous recevions des étudiants qui s'adressaient spontanément à notre groupe, puis, nous avons fait un effort de commercialisation de nos produits.

- À votre avis, qu'est ce qui explique la réussite de votre processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne ?

Vous savez la méthode la plus facile et la plus gratuite c'est le bouche à oreille, les étudiants qui ont testé la formation au sein du groupe ont déjà trouvé une qualité de formation qui ne se trouve pas ailleurs, ceci explique même la pérennité du groupe, ces gens ont donc conseillé leurs proches et leurs amis à venir étudier au sein du groupe. Donc c'est une publicité gratuite mais qui se base essentiellement pour la qualité de la formation, donc il faut présenter un produit qui répond à toutes les normes de qualité, avec une adaptation du produit, et un suivi permanent qui pourra garantir par la suite un retour positif. Donc la satisfaction n'est pas suffisante à elle seule, si on ne fait pas de service après vente, qui est la source de la fidélisation de la clientèle, si l'étudiant ne revient pas lui-même, il va conseiller d'autres personnes de venir chez nous. C'est pour cela que nous travaillons de manière très approfondie notre qualité, nous réalisons 3 fois par an des enquêtes de satisfaction, qui nous aident à détecter les petites failles à réguler pour conserver notre niveau de qualité de manière permanente.

- Quels sont les pays de provenance des étudiants que vous avez actuellement dans votre école en majorité ?

La majorité des pays subsahariens : Mali, cote d'ivoire, Djibouti, les îles Comores, Tchad, voilà.

Comment vous expliquez la provenance des étudiants de ces pays spécifiquement ?

C'est une proximité socioculturelle, par exemple pour un pays comme le Sénégal, où le taux des musulmans dépasse les 95%, automatiquement, pour eux, le pays le plus proche c'est le Maroc, nous sommes un pays laïque mais conservatoire, où se trouvent des centres de pèlerinage, comme celui de Fès, où les sénégalais viennent pour pratiquer la religion, et ceci est une valeur ajoutée en termes de prospection au niveau de ces pays.

-Pouvez-vous me décrire par étapes l'évolution de votre processus d'ouverture sur l'Afrique subsaharienne.

Au démarrage c'était une ouverture sporadique, occasionnelle, c'était la phase de découverte, puis, le courant est devenu régulier, les étudiants ont commencé à découvrir les écoles d'enseignement supérieur privées, puis naturellement, nous étions les premiers arrivés, donc notre notoriété s'est développée facilement, puis petit à petit, à partir des années 90, on a pris conscience de l'intérêt, on a développé des représentants permanents et commissionnés au niveau de tous les pays africains, les choses sont devenues plus structurées, nous organisons des forums, nous faisons des tournées pour exposer nos produits et mieux nous faire connaître. Nous avons constitué un portefeuille clients que nous exploitons. Puis les outils contemporains du monde digital ont également favorisé ce processus

- Composante technologique

L'étudiant au lieu de se déplacer ou envoyer des lettres de façon traditionnelle, comme autrefois, il peut en deux cliques, avoir toutes les informations nécessaires, pour cela, nous avons développé des plateformes au niveau de Facebook, Twitter, Instagram, plus notre site web, qui nous permettent d'atteindre des zones lointaines, c'est une économie aussi bien des ressources humaines que financières, automatiquement, c'est un contact instantané très important, notre page Facebook compte plus de 40000 followers, on a plus que le web 2.0 on le web 3.0, plus le m marketing, c'est-à-dire tout ce qui est technologie du téléphone portable et mobiles, donc on a bien exploité la digitalisation du domaine.

Mais il faut faire attention, par ce que la e-réputation, qu'on a travaillé très bien, comme vous savez la e-réputation est plus dangereuse que la réputation normale, c'est un effet boule de neige, qui vous suit partout, qu'on a déjà bien travaillé, automatiquement, ça a donné des échos positifs très importants. La composante technologique joue un rôle important depuis la prospection jusqu'au suivi des étudiants et au développement de notre réputation. Nous avons un logiciel de gestion, une plateforme généralisée au niveau de tout le groupe, qui travaille avec l'intra et l'internet, permettant aux parents des étudiants de consulter les emplois du temps, de demander même des attestations de scolarité, il suffit d'avoir leur mot de passe et leur login.

Est-ce que vous estimez que les réseaux que vous avez développés en Afrique subsaharienne ont donné un élan positif important en matière de votre ouverture à l'Afrique subsaharienne ?

Oui bien sur notre réseau joue un rôle très important, que ce soit à travers nos bureaux de représentation ou nos étudiants lauréats qui sont satisfaits de nos prestations.

Quelles sont les différentes pratiques que vous mettez en place pour attirer ces étudiants subsahariens ?

- Les forums, les enquêtes de satisfaction, la plateforme en ligne, et bien d'autres manifestations, et actions. Nous avons un plan de communication annuel, qui regroupe un ensemble d'événements des jobs fair aux journées africaines, donc des activités phares frappantes qui donnent cette audience et ces échos par rapport au groupe. Le job fair par exemple c'est un événement annuel qui se fait à Casablanca dans lequel on regroupe tous les étudiants qu'ils de nationalité marocaine ou étrangère qui peuvent facilement adhérer au marché du travail, grâce à des entretiens qui se font sur place en présence d'entreprises de grande renommée. Un étudiant qui vient chez nous pour étudier bénéficie de cette opportunité de travail par la suite, ce qui constitue une valeur ajoutée pour le groupe.

-Est ce qu'il y a des disciplines particulières que vous avez repéré comme étant plus adaptées au marché subsaharien ?

Ca dépend des années, des années c'est la filière finance et comptabilité qui est la plus demandée, d'autres années c'est le commerce international. Donc il n'y a pas de règles.

- Pour les perspectives de développement de votre école

Renforcer notre qualité, notre image et notre marge des étudiants étrangers, nous sommes très ambitieux pour développer notre part de marché.

- Est-ce que vous estimez qu'il y a des barrières au développement en Afrique subsaharienne ?

A part le point soulevé sur les visas, il y'a pas de difficultés particulières.

Avez-vous des suggestions ou des réflexions particulières à ajouter par rapport au sujet ?

Non.

Annexe 10 : Retranscription du neuvième entretien

Bonjour, dans le cadre de notre travail de thèse sur l'internationalisation de l'ES marocain privé en Afrique Subsaharienne, nous menons une étude qualitative auprès des écoles marocaines ouvertes sur l'Afrique Subsaharienne.

Nous tenons d'abord à préciser que nous respectons l'anonymat par rapport aux noms de l'école et de l'interviewé, conformément au caractère scientifique de notre travail

Ma première question est par rapport à la date de création de l'école

La date de création de l'école c'est en 2003 – 2004

Est-ce que vous avez des implantations en Afrique subsaharienne ?

Oui, on est au Niger depuis 2015, on est au Mali, mais c'est une implantation qui est actuellement en veilleuse pour des raisons qu'on peut discuter par la suite

Donc vous avez deux implantations

Oui, une implantation qui est effective et une autre qui est en stand-by

Est-ce que vous recevez des étudiants subsahariens ?

Beaucoup

Leur part par rapport aux étudiants marocains

Ici à Fès ils sont pratiquement à 80%, sur Meknès on est à 100% marocains

Comment est structuré votre établissement ?

La même structure de Fès est calquée sur Meknès, c'est-à-dire avec un directeur administratif, un directeur pédagogique, un directeur commercial, secrétariat, service scolarité, tout ça

Comment vous trouvez l'état des lieux de la coopération scientifique entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne en termes de procédure mise en œuvre par le gouvernement par exemple ?

Mise à part les bourses accordées aux étudiants dans le cadre de la coopération internationale gérées par l'AMCI, il n'y a pas de coopération entre universités, il y a des étudiants qui

viennent avec une bourse du gouvernement marocain et d'autres qui viennent à leurs frais ou bien ils ont des bourses présidentielles ou ministérielles

Est-ce qu'il y a des relations qui sont développées entre des universités et grandes écoles marocaines et subsahariennes ?

Dans le secteur privé oui, dans le sens où il y a des relations gagnant-gagnant mais c'est dans un seul sens. Nous on envoie parfois des enseignants vers le sud et on reçoit des étudiants du sud, mais le fait de recevoir des enseignants du sud comme le Sénégal ou la Mali c'est très rare sauf s'il y a des relations de complaisance mais scientifiquement il n'y en pas.

Est-ce qu'il y a d'autres acteurs qui sont impliqués dans ce processus d'internationalisation notamment les entreprises, les associations ?

Pas des entreprises, pas des associations, mais surtout du réseau que tu peux développer au niveau des gouvernements là-bas. Mise à part ce réseau il n'y a pas d'autres facteurs intervenant.

Comment vous est venue l'idée de vous ouvrir aux pays de l'Afrique subsaharienne ?

Ce sont des opportunités, il faut les détecter. J'ai trop voyagé en Afrique puis là où j'ai senti le besoin je me suis installé, aussi là où la concurrence n'est pas très forte.

Selon vous, qu'est-ce qui vous a permis de réussir cette internationalisation ?

On ne sait pas si c'est réussi ou pas, ça a été mis en place mais les retombées réelles pour nous ce n'est pas.... Moi personnellement je l'ai fait dans le sens pour renforcer ma présence au Maroc. Mais les investissements qu'on a fait là-bas n'étaient pas vraiment rentables, ce sont des investissements qui se maintiennent. Leur objectif était d'avoir une visibilité sur place et de drainer des étudiants vers le Maroc.

Pourquoi vous avez choisi particulièrement le Niger et le Mali ?

La concurrence n'est pas très forte, et puis il y a des facilités au niveau du gouvernement...etc Par exemple le Sénégal est très dur, la concurrence est très forte c'est comme ici et en Cote d'Ivoire la même chose il y a beaucoup de présence d'universités françaises qui – à l'image des africains – c'est beaucoup plus performant.

Est-ce que vous pouvez me décrire votre processus d'internationalisation étape par étape ? Comment ça a commencé et comment ça a évolué ?

C'est toute une histoire, déjà on a démarré à Fès en visant les étudiants subsahariens depuis le début, c'est pas comme Meknès, ce qui fait qu'avec le temps on était obligé de voyager à travers l'Afrique de l'ouest pour faire nos campagnes publicitaires. Et à partir de 2007 on a commencé à réfléchir à l'idée de nous installer dans les pays là où on reçoit les étudiants, au départ c'était le Mali, le Sénégal, la Guinée et la Cote d'Ivoire. Pour des raisons financières, pour des raisons administratives et politiques c'était difficile d'envisager une installation à cette époque là, en 2009 on a créé la structure juridique au Mali, au début c'était stable mais quand les choses on devenues instables on s'est retiré. On avait le choix entre la Guinée et la Cote d'Ivoire, à cette époque là il y avait une instabilité politique, ce qui a fait qu'on a différé la décision. On a laissé les choses en stand-by au Mali. En 2015 on a investi au Niger, c'est vrai que c'est un pays pauvre mais la concurrence n'est pas très forte car nous étions la première école marocaine à s'installer au Niger. Après, il y a d'autres écoles qui se sont installés mais on a eu ce privilège d'être les premiers à nous avoir installé là-bas. Il y a des partenariats qu'on eu avec des écoles, mais s'était des partenariats qui visaient que lorsque l'étudiant termine dans leurs pays qu'ils viennent chez nous. Ce n'était pas des installations, c'était des partenariats pour permettre aux étudiants de suivre ... On avait des partenariats avec des ministères pour ramener des étudiants boursiers avec la présidence de certains pays.

Est-ce que vous avez remarqué une facilité plus importante plus vous avancez dans le processus d'internationalisation ?

Plus on avance plus ça devient compliqué.

Est-ce que vous avez pu nous parler de cette complexité ?

L'environnement politique ne s'apprête pas, en Afrique subsaharienne il y a beaucoup de changements, et toutes les relations que vous allez mettre en place sont des relations personnelles et lorsque les personnes changent tout change.

Vous avez d'autres modes d'implantation à part les campus universitaires ?

Oui, il y a d'autres modes d'implantation comme la délocalisation des diplômes, on a essayé de faire ça mais ça n'a pas vraiment réussi parce qu'on était concurrencé par les diplômes

délocalisés français. On avait envisagé cette formule en guinée, en Cote d'ivoire et au Sénégal mais ça n'a pas donné de bons résultats.

Avez-vous des partenariats avec des écoles du nord ?

Oui, on a un partenariat avec une école qui s'appelle PAC, pour tout ce qui est formation marketing ... on a choisi les partenariats selon les spécialités, avec l'ESPO c'est dans le domaine de l'audit et l'expertise, avec les PAC c'est dans le domaine marketing, avec l'SPLC c'est dans le domaine du logistique.

Est-ce que les étudiants subsahariens en bénéficient ?

Oui, c'est eux qui demandent en plus ce type de diplômes.

Est-ce qu'il y a des disciplines qui sont demandés en particulier de la part des étudiants subsahariens ?

Non, nous sommes une école qui est spécialisée dans le domaine du finance comptabilité ce qui fait que les gens qui choisissent ce domaine viennent chez nous. Il y a d'autres écoles spécialisés par exemple dans l'informatique ils reçoivent les étudiants qui cherchent le domaine de l'informatique. Ça dépend de la spécialité.

Comment la composante technologique vous a-t-elle aidée dans le processus d'internationalisation ?

Nous on ne les utilise pas trop, pour les vidéos conférences... généralement tous nos cours sont présentiels. Mais pas des cours en ligne.

Et des plateformes pour communiquer avec les étudiants ou leurs parents par exemple ?

On utilise les réseaux conventionnels, les réseaux sociaux (c'est-à-dire Google, Facebook...). On a constaté ces deux dernières années qu'on a fait beaucoup d'inscriptions à base du net. Avant, on communiquait directement, actuellement la communication devient de plus en plus virtuelle. Ça nécessite un savoir-faire particulier.

Est-ce qu'il y a des réseaux que vous avez développés et qui vous ont aidés particulièrement dans le processus d'internationalisation ?

Tout à fait, il y a des réseaux qui restent des réseaux personnels...je ne peux pas dire plus que ça.

Quelles sont les pratiques que vous mettez en place pour développer votre processus d'internationalisation ?

La personne qui investie doit elle-même chercher à détecter l'opportunité, on reçoit des offres de partenariats ou de création d'écoles on les soumet à l'étude et on évalue le pour et le contre, mais ça demande beaucoup de ressources humaines, pour s'internationaliser ça demande des compétences particulières parce que chaque pays a ses propres particularités. Personnellement je ne suis pas encore en mesure de gérer d'être présent dans quatre, cinq ou dix pays. J'avais cette vision auparavant, mais actuellement je préfère investir dans une autre ville que dans un nouveau pays, ça va demander moins d'effort et j'évite les risques de transfert, de ne pas trouver les compétences. Si vous demandez à un professeur marocain de partir au Niger il voit ça comme un exil.

Quelles sont vos perspectives de développement à l'international notamment en Afrique subsaharienne ?

Je n'envisage pas faire une autre aventure en Afrique. Il faut passer l'oreille, le discours politique c'est une chose mais la réalité en est une autre. Il n'y a aucune assistance de l'autre côté, tu viens, tu compte sur tes propres moyens, il n'y a ni avantages fiscaux ni quoi que ce soit. Et puis ce n'est pas l'avantage fiscal qui va t'amener à investir dans un pays. Déjà le problème de la disponibilité des professeurs, si on a des compétences sur place on peut y aller, si on n'a pas de compétence sur place et on compte sur les professeurs marocains ça pose problème.

Vous m'avez déjà parlé des barrières au développement en Afrique subsaharienne, est ce que vous avez des ouvertures ou des réflexions particulières à ajouter ?

Je croie que si j'avais 20 ans, j'aurais à me lancer en Afrique. A mon âge on cherche plutôt la stabilité.

Annexe 11: Résumé des statistiques textuelles du corpus global

Résumé

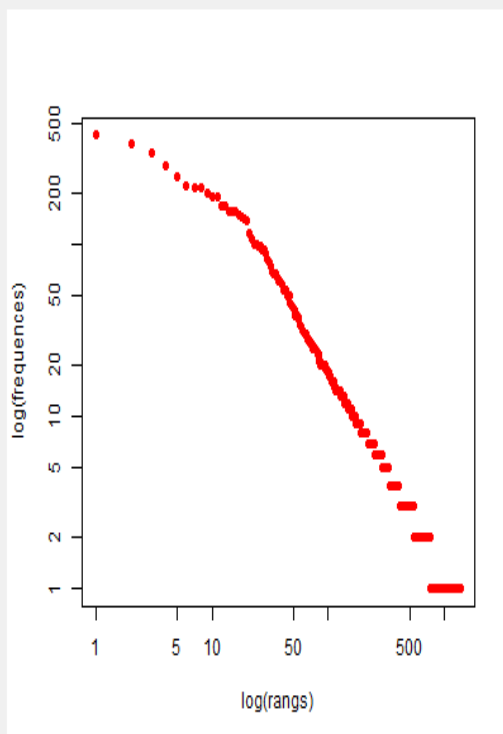
Nombre de textes : 8

Nombre d'occurrences : 11480

Nombre de formes : 1373

Nombre d'hapax : 609 (5.30% des occurrences - 44.36% des formes)

Moyenne d'occurrences par texte : 1435.00



zipf

Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Annexe 12 : Formes actives des statistiques textuelles du corpus global

Résumé	Formes actives	Formes supplémentaires	Total
Forme	Freq. 	Types	
étudiant	156	nom	
pays	98	nom	
école	69	nom	
maroc	67	nr	
subsahariens	54	nr	
formation	50	nom	
année	46	nom	
venir	43	ver	
niveau	39	nom	
afrique	33	nr	
africain	30	adj	
groupe	30	nom	
aller	28	ver	
important	28	adj	
marocain	28	nom	
marché	27	nom	
subsaharien	27	adj	
partenariats	24	nr	
permettre	24	ver	
entreprise	23	nom	
lauréat	23	nom	
qualité	23	nom	
place	22	nom	
problème	21	nom	
également	21	adv	
exemple	20	nom	
privé	20	adj	
réseau	20	nom	
travailler	20	ver	

Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Annexe 13 : Formes supplémentaires des statistiques textuelles du corpus global

Résumé	Formes actives	Formes supplémentaires	Total	Hap
Forme	Freq. 	Types		
être	431	aux		
de	384	pre		
avoir	338	aux		
des	287	art_ind		
les	246	art_def		
et	222	con		
le	216	art_def		
on	216	pro_per		
la	198	art_def		
à	189	pre		
qui	188	pro_rel		
nous	169	pro_per		
l	168	art_def		
en	157	pre		
d	154	pre		
c	150	pro_dem		
pour	144	pre		
il	142	pro_per		
un	139	art_ind		
au	116	art_def		
notre	109	adj_pos		
pas	101	adv_sup		
y	101	pro_per		
que	98	pro_rel		
ne	94	adv_sup		
une	93	art_ind		
avec	89	pre		
ce	83	pro_dem		
sur	78	pre		

Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Annexe 14 : Formes Hapax des statistiques textuelles du corpus global

Résumé	Formes actives	Formes supplémentaires	Total	Hapax	X
Forme	Freq. 	Types			
évolution	1	nom			
éviter	1	ver			
évident	1	adj			
éventuellement	1	adv			
équivalent	1	adj			
équipe	1	nom			
énormément	1	adv			
énorme	1	adj			
énergie	1	nom			
émaner	1	ver			
éloigner	1	ver			
éliminer	1	ver			
électronique	1	adj			
élan	1	nom			
égalité	1	nom			
écouter	1	ver			
économiquement	1	adv			
échanger	1	ver			
workshops	1	nr			
vérifier	1	ver			
véhiculer	1	ver			
voyager	1	ver			
vos	1	adj_pos			
voisin	1	nom			
voiler	1	ver			
vivre	1	ver			
vingt	1	adj_num			
via	1	pre			
vi	1	nr			

Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Annexe 15 : Tableau de l'inertie totale résumée par axes factoriels (total 100%)

	Valeurs propres	Pourcentages	Pourcentage cumules
Facteur 1	0,210647	26,35684	26,35684
Facteur 2	0,14625	18,29932	44,65616
Facteur 3	0,127526	15,95651	60,61267
Facteur 4	0,114554	14,33335	74,94602
Facteur 5	0,088813	11,11253	86,05855
Facteur 6	0,064565	8,078539	94,13709
Facteur 7	0,046857	5,86291	100

Source : Extrait du logiciel IRAMUTEQ

Références bibliographiques

- Acedo F., Jones M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, Vol. 42(3), pp: 236–252.
- Agarwal S., Ramaswami S.N. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 No. 1, pp: 1-27
- Ageron B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 14(2), pp: 9-39.
- Aiboud Benchenkroun B., Scalera F., Slaoui A. (2018). The Internationalisation of Higher Education Institutions : a Conceptual Framing Essay , *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, Vol 9(3), pp:1270-1275.
- Aiboud Benchenkroun B., Slaoui A. (2017). Réflexion autour du modèle de l'OCDE sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur : Cas de la coopération universitaire entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne. *Actes du colloque international de Recherche en Économie et Gestion 2017*, éditions européenne, pp: 72-79.
- Aiboud Benchenkroun B., Slaoui A. (2018). Réflexion autour du modèle de l'OCDE sur l'internationalisation de l'enseignement supérieur : Cas de la coopération universitaire entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne, *Actes du colloque international de Recherche en Économie et Gestion*, Tome 1, p :17.
- Aiboud Benchenkroun B., Slaoui A. (2019). Analyse de modèles d'internationalisation de l'enseignement supérieur : enseignements et bonnes pratiques, *revue interdisciplinaire en économie et management*, numéro 2018-2019, p :15.
- Akerman N. (2014). An international learning typology: strategies and outcomes for internationalizing firms . *Baltic Journal of Management*, Vol. 9(4), pp: 382–402.
- Al-Laham A., Schweizer L., Amburgey T. L. (2010). Dating before marriage? Analyzing the influence of pre-acquisition experience and target familiarity on acquisition success in the 'M&A as R&D' type of acquisition, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, n° 1, pp: 25-37.
- Allard-Poesi F., Marechal Ch. (1999). Construction de l'objet de recherché. In Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris: Dunod, pp: 34-56.
- Altbach P.G. (1998). Comparative Higher Education: Knowledge, the University, and Development. Comparative Education Centre, University of Hong-Kong, p: 347.
- Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Chestnut Hill, MA: Boston College Center for International Higher Education.

- Alvarez S. A., Barney J. B., Anderson P. (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research. *Organization Science*, Vol. 24(1), pp: 301–317.
- Alvesson M., Ledning A.V., Kunsjaps O., (1989). *Management of knowledge companies*, Stockholm , Sweden: Norstedts fdrlag.
- Amit R., Schoemaker P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1), pp: 33–46.
- Andersson U., Forsgren M., Holm U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation . *Strategic Management Journal*, Vol. 23(11), pp: 979–996.
- Aspelund A., Butsko V. (2010). Small and middle-sized enterprises offshoring production: a study of firm decisions and consequences. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, Vol. 101(3), pp:262–275
- Aspelund A., Madsen T., Moen O. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, Vol. 41(11/12), pp: 1423–1448.
- Austin C., Daniels P. (1996). Service Industries in the World Economy. *Geographical Review*, Vol. 6(1), p: 148.
- Autio E. (2005). Creative tension: The significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(1), pp: 9–19.
- Autio E., Sapienza H. J., Almeida J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth . *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp: 909–924.
- Avenier M. J., Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, Vol. 8(4), pp :13-27.
- Axelsson B., Johanson J. (1992). Foreign market entry: The textbook vs the network view , dans B. Axelsson et G. Easton (sous la direction de), *Industrial networks: A new view of reality*, Routledge, pp: 218-231.
- Bah A. O., Kefan X., Izuchukwu O. O. (2015). Strategies and Determinants of Foreign Direct Investment (FDI) Attraction. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), pp: 81-89.
- Banque mondiale (1999). *Rapport sur le développement dans le monde*. Banque mondiale, Washington.
- Banque mondiale (2002). *Construire des sociétés du savoir : Nouveaux défis pour l'enseignement supérieur*.
- Banque mondiale (2003). *Indicateurs de développement dans le monde*.
- Banque mondiale (2004). *Améliorer l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne*.

- Banque mondiale (2008). Accélérer le rattrapage : l'éducation tertiaire pour la croissance en Afrique subsaharienne.
- Banque mondiale (2010). Financement de l'enseignement supérieur en Afrique.
- Banque mondiale et UNESCO (2000): Groupe de Travail sur l'Enseignement supérieur et la Société. Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise. Washington DC.
- Baril E., Garnier B. (2015). IRAMUTEQ 0.7 alpha 2 Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*; Vol. 17, No.1, pp: 99-120
- Basly S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2(2), pp: 154-180.
- Batterbury S., Hill S. (2004). Évaluation de l'incidence de l'enseignement supérieur sur le développement régional: une approche réaliste de meilleures politiques, *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, Vol 16, (3), p:39.
- Baum M., Schwens C., Kabst R. (2013). International as opposed to domestic new venturing: The moderating role of perceived barriers to internationalization. *International Small Business Journal*, Vol. 31(5), pp: 536–562.
- Becker G. (1994). Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press, 3e Édition, p: 412.
- Beelen J., Jones E. (2015). Redefining internationalization at home. Bucharest, Romania: Bologna Researchers Conference.
- Beelen J., Leask B. (2011). Internationalization at home on the move. *Internationalization of Higher Education Handbook*. Berlin: Raabe Academic Publishers.
- Benard H. (2010). Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities – the value of market-based resources . *Journal of International Management*, 16 (2), pp:165–176.
- Benbasat I., Zmud R. W. (1999). Empirical research in information systems: The practice or relevance. *MIS quarterly*, Vol. 23(1), pp :3-16.
- Benito G.R.G., Solberg C.A., Welch L.S. (1993). An exploration of the information behaviour of Norwegian exporters. *International Journal of Information Management*. Vol. 13(4), pp: 274-286.
- Berglund H. (2007). Researching entrepreneurship as lived experience. *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*, Vol. 3, pp : 75-93.
- Beugelsdijk S., Mudambi R. (2013). MNEs as border-crossing multi-location enterprises: The role of discontinuities in geographic space. *Journal of International Business Studies*, Vol. 44(5), pp: 413–426.

- Bevan A., Estrin S., Meyer K. (2004). Foreign investment location and institutional development in transition economies. *International Business Review*, Vol. 1, pp: 43–64.
- Bianchi C., (2011). Inward internationalization of consumer services: lessons from Australian firms. *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 Issue: 4, pp: 282-293.
- Bilkey W., Tesar G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, pp: 93-98.
- Blanchet A., Gotman A. (2001). *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Paris, Nathan. *Sociologie*, Vol. 128(3), p :127.
- Blankenburg Holm D., Johanson M., Kao T. P. (2015). From outsider to insider: Opportunity development in foreign networks. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 13(3), pp:337–359.
- Blomstermo A., Sharma D., Sallis J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, Vol. 23(2), pp:211-229.
- Bloom D., Canning D., Chan K. (2006). Higher Education and Economic Growth in Africa. Harvard university, pp: 4-39.
- Bloom D., Canning D., Chan K. (2014). Higher Education and Economic Growth in Africa. *International Journal of African Higher Education*, Vol 1, pp: 22-57.
- Boddewyn J. (1988). Political Aspects of MNE Theory. *Journal of International Business Studies*, pp: 341-63.
- Bonaccorsi A. (1992). On the relationship between firm size and international export intensity . *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n° 4, pp: 605-635.
- Bonnedahl K-J. (2011). Strategic implications of European economic integration: the relative importance of barrier categories . *European J. International Management*, Vol. 5 (3), pp:235-232.
- Bourcieu S., Salgado M., Stephane T. (2006). *Dynamique d'internationalisation des PME Rhône-Alpines* (No. halshs-00769019).
- Brennen L., Garvey d., (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, Vol. 23(2), pp: 120–133
- Brown Jr., Dev C. S., Zhou Z. (2003). Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control , *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp: 473-488
- Brown S., Knight P. (2012). *Assessing learners in higher education* . Routledge.
- Brundin E. (2007). *11 Catching it as it happens*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, pp:279-307
- Buckley P. J., Ghauri P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises . *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(2), pp: 81–98.

- Buckley P. J., Pass C. L., Prescott K. (1999). The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector. *The Internationalization of the Firm*, pp:149-164.
- Buckley P. J., Prashantham S. (2016). Global interfirm networks: The division of entrepreneurial labor between MNEs and SMEs . *Academy of Management Perspectives*, 30(1), pp: 40–58.
- Calantone R. J., Kim D. Schmidt J. B., Cavusgil S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison . *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp:176-185.
- Camarinha-Matos L., Afsarmanesh H. (2005). Collaborative networks: a new scientific discipline . *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 16(4–5), pp:439–452.
- Campbell A., Verbeke A., The Globalisation of Service Multinationals , *Long Range Planning*, Vol. 27, n° 2, 1994, pp: 95-102.
- Camuffo A., Furlan A., Romano P., Vinelli A. (2007). Routes towards supplier and production network internationalization . *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27(4), pp:371–387.
- Cannone G., Ughetto E. (2014). Born globals: a cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, Vol. 23(1), pp:272–283.
- Cantwell J., Mudambi R. (2011). Physical attraction and the geography of knowledge sourcing in multinational enterprises. *Global Strategy Journal*, Vol. 1(3–4), pp: 206–232.
- Casillas J. C., Moreno A. M., Acedo F. J., Gallego M. A., Ramos E., (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, Vol. 44, pp: 311–322
- Casillas J. C., Moreno-Menendez A. M. (2014). Speed of the internationalization process: The role of diversity and depth in experiential learning . *Journal of International Business Studies*, Vol. 45(1), pp: 85–101.
- Casillas J., Acedo F., Barbero J. (2010). Learning, unlearning and internationalisation: evidence from the pre-export phase . *International Journal of Information Management*, Vol. 30(2), pp: 162–173.
- Casson M. (1991). Beyond Internalization . In Buckley, P.J. (Ed.): *New Directions in International Business*, Great Britain: Cheltenham: Edward Elgar.
- Castañó M. S., Méndez M. T., Galindo M. Á. (2016). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector . *Journal of Business Research*, Vol. 69(5), pp: 1690-1695.
- Castellacci F. (2014). Service firms heterogeneity, international collaborations and export participation. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 14(2), pp: 259–285.

- Caves R.E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis* , Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- Cavusgil S. T. (1980), On the internationalization process of firms, *European Research*, Vol. 8, p. 273-280.
- Cavusgil S. T., Knight G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise* . New York, NY: Business Expert Press.
- Cavusgil S. T., Knight G. A. (2015). The born-global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization . *Journal of International Business Studies*, Vol. 46(1), pp: 3–16.
- Cavusgil S.T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization . *Journal of Business Research*, Vol. 12, n° 2, pp: 195-208
- Chamlee-Wright E., Myers J. (2008). Discovery and social learning in non-priced environments: An Austrian view of social network theory . *Review of Austrian Economics*, Vol. 21, pp: 151–166.
- Chandra P. (2017). *Investment analysis and portfolio management*. McGraw-Hill Education.
- Chandra Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation . *Journal of International Business Studies*, Vol. 48(4), pp: 423–451.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). An opportunity based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 20(1), pp: 74–102.
- Cheriet F., (2010). Les stratégies d’implantation des firmes multinationales agroalimentaires. Discussion du modèle d’Uppsala à la présence de Danone en Algérie . *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 201, pp: 45-64.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms . *International Small Business Journal*, Vol. 21(1), pp: 5–27.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2004). A strategic approach to internationalization : a traditional versus born-global approach . *Journal of International Marketing*; Vol.12, No.1, pp: 57-81
- Chew Y. T., Yeung H. W. C. (2001). The SME advantage: adding local touch to foreign transnational corporations . in Singapore, *Regional Studies* (35), pp: 431–448.
- Child J., Hsieh L.H.Y. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis . *Journal of world Business*. Vol. 49, pp: 598-610
- Christensen P. R., Eskelinen H., Forsstrom B., Fredriksen T., Lindmark L. Lokal. (1991). Resursmobilisering for internationell konkurrenskraft-ndgra rejlexioner kring smdjOretagsutveckling i ett EG-perspektiv [Local resource mobilization for international competitiveness--Some reflections on small companies' development] . Umea, Sweden: FE-publikationer, p: 122.

- Chtourou W. (2005). Le développement international des PME : une approche par les réseaux , *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 18, n° 1, pp:73-102.
- Cicic M., Patterson P., Shoham A. (1999). A conceptual model of the internationalization of services firms . *Journal of Global Marketing*, Vol.12 No.3, pp: 81-106.
- Ciravegna L., Majano S.B., Zhan G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks . *Journal of Business Research*, Vol. 67(6), pp:1081-1089.
- Clark D. R., Li D., Shepherd D.A. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection . *Journal of International Business Studies* (forthcoming).
- Clegg J. (1993). Investigating the determinants of service sector foreign direct investment . *The Growth of Global Business*, London: Routledge, pp:85-104.
- Collins O. F., Moore D. G. (1964). *The Enterprising Man* . East Lansing: Michigan State University Press.
- Colucci E., Ferencz I., Gaebel M., Wächter B. (2014). Connecting mobility policies and practice: Observations and recommendations on national and institutional developments . in Europe. Brussels: European University Association.
- Coombs J. E., Sadrieh F., Annavarjula, M. (2009). Two decades of international entrepreneurship research: What have we learned-where do we go from here? *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.13, pp: 23–64.
- Costa E., Soares A. L., De Sousa J. P. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: a systematic literature review. *International Journal of Information Management*, Vol. 36(4), pp: 557-569.
- Coviello N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46(1). pp: 17–26.
- Coviello N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(5), pp: 713–731.
- Coviello N. E., McAuley A. (1999). Internationalization and flue Smaller firm: a review of contemporary empirical research. *MIR: Management International Review*, Vol. 39, n° 3, pp: 223-256.
- Coviello N. E., Munro H. J., (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, Vol. 6, n° 4, pp: 361-386.
- Coviello N., Munro H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development . *European Journal of Marketing*; Vol.27, No.7; pp: 49-61

- Cui L., Li Y., Li Z. (2013). Experiential drivers of foreign direct investment by late-comer Asian firms: the Chinese evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 66(12), pp:2451–2459.
- Cutler A. C. (1991). The ‘Grotian’ Tradition in International Relations, *Review of International Studies*, Vol. 17 (1), pp: 41–65
- CZinkota M., Tesar G. (1982). *Export Management*. Ed. Praeger Publishers, New York.
- Dacin T. M., Ventresca M. J., Beal B. D. (1999). The embeddedness of organizations: Dialogue and direction . *Journal of Management*, Vol. 25(3), pp: 317–356.
- Dahmen E. (1995). *Dynamics of Entrepreneurship, Technology, and Institutions . Crafoord Lectures*. Lund, Sweden: Institute of Economic Research, Lund University, Vol. 5, pp: 1-19.
- De Clercq D., Sapienza H. J., Yavuz R. I., Zhou L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, pp: 143–165.
- De Meulemeester J. L., Diebolt C. (2007). Éducation et croissance: Quel lien, pour quelle politique?. *Association française de Cliométrie, Working papers*, Vol. 8, p:3.
- De Wit H., Ferencz I., Rumbley L. E. (2012). International Student Mobility: European and US Perspectives . In *Perspectives – Policy and Practice in Higher Education*, the Journal of the Association of University Administrators, pp:17-23.
- De Wit H., Hunter F., Howard L., Egron-Polak E. (2015). Internationalization of higher education. Study for the committee on culture and education of the European Parliament on "internationalization of higher education". Brussels: European Union, pp:111-317.
- Delamotte D. (1998). Une introduction à la pensée économique en education . *Presse universitaire de France (PUF)*, p: 37.
- Denicolai S., Palamara G. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm . *Journal of World Business*, Vol. 42 Iss: 3, pp: 268-280.
- Dhanaraj C., Beamish P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance . *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n° 3, pp: 242-261.
- Di Gregorio D., Musteen M., Thomas, D. (2008). International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities. *Journal of World Business*, Vol. 43(2), pp:186–196.
- Dimitratos P., Jones M. V. (2005). Future directions for international entrepreneurship research . *International Business Review*, Vol. 14(2), pp: 119–128.
- Dongue Guy Paulin. (2018). Fondements théoriques de l’Aide Publique au développement. *Global Journal of Human-Social*, Vol 18, (5), p:2.
- Doole I., Grimes T., Demack S. (2006). An exploration of the management practices and process most closely associated with levels of export capability in SMEs . *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24(6), pp: 632-647.

- Dretske F. (1981). Knowledge and the flow of information. Cambridge, MA: MITPress.
- Drogendijk, R., Hadjikhani A. (2009). Internationalization of Services Companies, pp:189-216.
- Duffy M. E. (1987). Methodological triangulation: a vehicle for merging quantitative and qualitative research methods. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 19(3), pp:130-133.
- Dumez H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, No. 2, pp :29-42.
- Dunning J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions . *Journal of International Business Studies*, Vol. 19(1), pp:1–31.
- Dunning J.H. (1977). Trade Location of Economic Activity and Multinational Enterprise : The International Location of Economic Activity . Londres, Macmillan, pp: 395-418.
- Dunning J.H. (1984). Non-Equity Forms of Foreign Economic Involvement and the Theory of International Production . in R.W. MOXON, T.W. ROEHL, J.F. TRUITT, eds, op. cit., pp: 29-61.
- Dunning J.H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy . Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Dunning J.H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in age of alliance capitalism . *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, pp: 461-491.
- Dunning J.H. (2001). The eclectic paradigm of international production : past, present and future . *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, no 2, pp:173-190.
- Dunning J.H. (2002). Perspectives on international business research : a professional autobiography fifty years researching and teaching international business . *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, no 4, pp:817-838.
- Dutot V., Bergeron F., Raymond L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, Vol. 34(5), pp: 672-681.
- Efrat K., Shoham A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers . *Journal of World Business*, Vol. 47(4), pp: 675–685.
- Eisenhardt K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, Vol. 14(4), pp:532-550.
- Eisenhardt M., Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*; Vol.21, No.10/11; pp:1105-1121
- Ekeledo I., Sivakumar K. (1998). Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26(4), pp:274-292

- Ekeledo I., Sivakumar K. (2004). International market entry mode choice of manufacturing firms and service firms: Are source-based perspective, *International Marketing Review*, vol. 21, n°1, pp:68-101.
- Ellis P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization . *Journal of International Business Studies*, Vol. 42(1), pp: 99–127.
- Ellis P.D. (2000). Social ties and foreign market entry . *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 (3), pp:443-469.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgård A., Sharma, D.D. (1997). Experiential Knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 (3), pp: 337-360
- Erramilli K. (1991). The experience factor in foreign market: Entry behavior of service firms . *Journal of International Business Studies*, Vol. 22(3), pp:479–501.
- Erramilli M. K., Rao P. C. (1990). Choice of Foreign Market Entry Modes by Services Firms: Role of Market Knowledge, *Management International Review*, Vol. 30, n° 2, pp:135-150.
- Erramilli M.K. (1990). Entry Mode Choice in Service Industries . *International Marketing Review*, Vol. 7, pp:50-62.
- Erramilli M.K., Rao C.P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach . *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp: 19-38.
- Etemad H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview . *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 21, pp: 1–21.
- Eurofound (2012). Born global: The potential of job creation in new international businesses. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fan T., Phan P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the ‘born-global’ firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38(7), pp: 1113–1131.
- Fernhaber S., McDougall P., Oviatt B. (2007). Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31(4), pp: 517–542.
- Fischer E., Reuber A. R., Hababou M., Johnson W., Lee, S. (1997). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22(2), pp: 13–30.
- Fladmoe-Lindquist, K. (2000). International franchising: a network approach to FDI. *Routledge studies in international business and the world economy*, 19, 197-216.

- Fletcher M., Harris S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources . *International Business Review*, Vol. 21(4), pp: 631-647.
- Fletcher M., Prashantham S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18(3), pp:475–501.
- Ford D. (1997). *Understanding business markets*. London: The Dryden Press.
- Forsgren M., Johanson J. (1992). Managing Internationalization in Business Network. In *Managing Networks in International Business*, ed. M. Forsgren and J. Johanson. Philadelphia. PA: Gordon and Breach, pp: 1-16
- Francioni B., Musso F., Vardiabasis D. (2013). Key decisions and changes in internationalization strategies: the case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21(3), pp:240–259.
- Frank R. (2015). *Pour l'histoire des relations internationales*. Presses universitaires de France.
- Freeman S., Cavusgil S. T. (2007). Towards a typology of commitment states among managers of born global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 15(4), pp: 1–40.
- Freeman S., Edwards R., Schroder B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 14(3), pp: 33–63.
- Ganitsky J. (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case . *International Marketing Review*, 6(5), pp: 50–65.
- Gankema H. G., Snuif H. R., Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n° 4, pp: 15-27.
- Gargiulo M., Benassi M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, Vol. 11(2), pp: 183–196.
- Gassmann O., Keupp M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, Vol. 42, issue 3, pp:350-366
- Gemser G., Brand M. J., Sorge A. (2004). Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, Vol. 44, n° 2, pp: 127-150.
- Gereffi G. (1989). Development strategies and the global factory. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 505(1). pp: 92–104.
- Ghemawat P. (2001). Distance still Matters: The hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, Vol. 79, n° 8, pp: 137-147.

- Grabher G. (1993). Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In G. Grabher (Ed.), *The embedded fir*, pp. 1–31.
- Gracia-Canal E., Lopez Duarte C., Rialp Criado J., Valdes Llaneza A. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, Vol. 37(2), pp: 91–107.
- Grant R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33(3), pp:114–135.
- Grant R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(S2), pp:109–122.
- Grant R.M. (2002). The Knowledge-Based View of the Firm. in C.W. Choo and N. Bontis (eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* Oxford: Oxford University Press, pp: 133–148.
- Grégoire D. A., Barr P. S., Shepherd D. A. (2010). Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment. *Organization Science*, Vol. 21(2), pp: 413–431.
- Grégoire D. A., Shepherd D. A. (2012). Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity–individual nexus. *Academy of Management Journal*, Vol. 55(4), pp: 753–785.
- Grimes A., Doole I., Kitchen P. J. (2007). Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14 (1), pp:64-80.
- Grinyer P. H., Spender J.-C. (1979). Recipes, Crises, and Adoption in Mature Industries. *International Studies / Management and Organization*, Vol. 9, pp: 113-33.
- Grönroos C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6(3), pp:317-333.
- Grönroos C., Ravald A., (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22(1), pp:5-22.
- Grosse R. Et Goldberg L.G. (1991). Foreign Bank Activity In The United States: An Analysis by Country of Origin. *Journal of Banking and Finance*, Vol. 15, pp:1093-1112.
- Gulati R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(4), pp: 293–317.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21(Special Issue), pp: 203–215.
- Hakansson H., Snehota I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hansen M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(1), pp:82–111.

- Hashai N., Almor T., (2004). Gradually Internationalizing Born Global Firms: An Oxymoron?. *International Business Review*, Vol. 13, pp:465-483.
- Hébert L. (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial, *Gestion*, Vol. 27, n° 1, pp: 78-85.
- Hessels J., Terjesen S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, Vol. 34(2), pp:203–220.
- Hewerdine L., Welch C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, Vol. 48(4), pp: 466–477.
- Higher Education South Africa, HESA, (2014). South African higher education in the 20th year of democracy: Context, achievements and key challenges, pp:4-15.
- Hilmersson M., Sandberg S. (2011). Perceived institutional distance in the emerging market entry process. *International Journal of Business Environment*, Vol. 4(3), pp: 268-286.
- Hirsch F. (1976). *Social Limits to Growth*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hitt M-A., Bierman L., Uhlenbruck K., Shimizu K. (2006). The importance of resources of Professional service firms: The Good, the Bad and the Ugly. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 Issue 6, pp: 1137-1157.
- Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Hollensen S. (2011). *Global marketing: a decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall 5th ed.
- Hsu W.-T., Chen H.-L., Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, Vol. 48(1), pp:1–12.
- Hudzik J.K. (2015). *Comprehensive internationalization. Institutional pathways to success*. New York: Routledge.
- Hultman J., Johnsen T., Johnsen R., Hertz S. (2012). An interaction approach to global sourcing: a case study of IKEA. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18(1), pp:9–21.
- Hurmelinna-Laukkanena P., Ritala P. (2012). Appropriability as the driver of internationalization of service-oriented firms. *The Service Industries Journal*, Vol.32(7), pp:1039-1056.
- Hutchinson K., Alexander N., Quinn B. (2005). The internationalisation of small to medium-sized retail firms: towards a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, pp:149-179.
- Hutchinson K., Alexander N., Quinn B., Doherty A. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, Vol. 15(3), pp:96–122.

- Hutchinson K., Fleck E., Lloyd-Reason L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, Iss: 4, pp:544 – 568.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2006). The role of management characteristics in the internationalization of SMEs, Evidence of from the UK retail . *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13, n° 4, pp:513-534.
- Ibeh K., Kasem L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(3), pp:358–367.
- Institut Amadeus (2014). Partenariat Maroc-Afrique : pour un Co-développement responsable et durable, p: 8.
- Institut Amadeus (2014). Le Maroc et l’Afrique, pour une mobilisation nationale d’envergure.
- Institut Amadeus (2014). Partenariat Maroc-Afrique : pour un Co-développement responsable et durable.
- Institut Amadeus (2015). Le Maroc en Afrique : la voie royale.
- Institut Amadeus (2018). De la défiance aux défis, L’ère des grands bouleversements.
- Institut de statistique de l’UNESCO (2012). Tendances dans l’enseignement supérieur : L’Afrique subsaharienne, de l’organisation des nations unies pour l’éducation, la science et la culture.
- Institut des Statistiques de l’UNESCO (2010). Tendances dans l’enseignement supérieur : l’Afrique subsaharienne.
- Institut des statistiques de l’UNESCO (2017). Données annuelles La mobilité internationale des étudiants Africains. Campus France.
- Isidor R., Schwens C., Kabst R. (2012). Human resource management and early internationalization: is there a leapfrogging in international staffing?. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(10), pp:2167-2184.
- Jansson H., Sandberg S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region. *Journal of International Management*, Vol. 14, pp:65- 77.
- Jantunen A., Nummela N., Puumalainen K., Saarenketo S. (2008). Strategic orientations of born globals – Do they really matter?. *Journal of World Business*; Vol.43; pp:158-170
- Javalgi R. G., Griffith D. A., White D. S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17(2), pp:185-201.
- Javalgi R.G., White D.S. (2002). Strategic Challenges for the Marketing of Services Internationally . *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 6, pp:563-581.
- Johannisson B. (1994). Personliga nätverk som kraftkälla i företagandet" [Personal networks as a source of energy in enterprising]. In B. Johannisson and L. Lindmark.

- Foretagforetagare företagsamhet [Enterprise, enterpriser, enterprising]. Lund, Sweden: Studentlitteratur, pp:122-50.
- Johanson J., Blomstermo A., Pahlberg, C. (2002). Företagets internationaliserings process – Lärande i nätverk. Sweden, Lund: Studentlitteratur.
- Johanson J., Mattson L. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. In: N. Hood & J.-E. Vahlne (eds), *Strategies in global competition*. Croom Helm.
- Johanson J., Mattson L.G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with transaction cost approach, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 17, no 1, pp:34-48.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N°1, pp:23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol 7, N° 4, pp:11-24.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40(9), pp: 1411–1431.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N°3, pp:305-322.
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1999). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *The internationalization of the firm*, pp: 27-42.
- Jones E. (2013). Internationalization and employability: The role of intercultural experiences in the development of transferable skills. *Public Money and Management*, Vol. 33(2), pp:95-104.
- Jones M. (2001). First steps in internationalization Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms, SMEs and the Global Economy. *Journal of International Management*, Vol. 7(3), pp:191–210.
- Jones M. V., Coviello N. E. (2005). Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36(3), pp:284–303.
- Jones M., Coviello N., Tang Y. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26(6), pp:632–659.
- Julien P.A. (2005). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*. Presses de l'Université du Québec.

- Kalinic, I., Sarasvathy, S., & Forza, C. (2013). Expect the unexpected: implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, Vol. 23(3), pp:635–647.
- Kamper G.D. (2002). Higher education in the South African Development Community: a Vision. *South African Journal of Higher Education*, Vol. 16 (1), pp:53-59.
- Karra N., Phillips N., Tracey P. (2008). Building the born global firm: Developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. *Long Range Planning*, Vol. 41(4), pp: 440–458.
- Katrishen A.F., Scordis A.N. (1998). Economies of scale in services: A study of multinational insurers. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29(2), pp:305–324.
- Katsikeas C. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, Vol. 13 (2), pp:4-19.
- Kaur S., Sandhu M. (2013). Internationalisation of born global firms: evidence from Malaysia. *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 19(1), pp:101–136.
- Keupp M., Gassmann O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, Vol. 35(3), pp: 600–633.
- Khayat I. (2004). L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative. Actes du 7ème colloque CIFEPME, Montpellier, France.
- Knickerbocker F. T. (1973). Oligopolistic reaction and multinational enterprise. *The International Executive*, Vol. 15(2), pp : 7-9.
- Knight G. A., Liesch, P. W. (2002). Information internalization in internationalizing the firm . *Journal of Business Research*, Vol. 51(12), pp:1–15.
- Knight G., Cavusgil S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35(2), pp: 124–141.
- Knight G.G. (1999). Qualité et internationalisation de l'enseignement supérieur. Programme sur la gestion de l'enseignement supérieur, OCDE, pp:15-65.
- Knight G.G., Cavusgil S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, Vol 8, pp: 11-26.
- Knight J. (2012). Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. *Research in Comparative and International Education*, Vol. 7, Num 1, pp:1-14.
- Knight J., (1999). Qualité et Internationalisation de L'Enseignement Supérieur, Organisation for Economic Cooperation and Development, pp:15-46.
- Koenig G. (1993). Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9.
- Kogut B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 3, pp:405-425.

- Kollmann T., Christofor J. (2014). International entrepreneurship in the network economy: internationalization propensity and the role of entrepreneurial orientation . *Journal of International Entrepreneurship*, 12(1), pp:43–66.
- Koopman K., Moantias J.M. (1971). On the Description and Comparison of Economic System in Eckstein A. ed., op. cit.
- Kostova T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 24(2), pp:308-324.
- Kotler P., Keller K. L. (2009). *Marketing management*, 13th end, New Jersey.
- Krackhardt D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35(2), pp: 342–369.
- Kudina A., Yip G., Barkema H. (2008). Born global. *Business Strategy, Review*, Vol. 19(Winter), pp: 38–44.
- Kuivalainen O., Sundqvist S., Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, Vol. 42(3), pp:253–267.
- Laanti R., Gabrielsson M., Gabrielsson P. (2007). The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(8), pp: 1104–1117.
- Laghzaoui S. (2006). L'internationalisation des PME: pour une relecture en termes de ressources et compétences. 8ème congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME.
- Laghzaoui S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies, *Journal of Innovation Economics & Management*, pp:181–196.
- Lane P. J., Lubatkin M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(5), pp: 461–477.
- Leask B. (2015). *Internationalising the curriculum*. London: Routledge.
- Leask B., Bridge C. (2013). Comparing internationalisation of the curriculum in action across disciplines; theoretical and practical perspectives. *Compare; A Journal of Comparative and International Education*, Vol. 43 (1), pp:79-101.
- Léo P. Y. (2006). Profils d'internationalisation pour les services. *Revue française de gestion* N° 167. p :38
- Leonidou L. C., Katsikeas C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n° 3, pp:517-551.
- Li L., Li D., Dalgic T. (2004). Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Towards a HybridModel of Experiential Learning and Planning, *Management International Review*, Vol. 44, n° 1, pp:93-116

- Liamputtong P., Ezzy D. (2005). *Qualitative research methods*, Vol. 2. Melbourne, Oxford university press.
- Liesch P. W., Weerawardena J., Sullivan Mort G., Knight G. A., Kastle T. (2007). The early and rapid internationalization of the firm. *Journal of World Business*, Vol. 42(3). pp:232–235.
- Loane S. (2006). The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, pp: 263–277.
- Loane S., Bell J., (2006). Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach , *International Marketing Review*, Vol. 23, n° 5, pp:467-485.
- Lopez L., Kundu S., Ciravegna, L. (2009). Born global or born regional: Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp: 1228–1238.
- Loubère L., Ratinaud P. (2014). *Documentation IRAMUTEQ 0.6 alpha 3 version 0.1*. Toulouse, França.
- Lovelock C. H., Yip S. G., (1996). Developing Global Strategies for Service Businesses, *California Management Review*, Vol. 38, n° 2, pp:64-86.
- Lucas R. (1993), "Making a Miracle", *Econometrica*, Vol. 61, No. 2, pp:251-272.
- Luostarinen R., Gabrielsson M. (2006). Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48(6), pp: 773–801.
- Madhok A. (1997). Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp:39-61.
- Madhok A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic management journal*, Vol. 18(1), pp: 39-61.
- Madsen P. M. (2009). Does corporate investment drive a ‘race to the bottom’ in environmental protection? A re-examination of the effect of environmental regulation on investment, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, n° 6, pp:1297-1318.
- Mainela T., Puhakka V., Servais P. (2014). The concept of international opportunity in international entrepreneurship: A review and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16(1), pp: 105–129.
- Maitland E., Sammartino A. (2015a). Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 36, pp:1554-1578.
- Mallampally P., Zimny Z. (2000). Foreign direct investment in services: Trends and patterns. In: Aharoni Y. et Nachum L., éd. *Globalization of Services: Some Implications for Theory and Practice*. Londres et New York, Routledge.

- Martin X., Swaminathan A., Mitchell W. (1998). Organizational evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n° 3, pp:566-601.
- Mathews J., Zander I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38(3), pp: 387–403.
- McDougall P., Oviatt B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, Vol. 43(5), pp: 902–906.
- McDougall P., Oviatt B., Shrader R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1(1), pp: 59–82.
- McEvily B., Zaheer A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities . *Strategic Management Journal*, Vol. 20(12), pp: 1133–1156.
- McGaughey S. (2007). Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship. *Journal of World Business*, Vol. 42(3), pp: 307–321.
- McKinsey, C. O. (1993). Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- McMullen J. S., Shepherd D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, Vol. 31(1), pp: 132–152.
- McNaughton R. (2003). The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon . *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), pp:297–307.
- Mejri K., Umemoto K. (2010). Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, pp:156-167.
- Michailova S., Wilson H. (2008). Small firm internationalization through experiential learning: The moderating role of socialization tactics . *Journal of World Business*, Vol. 43(2), pp: 243–254.
- Mincer J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution, *The Journal of Political Economy*, Vol. 66, No. 4, pp:281-302.
- Ministère de l'économie et des finances (2014). *Projet de loi de Finances, rapport économique et financier*.
- Ministère de l'économie et des finances (2014). *Relations Maroc Afrique : l'ambition d'une nouvelle frontière*.
- Ministère de l'Economie et des Finances (2019). *Tableau de bord sectoriel de l'économie marocaine*.
- Ministère de l'économie et des finances, (2014). *Performance commerciale du Maroc sur le marché de l'Afrique subsaharienne, Direction des Etudes et des Prévisions Financières*.

- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (2016). Système d'enseignement supérieur marocain.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (2014). Système d'enseignement supérieur marocain.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres (2016). Internationalisation de l'enseignement supérieur au Maroc.
- Mockaitis A., Vaiginiene E., Giedraitis V. (2006). The internationalization efforts of lithuanian manufacturing firms – strategy or luck?. *Research in International Business and Finance*, Vol. 20(1), pp: 111–126.
- Moen O., Servais P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behaviour of small and medium-sized enterprises, *Journal of International Marketing*, Vol 10, pp:49-72.
- Mölleryd B. G. (1997). *The Building of a World Industry – The Impact of Entrepreneurship on Swedish Mobile Telephony*. Stockholm: Via TELDOK.
- Montgomery C. A., Wernefelt B. (1991). The link between resources and type of diversification : Theory and evidence, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp:33-48.
- Moran P. (2005). Structural vs relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26(12), pp: 1129–1151.
- Morgan Robert M., Hunt Shelby D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp:20-38.
- Morris M-H., Lewis P-S. (1995). The determinants of entrepreneurial activity: Implications for marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 29 Iss: 7, pp:31 – 48.
- Mort G., Weerawardena J., Liesch P. (2012). Advancing entrepreneurial marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 46(3/4). pp: 542–561.
- Mucchielli J. L. (1998). *Multinationales et mondialisation*, Vol. 41, Éd. du Seuil.
- Mucchielli J.L. (1985). *Les firmes multinationales mutations et nouvelles perspectives Économica*, Paris.
- Mucchielli J.L. (1991). Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation. *Revue d'économie industrielle*. Vol. 55, pp:118-134.
- Mucchielli J.L. (1992). Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales, analyse synthétique et application aux firmes japonaises en Europe, *Revue Economique*, Vol. 43, N°4, pp: 647-660.
- Mucchielli J.L. (2005). *Relations économiques internationaux*, Hachette Supérieur.
- Mucchielli J.L., Mayer T. (2005). *Économie internationale*, Dalloz, Paris.
- Mudambi R., Zahra S. (2007). The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38(2), pp: 333–352.

- Musteen M., Francis J., Datta D.K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, Vol. 45(3), pp:197-205
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23(2), pp: 242–266.
- Neupert K. E., Baughn C. C., Dao T. T. L. (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies , *Journal of Small Business Enterprise Development*, Vol. 13 (4), pp:535-545.
- Nicoulaud B. (1989). Problems and Strategies in the International Marketing of Services , *European Journal of Marketing*, Vol. 3, n° 6, pp: 55-66.
- Nonaka I., Konno N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40(3), pp: 40-54.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation . New York: Oxford University Press.
- Nordström K. A. (1991). The Internationalization Process of the Firm Searching for New Patterns and Explanations. Doctoral dissertation, Institute of International Business, Stockholm.
- Nummela N., Saarenketo S., Jokela P., Loane S. (2014). Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies. *Management International Review*, Vol. 54(4). pp: 527–550.
- O’Grady S.; Lane H.W. (1996). The psychic distance paradox, *Journal of International Business Studies*, Vol 27, N° 2, pp: 309-333.
- OCDE (2012). *Coopération Triangulaire : Enseignements tirés d’une enquête auprès des acteurs concernés*.
- OCDE (2014). *Education at a glance, OECD Indicators*, pp: 86-89.
- Oehme M., Bort S. (2015). SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and the international experience. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46(6), pp: 629–655.
- O’Farrell P. N., Wood, P. A., Zheng, J. (1998). Internationalisation by business services: an inter-industry analysis. *International Small Business Journal*, Vol. 16(2), pp:13-33.
- Office des changes, Ministère de l’économie et des finances, Département des Statistiques des Echanges Extérieurs (2017). *Echanges Maroc Afrique Subsaharienne*, pp :2-10.
- Ohlin B., Heckscher E.F. (1933). *Interregional and International Trade*, Cambridge, Harvard University Press.
- Ojala A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, Vol. 18(1), pp: 50–59.

- Ojala A., Tyrväinen P. (2008). Market entry decisions of US small and medium-sized software firms. *Management Decision*, Vol. 46(2), pp:187–200.
- OMC (2018). Examen Statistique Du Commerce Mondial. pp.14-65.
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (2015). Aperçu régional : Afrique subsaharienne, pp :2-12.
- Organisation pour la Coopération et Développement Économiques (1993). Défis à l'horizon 1995, Paris, Centre de développement de l'OCDE.
- Orlikowski W. J., Yates J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, Vol. 13(6), pp: 684–700.
- Oviatt B., McDougall P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29(5), pp: 537–554.
- Oviatt B.M., Mc Dougall P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of international Business Studies*, Vol. 25, N° 1, pp: 45-64.
- Paillé P., Muchielli A. (2003). Les techniques d'analyse contextualisantes, structurales et métaphoriques. P. Paillé et A. Muchielli. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, pp : 99-108.
- Pantin F. (2004). La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française. *Management et Avenir*; Vol.2, No.2; pp:119-139
- Pantin F. (2006). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME, *Gestion*, Vol. 31, n° 1, pp:77-87.
- Parola F., Satta G., Persico L., Bella E. (2013). Entry mode choices in international markets: examining the antecedents of service firms' strategies. *International Journal Of Globalisation And Small Business*, Vol. 5(1/2), p: 34.
- Pehrsson A. (2008). Application of the PSE model for market entry: Ericsson enters the US market, *Business Strategy Series*, Vol. 9(4), pp: 168-175
- Peng Y.-S., Yang K.-P., Liang C.-C. (2011). The learning effect on business groups subsequent foreign entry decisions into transitional economies. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 16(1), pp: 1–21.
- Penrose E. (1959). *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Pinho J.C. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices, *International Marketing Review*, Vol.24, no 6, pp: 715-734.
- Pla-Barber J., Escriba-Esteve A. (2006). Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country, *International Marketing Review*, Vol. 23, n° 3, pp: 55-278.
- Pol P. (2012). L'évaluation de la dimension internationale: pratiques et débats à l'AERES, Campus France, Dossier Indicateurs de l'internationalisation, pp: 2-4.

- Porrini P. (2004). Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?, *Journal of Management*, Vol. 30, n° 4, pp: 545-562.
- Prahalad C. H., Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), pp: 295-336.
- Prange C., Verdier S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Vol. 46(1). pp: 126–133.
- Prashantham S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3(1), pp: 37–52.
- Pusterla F., Resmini L. (2007). Where do foreign firms locate in transition countries? an empirical investigation. *Journal of Regional Science*, Vol. 41, pp: 835-856.
- Rasheed H. (2005). Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environnement, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 (1), pp:41-55.
- Reid S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of international business studies*, Vol. 12, n° 2, pp:101-111.
- Rennie M. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, pp: 45–52.
- Rialp A., Rialp J., Knight G. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?, *International Business Review*, Vol. 14(2), pp: 147–166.
- Ripollés M., Blesa A., Monferrer D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, Vol. 21(4), pp: 648-666.
- Rodriguez V., Barcos L., Álvarez J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, Vol. 6(2), pp: 202–235.
- Root F. (1987). *Foreign Market Entry Strategies*, AMACOM, New York.
- Root F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Royer I., Zarlowski P. (2003). *Méthodes de recherche en Management*, chapitre 8.
- Rugman A. M., Verbeke A. (2003). Multinational enterprises and clusters: An organizing framework. *Management International Review*, Vol. 43(3), pp: 151–169.
- Ruzzier M., Hisrich R. D., Antonic B. (2006). SME internationalization research : past, present and future , *Journal of Small Business Enterprise Development*, Vol. 13, n° 4, pp: 476-497.
- Ruzzier M., Hisrich R. D., Konecnik M. (2007). Human Capital and SME Internationalization: A structural Equation Modeling Study, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 24, pp: 15-29.
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antonic B. (2006). SME internationalization research: past present and future . *Journal of Small Business Enterprise Development*, Vol. 3, No.4, pp: 476-497

- Samuelson P. A. (1948). International trade and the equalisation of factor prices. *The Economic Journal*, Vol. 58(230), pp: 163-184.
- Santangelo G. D., Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42(7), pp: 894–909.
- Santos-Álvarez V., García-Merino T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, Vol. 30(6), pp: 512-520.
- Sarasvathy S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, Vol. 26, no 2, pp: 243-263.
- Savall H., Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique*, Paris, Economica.
- Schultz T. (2004). Evidence of Returns to Schooling in Africa from Household Surveys: Monitoring and Restructuring the Market for Education, *Journal of African Economies*, Vol 13, pp: 95-148.
- Schumpeter J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p: 66.
- Schweizer R. (2012). The internationalization process of SMEs: a muddling-through process . *Journal of Business Research*, Vol. 65(6), pp: 745–751.
- Schweizer R., Vahlne J.-E., Johanson J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8(4), pp: 343–370.
- Seristö H. (2000). Globalization of services : some implications for theory and practice . Aharoni Y. & Nachum L. (eds.). London: Routledge, pp: 258-283
- Servais P., Madsen T., Rasmussen E. (2007). Small manufacturing firms' involvement in international e-business activities. *Advances in International Marketing*, Vol. 17, pp: 297–309.
- Shane S. (2012). Reflections on the (2010) AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol. 37(1), pp: 10–20.
- Shane S., Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, Vol.25(1), pp: 217–226.
- Sharma A. (1989). The Caste System: A Documentary Examination. *Australian Journal of Politics and History*. Vol. 35(3), pp: 396-406
- Sharma V. K. (2001). Book Review, *Vikalpa Journal*, Vol. 26(2), pp: 97–104.
- Sommer L., Haug M. (2011). Intention as a cognitive antecedent to international entrepreneurship: understanding the moderating roles of knowledge and experience. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 7(1), pp: 111–142.

- Spence M., Manning L., Crick D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, Vol. 26(6), pp: 412–428.
- Stevensson H. H., Jarillo I. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp : 17-27.
- Stockley D., de Wit, H. (2011). Global trends in higher education and the significance of international networks. In de Wit, H. (Ed.) *Trends, issues and Challenges in internationalisation of higher education*, pp: 45-58.
- Suarez-Ortega S., Alamo-Vera F. (2005). SMES. Internationalization: firms and managerial factors, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 11, n° 4, pp: 258-279.
- Sui S., Baum M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, Vol. 45(7), pp: 821–841.
- Szulanski G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special issue, Winter 1996), pp:27-43.
- Tchamyou S. V., Asongu S. A. (2016). Information sharing and financial sector development in Africa, *Journal of African Business*, Vol 18 (1), p: 8.
- Teece D., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp: 509–533.
- Terpstra V., Yu C.-M. (1988). Determinants of foreign investments of US advertising agencies, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Spring, pp: 33-46
- Thietart R. A. (2014). *Méthodes de Recherche en Management*, 4^{ème} édition. Dunod.
- Tilson D., Lyytinen K., Sørensen C. (2010). Digital infrastructures: The missing IS research agenda . *Information Systems Research*, Vol. 21(4), pp: 748–759.
- Torkkeli L., Puumalainen K., Saarenketo S., Kuivalainen O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10(1), pp: 25–49.
- Townsend J. (2003). Understanding alliances: a review of international aspects, in strategic marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21(3), pp: 143–155.
- Treshchevsky Y., Igolkin I., hatalov M. (2019). Internationalization of the educational services market through development of the system of remote education: possibilities and barriers. *International Journal of Educational Management*, Vol. 33(3), pp: 478-485.
- UNESCO (2009). *Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous, Vaincre l'inégalité: L'importance de la gouvernance*, Paris.

- Uzzi B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, Vol. 61(4), pp: 674–698.
- Uzzi B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42(1), pp: 35–67.
- Vahlne J. E., Johanson J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, Vol. 48(9), pp :1087-1102.
- Vahlne J.-E., Johanson J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, Vol. 30(3), pp: 189–210.
- Vahlne J.-E., Wiedersheim-Paul F. (1973). Ekonomiskt avstånd--rnodell och empirisk undersokning [Economic distance-Model and empirical investigation]. In *Export och utlandsetableringar [Export and foreign establishments]*, ed. E. Hornell, 1.-E. Vahlne, and F. Wiedersheim-Paul. Stockholm: Almqvist and Wiksell, pp:81-159.
- Vandermerwe S., Chadwick M. (1989). The Internationalisation of Services, *The Service Industries Journal*, Vol. 9, No. 1, pp: 79-93
- Vesalainen J., Varamaki E., Pihkala T. (1999). Virtual organization and the SMEs: A review and model development, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 11, pp: 335-349.
- Vinck D. (2017). Repenser la connaissance. *Revue d'anthropologie des connaissances*. Vol. 11(2), pp: 101-104.
- Wacheux F. (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp: 9-30.
- Walker G., Kogut B., Shan W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, Vol. 8(2), pp: 109–125.
- Wareham J., Fox P. B., Giner J.L.C. (2014). Technology ecosystem governance. *Organization Science*, Vol. 25(4), pp: 1195–1215.
- Warner M., Joynt P. (2002). *Managing across cultures: Issues and perspectives*. Cengage Learning EMEA.
- Warwick P., Moogan Y. J. (2013). A comparative study of perceptions of internationalisation strategies in UK universities, *Journal of Comparative and International Education*, Vol. 43(1), pp: 102–123.
- Weerawardena J., Mort G., Liesch P., Knight G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, Vol. 42(3), pp: 294–306.
- Weinstein A.K. (1977). Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies . *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n° 1, pp: 8-25

- Welch D.E., Welch L.S., Young L.C., Wilkinson I.F. (1998). The importance of networks in export promotion: policy issues. *Journal of International Marketing*, Vol. 6(4), pp: 66-82.
- Williams D. W., Grégoire D. A. (2015). Seeking commonalities or avoiding differences? Reconceptualizing distance and its effects on internationalization decisions . *Journal of International Business Studies*, Vol. 46(3), pp: 253–284.
- Wolff E., Gittleman M. (1993). The role of education in productivity convergence: does higher education matter?. *Explaining economic growth* : Elsevier Science Publishers, pp: 147-167.
- WolffPett, T. L. (2000). Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns. Firm size and export performance, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, pp: 34-47.
- Wood M. S., McKelvie A., Haynie J. M. (2014). Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29(2). pp: 252–272.
- Xie Y., Amine L. (2009). Social networks and the internationalization of Chinese entrepreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 29(1), pp: 61–78.
- Yeoh P. (2004). International learning: Antecedents and performance applications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, Vol. 21(4/5). pp: 511–522.
- Yin R. K. (1984/1991), *Case Study Research. Designs and Methods*, Newbury Park: Sage.
- Yin R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford Publications.
- Yin R.K. (1994). *Case Study Research . Designs and Methods*, Newbury Park: Sage.
- Yli-Renko H., E. Autio V. T. (2002). Social Capital, Knowledge and the International Growth of Technology-Based New Firms, *International Business Review*, Vol. 11, pp: 279–304.
- Yvonne Giordano. (2013). *Conduire un projet de recherche Une perspective qualitative*. Editions EMS. Management et société.
- Zaheer S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(2), pp: 341–363.
- Zahra S. A., Ireland R. D., Hitt M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, Vol. 43(5), pp: 925-950.
- Zahra S., Ireland R., Hitt M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 43(5). pp: 925–950.
- Zahra S., Korri J., Yu J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, Vol. 14(2). pp: 129–146.

- Zahra S., Matherne B., Carleton J. (2003). Technological resource leveraging and the internationalisation of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1(2), pp: 163–186.
- Zahra S.A., Garvis D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*; Vol.15, No.5/6, pp: 469-492
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: A decade of research . *Journal of International Business Studies*, 36(1), pp: 20–28.
- Zander I., McDougall-Covin P., Rose E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46(1), pp: 27–35.
- Zeter M. J., Junttonen M. B. (2015). Alfred Levy Archive of Cuban Music at Michigan State University. *Fontes Artis Musicae*, Vol. 62(3), pp: 277.
- Zhou L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, Vol. 42(3), pp: 281–293.
- Zhou L., Barnes B., Lu Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41(5), pp: 882–905.
- Zidonis A. (2007). Entrepreneurial internationalisation: a case study of Libra company. *Baltic Journal of Management*, Vol. 2(3), pp: 273–287.
- Zucchella A., Servais P. (2012). The internationalisation process of small- and medium-sized firms and the liability of complexity. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 15(2), pp: 191–212.

Références Webographiques

Banque mondiale, <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/se.xpd.totl.gb.zs>, consulté le 23 Février 2018.

Organisation mondiale de la santé, <https://www.who.int/country-cooperation/what-who-does/inter-country/fr/> consulté le 14 Avril 2017.

United Nations office for South South Cooperation, <https://www.unsouthsouth.org/a-propos-de/a-propos-de-la-cooperation-sud-sud-et-triangulaire/?lang=fr> consulté en Avril 2017.

Organisation de Coopération et de Développement Economique, <http://www.oecd.org/fr/cad/relations-mondiales-cad/la-cooperation-triangulaire.htm>, consulté le 14 Avril 2017.

Institut des statistiques de l'UNESCO (2018). <http://uis.unesco.org/fr/uis-student-flow>, consulté le 01/08/2018.

Listes des figures

Figure 1 : Distance psychique à l'international

Figure 2 : Composantes de l'engagement des ressources à l'international

Figure 3 : Processus d'internationalisation de la firme

Figure 4 : Approche d'internationalisation des firmes par étapes

Figure 5 : Intensité du savoir à l'international

Figure 6 : Types de connaissances à l'international

Figure 7 : Externalités socio-économiques de l'internationalisation de l'enseignement

Figure 8 : L'internationalisation de l'enseignement supérieur Marocain en Afrique subsaharienne comme levier de développement de la coopération sud-sud.

Figure 9 : Evolution des échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne

Figure 10 : Importations Marocaines de l'Afrique subsaharienne

Figure 11 : Exportations Marocaines vers l'Afrique subsaharienne

Figure 12 : Taux brut de scolarisation en Afrique Subsaharienne

Figure 13 : Part des inscriptions dans l'enseignement supérieur subsaharien privé

Figure 14 : 10 premiers pays d'origine des étudiants africains mobiles

Figure 15 : Destinations des étudiants africains en mobilité dans le monde

Figure 16 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 1

Figure 17 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 1

Figure 18 : Nuage des mots de l'Entrepreneur 2

Figure 19 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 2

Figure 20 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 3

Figure 21 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 3

Figure 22 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 4

Figure 23 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 4

Figure 24 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 5

Figure 25 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 5

Figure 26 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 6

Figure 27 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 6

Figure 28 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 7

Figure 29 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 7

Figure 30 : Nuage de mots de l'Entrepreneur 8

Figure 31 : Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 8

Figure 32 : Nuage de mot entrepreneur 9

Figure 33 : Analyse des similitudes de l'entrepreneur 9

Figure 34 : Nuage de mots du corpus global

Figure 35 : Analyse des similitudes Corpus Global

Figure 36 : AFC profil-nuage de mots

Figure 37 : AFC profil monovariable

Figure 38 : Choix des pays cibles des firmes d'enseignement supérieur

Figure 39 : Processus d'internationalisation des entrepreneurs expérimentés

Figure 40 : Processus d'internationalisation des entrepreneurs motivés

Figure 41 : Processus d'internationalisation des entrepreneurs pionniers

Figure 42 : Processus d'internationalisation des entrepreneurs engagés

Figure 43 : Cartographie des profils d'entrepreneurs

Figure 44 : Choix des pays cibles des firmes d'enseignement supérieur

Figure 45 : Caractère séquentiel des processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur

Figure 46 : Processus d'internationalisation des services

Figure 47 : Processus d'internationalisation de l'enseignement supérieur

Liste des tableaux

- Tableau 1 : Récapitulatif des avantages à la multinationalisation selon le paradigme OLI
- Tableau 2 : Modes de pénétration du marché étranger selon le paradigme OLI
- Tableau 3 : Modes de pénétration des marchés étrangers suite à la concordance ou discordance des avantages compétitifs et comparatifs à l'internationalisation
- Tableau 4 : Types d'intégrations de réseaux à l'international
- Tableau 5 : Stades d'internationalisation liée à l'innovation
- Tableau 6 : Concepts liés aux ressources et compétences à l'international
- Tableau 7 : Catalyseurs de l'internationalisation des firmes
- Tableau 8 : Processus d'internationalisation des entreprises
- Tableau 9 : Modes de développement international des services et objectifs sous jacents
- Tableau 10 : Approches de l'internationalisation de l'enseignement supérieur
- Tableau 11 : Stratégies de programme de l'enseignement supérieur à l'international
- Tableau 12 : Stratégies d'organisation de l'enseignement supérieur à l'international
- Tableau 13 : Grille d'analyse des processus d'internationalisation des firmes
- Tableau 14 : Les entreprises d'enseignement supérieur objet de l'étude exploratoire
- Tableau 15 : Indicateurs d'attractivité de l'Afrique subsaharienne
- Tableau 16 : Conventions Maroc- pays d'Afrique subsaharienne (clause de la NPF)
- Tableau 17 : Pays de l'Afrique subsaharienne concernés par les conventions commerciales préférentielles
- Tableau 18 : Structure du secteur de l'enseignement supérieur au Maroc
- Tableau 19 : Acteurs d'internationalisation de l'enseignement supérieur
- Tableau 20 : Politiques générales d'internationalisation de l'enseignement supérieur
- Tableau 21 : Politiques d'internationalisation à domicile
- Tableau 22 : Politiques d'internationalisation à l'étranger
- Tableau 23 : Statistiques et indicateurs disponibles sur la mobilité entrante des étudiants
- Tableau 24 : Indicateurs disponibles sur la mobilité sortante des étudiants
- Tableau 25 : Indicateurs disponibles sur la mobilité du personnel
- Tableau 26 : Comparaison de quelques données relatives à la mobilité estudiantine
- Tableau 27 : Dépenses publiques en éducation (% du PIB)
- Tableau 28 : Analyse horizontale des ressources et compétences distinctives
- Tableau 29 : Analyse horizontale de la distance culturelle
- Tableau 30 : Analyse horizontale de l'engagement à l'international
- Tableau 31 : Analyse horizontale des connaissances développées
- Tableau 32 : Analyse horizontale des types de réseaux développés
- Tableau 33 : Analyse horizontale de la nature des processus

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Résumé

Introduction générale.....1

1- Contexte et choix du sujet.....1

1-1- Contexte de la recherche.....1

1-2- Choix du sujet2

2-Objet de la recherche.....4

2-1-Questions de recherche.....4

2-2- Intérêt de la recherche.....4

2-3- Objectifs de la recherche.....5

3-Méthodologie et architecture de la thèse.....6

3-1- Méthodologie.....6

3-2- Architecture de la thèse.....7

Chapitre 1 : Assise théorique de l'internationalisation des firmes.....10

Introduction du chapitre.....10

Section 1 : Approche économique : les avantages compétitifs et comparatifs à l'international.....10

I- Le paradigme éclectique OLI de Dunning.....11

1- Les avantages spécifiques à l'entreprise.....11

2- Les avantages comparatifs de localisation à l'étranger.....12

3- Les avantages d'internalisation.....12

4- Interactions des avantages du développement international.....12

5- Modes de pénétration des marchés étrangers.....14

6- Interactions entre les politiques nationales et les processus d'internationalisation.....15

7- Les coopérations stratégiques selon le paradigme OLI.....15

II- Le paradigme synthétique de Mucchielli.....17

1-Les avantages compétitifs des firmes.....17

2- Les avantages comparatifs des pays cibles.....17

3-Interaction des avantages à la multinationalisation selon le paradigme de Mucchielli.....18

3-1-Les conditions de l'offre.....	18
3-2- Les conditions de la demande.....	19
4-Modes de pénétration des marchés étrangers.....	19
5-Alliances stratégiques et coopérations.....	21
<u>Section 2 : Approches par les étapes et par les réseaux : processus séquentiels d'internationalisation des firmes.....</u>	23
I- Le modèle séquentiel d'Uppsala.....	23
1- Le modèle d'Uppsala.....	23
1-1- L'engagement des ressources à l'international.....	24
1-2- La distance psychique.....	24
II- Le modèle du processus d'internationalisation.....	25
1- Les aspects statiques du processus d'internationalisation.....	25
1-1- L'engagement des ressources.....	25
1-2- La connaissance du marché.....	26
2- Les aspects dynamiques du processus d'internationalisation.....	26
III- L'approche par les réseaux	27
1- Origines de l'approche par les réseaux.....	27
2- Importance de l'approche par les réseaux dans le processus d'internationalisation des firmes.....	27
3- L'effet réseau et son importance dans le développement des firmes à l'international.....	27
4- Séquences d'internationalisation dans le cadre du modèle amandé.....	29
5-L'évolution de la responsabilité des entreprises à l'international	29
6- Types de réseaux internationaux.....	30
IV -Le modèle de l'internationalisation liée à l'innovation	33
<u>Section 3 : Approche d'internationalisation précoce et théorie d'entrepreneuriat international : processus rapides d'internationalisation des firmes.....</u>	35
I- Approche d'internationalisation précoce.....	35
1- Déterminants des entreprises Born Global.....	35
2- Facteurs de propagation des Born Global dans le monde des affaires internationales.....	36
3- Importance des compétences des managers dans le développement de l'internationalisation précoce.....	37
4- Rôle des relations de réseau dans l'internationalisation précoce des Born Global.....	38
5- Orientations stratégiques de l'internationalisation précoce.....	38

II- L'internationalisation des firmes dans le cadre des théories sur l'entrepreneuriat international.....	39
1- L'opportunité comme construction théorique importante en entrepreneuriat international et en commerce international.....	40
2- Les opportunités internationales en tant qu'activités cognitives des entrepreneurs.....	40
3- Rôle central de l'entrepreneur dans le développement international des firmes.....	42
3-1-Définition de l'entrepreneur.....	42
3-2-Rôle de l'entrepreneur dans le développement international des firmes.....	43
4-Caractéristiques des entrepreneurs et stratégies de développement international.....	44
4-1- Typologie des entrepreneurs.....	44
4-2- Stratégies de développement à l'international par types d'entrepreneurs.....	44
4-2-1-L'entrepreneur technique et la stratégie d'attraction internationale.....	44
4-2-2-L'entrepreneur marketing et la stratégie de développement international.....	45
4-2-3-L'entrepreneur de structure et la restructuration de l'industrie internationale.....	45
5- Les logiques d'internationalisation.....	45
6- La perspective des compétences et capacités dynamiques.....	47
7- La métaphore de l'usine en entrepreneuriat international.....	47
Conclusion du chapitre.....	48
<u>Chapitre 2 : Facteurs d'influence et processus d'internationalisation.....</u>	49
Introduction du chapitre.....	49
<u>Section 1 : Les ressources et compétences : vers une intégration des approches.....</u>	49
I- L'approche par les ressources et compétences.....	50
1- Les concepts de ressources et compétences.....	50
2- Les ressources et compétences à l'international.....	50
3- Les niveaux de ressources et compétences à l'international.....	51
4-Rôle des ressources et compétences dans le processus d'internationalisation.....	52
II- L'approche des entreprises fondées sur le savoir.....	53
1-Le concept du savoir.....	53
2-Rôle du savoir dans le processus d'internationalisation des firmes.....	55
3- Le modèle intégrateur de l'approche des entreprises basées sur le savoir.....	56
<u>Section 2 : Les catalyseurs et barrières à l'internationalisation : des motifs proactifs au développement de connaissances et réseaux.....</u>	59
I- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international.....	60

1-Catalyseurs à l'internationalisation.....	60
1-1-Motifs proactifs et réactifs d'internationalisation.....	60
1-2- Caractéristiques des entrepreneurs internationaux.....	60
1-3- Relations et réseaux développés à l'international.....	61
2- Les barrières à l'internationalisation des firmes.....	62
II- Ecole de la stratégie.....	64
1-Catalyseurs à l'internationalisation.....	64
1-1- Opportunités détectées et informations sur les marchés étrangers.....	65
1-2- Appui de l'écosystème et avantages fiscaux.....	65
1-3- Ressources et compétences technologiques.....	65
2- Barrières à l'internationalisation.....	66
2-1- La vision de l'organisation industrielle.....	66
2-2- La vue basée sur les ressources et compétences.....	67
<u>Section 3 :Le processus d'internationalisation des firmes : de la décision d'entrer à la gestion de la collaboration internationale.....</u>	70
1- La décision d'entrer.....	71
2-La sélection du mode d'entrée.....	71
3- La sélection du marché étranger.....	72
4-Le processus de gestion des informations.....	72
4-1-Besoins d'informations.....	72
4-2-Sources, partage et sujets d'informations.....	73
4-3- Importance des caractéristiques des décideurs dans la gestion de l'information.....	75
5- Le processus de gestion des connaissances.....	75
5-1- Besoins de connaissances.....	75
5-2- Gestion des connaissances à l'international.....	76
5-3- Types de connaissances.....	76
5-4- Les entreprises à forte intensité de connaissances.....	77
6- Le processus de gestion de la collaboration.....	78
6-1- La collaboration dans le processus d'internationalisation.....	78
6-2- Décisions de collaboration et décisions d'engagement.....	78
Conclusion du chapitre.....	81
<u>Chapitre 3 : Terrain d'étude et méthodologie de recherche.....</u>	83
Introduction du chapitre.....	83

<u>Section 1 : Contexte de l'internationalisation des services</u>	83
I- Classification et particularités des entreprises de services	84
1 -Classification des services	84
1-1- Classification de l'OMC	84
1-2- Classification d'ERAMILI	84
2- Les caractéristiques des firmes de service	85
II- L'internationalisation des firmes de services	86
1- Modes d'entrée des entreprises de services à l'international	86
2- Catalyseurs d'internationalisation des entreprises de services	88
3- Barrières à l'internationalisation des entreprises de services	89
4- L'internationalisation des services : grand gap théorique	91
<u>Section 2 : L'internationalisation de l'enseignement supérieur : approches et modes</u>	94
I- Retombées de l'enseignement supérieur sur le développement socio-économique des nation	94
1- Prise de conscience des externalités positives de l'enseignement supérieur au niveau international : la théorie néoclassique et l'étude de l'OCDE	94
3-Externalités positives de l'enseignement supérieur sur les pays en développement : institutions internationales et théories récentes	95
II- L'internationalisation de l'enseignement supérieur	99
1- Présentation du modèle de référence	99
2- Approches de l'internationalisation	99
3- Les modes d'internationalisation de l'enseignement supérieur	101
3-1- L'internationalisation à l'étranger ou la mobilité	101
3-2- L'internationalisation à domicile	102
3-3-L'internationalisation globale	104
4- Les motifs d'internationalisation	105
5- La perspective des parties prenantes	106
6-Stratégies d'intégration de la dimension internationale	107
6-1- Stratégies de programme	108
6-2- Stratégies d'organisation	110
<u>Section 3 : Méthodologie de recherche</u>	111
I- Philosophie de la recherche	111
1-Emergence de la question centrale et des sous questions de la recherche	111
2-Positionnement épistémologique	114

II- Collecte et analyse des données.....	115
1- Une approche théorique intégrative.....	115
2- Méthodes de collecte des données.....	117
3- Stratégie de ciblage.....	118
4- Elaboration du Guide d'entretien.....	121
5- Méthodes d'analyse des données.....	122
Conclusion du chapitre.....	125
<u>Chapitre 4 : Etudes exploratoires documentaires.....</u>	127
Introduction du chapitre.....	127
<u>Section 1 : La coopération sud-sud entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne : un partenariat multidimensionnel mais sous-exploité.....</u>	128
I- Origines et typologie de la coopération internationale.....	128
1-Les origines des relations internationales.....	128
2-Les types de coopérations internationales.....	129
II- Un partenariat multidimensionnel entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne.....	130
1- Dynamique des économies africaines.....	130
2-Une coopération sud-sud multidimensionnelle.....	131
2-1- Au niveau politique.....	131
2-2- Au niveau économique.....	132
2-3- Au niveau social.....	132
2-4- Au niveau culturel.....	133
2-5-La coopération technique.....	133
III- Cadre institutionnel des relations Maroc-Afrique subsaharienne.....	134
1- Accords bilatéraux.....	134
2- Accords à caractère régional.....	135
VI- Relations commerciales entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne.....	135
1- Evolution des échanges commerciaux.....	135
2- Structure des échanges.....	136
2-1- Les importations marocaines de l'Afrique subsaharienne.....	136
2-2- Les exportations marocaines vers l'Afrique subsaharienne.....	137
V- Une coopération sud-sud sous exploitée.....	138
1- Positionnement du Maroc sur le marché de l'Afrique subsaharienne.....	138

2- Leviers de développement de la coopération sud-sud entre le Maroc et ses partenaires subsahariens.....	139
2-1- Leviers économiques.....	139
2-2- Leviers culturels.....	141
<u>Section 2 : Etat des lieux de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne et au Maroc : entre crise et réforme pédagogiques.....</u>	143
I- Un secteur d'enseignement supérieur marocain en réforme.....	143
1- Structure du secteur.....	143
2- L'enseignement supérieur marocain au cœur du changement au niveau national.....	144
3-L'ouverture du système d'enseignement supérieur Marocain sur l'international.....	145
4- Chantiers de la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc.....	145
II- Un secteur d'enseignement supérieur subsaharien en pleine crise.....	146
1-Taux de scolarisation le plus faible au monde.....	146
2- Tendance à la privatisation du secteur.....	147
3- Deuxième mobilité mondiale des étudiants subsahariens.....	148
<u>Section 3 : Modèles mondiaux d'internationalisation de l'enseignement supérieur : acteurs et bonnes pratiques.....</u>	151
1-Les acteurs d'internationalisation de l'enseignement supérieur.....	152
2- Les politiques générales d'internationalisation de l'enseignement supérieur.....	153
3-Les politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur à domicile.....	156
4-Les politiques d'internationalisation de l'enseignement supérieur à l'étranger.....	158
5-Statistiques et indicateurs disponibles sur la mobilité.....	160
6-Comparaison de quelques données statistiques.....	163
Conclusion du chapitre.....	165
<u>Chapitre 5 : Etude exploratoire multi-cas : Analyse intra-cas.....</u>	167
Introduction du chapitre.....	167
<u>Section 1 : Descriptifs des cas étudiés.....</u>	168
I- Descriptif du premier entretien	168
II- Descriptif du deuxième entretien	169
III- Descriptif du troisième entretien.....	170
IV- Descriptif du quatrième entretien	170
V- Descriptif du cinquième entretien.....	172
VI- Descriptif du sixième entretien	173
VII- Descriptif du septième entretien	174

VIII- Descriptif du huitième entretien	175
IX- Descriptif du neuvième entretien.....	176
<u>Section 2 : Analyse intra-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ</u>	177
I- Analyse du premier entretien	177
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 1	177
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 1.....	178
II- Analyse du deuxième entretien	179
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 2.....	179
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 2.....	180
III- Analyse du troisième entretien	181
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 3.....	181
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 3.....	182
IV- Analyse du quatrième entretien.....	183
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 4.....	183
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 4.....	184
V- Analyse du cinquième entretien	185
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 5.....	185
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 5.....	186
VI- Analyse du sixième entretien.....	187
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 6.....	187
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 6.....	188
VII- Analyse du septième entretien.....	189
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 7	189
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 7.....	190
VIII- Analyse du huitième entretien	191
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 8.....	191
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 8.....	192
IX- Analyse du neuvième entretien	193
1- Nuage de mots de l'Entrepreneur 9.....	193
2- Analyse des Similitudes de l'Entrepreneur 9.....	194
<u>Section 3 : Analyse intra-cas manuelle</u>	195
I- Analyse du premier entretien	195
1- Les catalyseurs de l'internationalisation	195
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	195

1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	195
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	195
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	195
1-1-4- Les réseaux relationnels	196
1-2- Ecole de la stratégie.....	196
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	196
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	196
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	197
2- Le processus d'internationalisation.....	197
2-1- La décision d'entrer	197
2-2- Les modes d'entrée.....	197
2-3- La sélection du marché étranger	197
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	198
2-5- Processus de gestion de la collaboration	198
3- Par rapport aux approches théoriques.....	198
3-1- Ressources et compétences distinctives	198
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	198
3-3- L'engagement	199
3-4- Types de connaissances.....	199
3-5- Diagnostic du réseau	199
3-6- Nature du processus.....	199
II- Analyse du deuxième entretien	199
1- Les catalyseurs de l'internationalisation.....	199
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	199
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	199
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	200
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	200
1-1-4- Les réseaux relationnels	200
1-2- Ecole de la stratégie.....	200
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	200
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	201
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	201
2- Le processus d'internationalisation.....	201
2-1- La décision d'entrer	201

2-2- Les modes d'entrée.....	201
2-3- La sélection du marché étranger	201
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	202
2-5- Processus de gestion de la collaboration	202
3- Par rapport aux approches théoriques.....	202
3-1- Ressources et compétences distinctives	202
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	202
3-3- L'engagement	202
3-4- Types de connaissances.....	203
3-5- Diagnostic du réseau	203
3-6- Nature du processus.....	203
III- Analyse du troisième entretien	203
1- Les catalyseurs de l'internationalisation	203
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	203
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	203
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	203
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	204
1-1-4- Les réseaux relationnels	204
1-2- Ecole de la stratégie.....	204
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	204
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	205
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	205
2- Le processus d'internationalisation	205
2-1- La décision d'entrer	205
2-2- Les modes d'entrée.....	205
2-3- La sélection du marché étranger	205
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	206
2-5- Processus de gestion de la collaboration	206
3- Par rapport aux approches théoriques.....	206
3-1- Ressources et compétences distinctives	206
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	207
3-3- L'engagement	207
3-4- Types de connaissances.....	208
3-5- Diagnostic du réseau	208

3-6-Nature du processus.....	208
IV- Analyse du quatrième entretien.....	208
1- Les catalyseurs de l'internationalisation.....	208
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	208
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	208
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	209
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	209
1-1-4- Les réseaux relationnels	209
1-2- Ecole de la stratégie.....	209
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	209
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	210
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	210
2- Le processus d'internationalisation.....	210
2-1- La décision d'entrer	210
2-2- Les modes d'entrée.....	211
2-3- La sélection du marché étranger	211
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	211
2-5- Processus de gestion de la collaboration	211
3- Par rapport aux approches théoriques.....	212
3-1- Ressources et compétences distinctives.....	212
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	212
3-3- L'engagement	213
3-4- Types de connaissances.....	213
3-5- Diagnostic du réseau	213
3-6-Nature du processus.....	213
V- Analyse du cinquième entretien	214
1- Les catalyseurs de l'internationalisation.....	214
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	214
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	214
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	214
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	214
1-1-4- Les réseaux relationnels	214
1-2- Ecole de la stratégie.....	214
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	214

1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	215
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	215
2- Le processus d'internationalisation	215
2-1- La décision d'entrer	215
2-2- Les modes d'entrée.....	215
2-3- La sélection du marché étranger	215
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	215
2-5- Processus de gestion de la collaboration	215
3- Par rapport aux approches théoriques.....	216
3-1- Ressources et compétences distinctives	216
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	216
3-3- L'engagement	216
3-4- Types de connaissances.....	216
3-5- Diagnostic du réseau	217
3-6-Nature du processus.....	217
VI- Analyse du sixième entretien.....	217
1- Les catalyseurs de l'internationalisation	217
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	217
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	217
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	217
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	218
1-1-4- Les réseaux relationnels	218
1-2- Ecole de la stratégie.....	218
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	218
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	218
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	218
2- Le processus d'internationalisation	219
2-1- La décision d'entrer	219
2-2- Les modes d'entrée.....	219
2-3- La sélection du marché étranger	219
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	219
2-5- Processus de gestion de la collaboration	219
3- Par rapport aux approches théoriques.....	219
3-1- Ressources et compétences distinctives	219

3-2- Critères de choix des pays cibles.....	220
3-3- L'engagement	220
3-4- Types de connaissances.....	220
3-5- Diagnostic du réseau	220
3-6-Nature du processus.....	220
VII- Analyse du septième entretien.....	221
1- Les catalyseurs de l'internationalisation / Facteurs d'influence.....	221
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	221
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	221
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	221
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	221
1-1-4- Les réseaux relationnels	221
1-2- Ecole de la stratégie.....	222
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	222
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	222
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	222
2- Le processus d'internationalisation	222
2-1- La décision d'entrer	222
2-2- Les modes d'entrée.....	222
2-3- La sélection du marché étranger	223
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	223
2-5- Processus de gestion de la collaboration	223
3- Par rapport aux approches théoriques.....	224
3-1- Ressources et compétences distinctives	224
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	224
3-3- L'engagement	224
3-4- Types de connaissances.....	224
3-5- Diagnostic du réseau	225
3-6-Nature du processus.....	225
VIII- Analyse du huitième entretien	225
1- Les catalyseurs de l'internationalisation.....	225
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	225
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	225
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	225

1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	225
1-1-4- Les réseaux relationnels	225
1-2- Ecole de la stratégie.....	226
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	226
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	226
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	226
2- Le processus d'internationalisation	226
2-1- La décision d'entrer	226
2-2- Les modes d'entrée.....	226
2-3- La sélection du marché étranger	227
2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	227
2-5- Processus de gestion de la collaboration	227
3- Par rapport aux approches théoriques.....	228
3-1- Ressources et compétences distinctives	228
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	228
3-3- L'engagement	228
3-4- Types de connaissances.....	229
3-5- Diagnostic du réseau	229
3-6- Nature du processus.....	229
IX- Analyse du neuvième entretien	229
1- Les catalyseurs de l'internationalisation	229
1-1- Ecole de commerce international et entrepreneuriat international	229
1-1-1- Motifs économiques et stratégiques	229
1-1-2- L'orientation entrepreneuriale des décideurs.....	229
1-1-3- L'apprentissage par l'expérience	230
1-1-4- Les réseaux relationnels	230
1-2- Ecole de la stratégie.....	230
1-2-1- Opportunités des marchés étrangers	230
1-2-2- L'appui de l'écosystème et avantages fiscaux	230
1-2-3- Ressources et compétences technologiques	230
2- Le processus d'internationalisation	231
2-1- La décision d'entrer	231
2-2- Les modes d'entrée.....	231
2-3- La sélection du marché étranger	231

2-4- Processus de gestion de l'information et des connaissances.....	231
2-5- Processus de gestion de la collaboration	232
3- Par rapport aux approches théoriques.....	232
3-1- Ressources et compétences distinctives	232
3-2- Critères de choix des pays cibles.....	232
3-3- L'engagement	232
3-4- Types de connaissances.....	233
3-5- Diagnostic du réseau	233
3-6- Nature du processus.....	233
Conclusion du chapitre	233
<u>Chapitre 6 : Etude exploratoire multi-cas : Analyse inter-cas et discussion des données</u>	235
Introduction du chapitre	235
<u>Section 1 : Analyse inter-cas à l'aide du logiciel IRAMUTEQ</u>	236
1- Nuage de mots du corpus global	237
2- Analyse des similitudes Corpus Global	239
3- AFC du corpus global	241
3-1- AFC profil-nuage de mots	241
3-2- AFC profil monovarié (déterminants de la coopération).....	242
<u>Section 2 : Analyse inter-cas manuelle</u>	244
1- Ressources et compétences distinctives	244
2- La perspective entrepreneuriale	245
3- Critères de choix des pays cibles.....	247
4- L'engagement à l'international.....	249
5- Les connaissances développées	251
6- Types de réseaux développés.....	252
7- Nature du processus	253
<u>Section 3 : Synthèse et discussion des résultats</u>	255
I- Les différentes catégories d'entrepreneurs	255
1- Les entrepreneurs expérimentés	255
2- Les entrepreneurs motivés.....	257
3- Les entrepreneurs pionniers.....	259
4- L'entrepreneur engagé.....	261
5- Proposition de cartographie des profils d'entrepreneurs.....	263
II- Les facteurs qui influencent le processus d'internationalisation	265

1- Ressources et compétences distinctives	265
2- Les caractéristiques des décideurs	267
2-1- La perspective entrepreneuriale	267
2-2- Les motifs stratégiques d'internationalisation	268
III- Le processus d'internationalisation	268
1- Critères de choix des pays cibles.....	268
2- L'engagement à l'international.....	270
3- Le développement de connaissances à l'international	271
4- Le développement de réseaux à l'international.....	271
5- Les barrières à l'internationalisation	274
6- La nature du processus d'internationalisation	274
7- Par rapport aux approches théoriques.....	277
Conclusion du chapitre.....	278
<u>Conclusion générale</u>	280
1-Contributions de la thèse	280
1-1- De point de vue théorique.....	280
1-2- De point de vue pratique	281
1-3- De point de vue empirique.....	286
2-Implications managériales et recommandations	286
3-Limites et perspectives de la recherche	289
<u>Annexes</u>	291
Annexe 1 : Guide d'entretien.....	291
Annexe 2 : Retranscription du premier entretien.....	294
Annexe 3 : Retranscription du deuxième entretien	301
Annexe 4 : Retranscription du troisième entretien.....	307
Annexe 5 : Retranscription du quatrième entretien.....	312
Annexe 6 : Retranscription du cinquième entretien.....	319
Annexe 7 : Retranscription du sixième entretien.....	324
Annexe 8 : Retranscription du septième entretien.....	330
Annexe 9 : Retranscription du huitième entretien.....	335
Annexe 10 : Retranscription du neuvième entretien.....	341
Annexe 11 : Résumé des statistiques textuelles du corpus global.....	346
Annexe 12 : Formes actives des statistiques textuelles du corpus global.....	347
Annexe 13 :Formes supplémentaires des statistiques textuelles du corpus global.....	348

Annexe 14 : Formes Hapax des statistiques textuelles du corpus global.....	349
Annexe 15 : Tableaux de l’inertie totale résumée par axes factoriels.....	350
<u>Références bibliographiques.....</u>	351
<u>Références webographiques.....</u>	379
<u>Liste des figures.....</u>	380
<u>Liste des tableaux.....</u>	382