



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales: Sciences Juridiques,
Economiques, Sociales, Chariaa et de Gestion

Formation Doctorale: Sciences économiques et gestion

Discipline: Sciences économiques et gestion

Spécialité: Sciences économiques et gestion

Laboratoire : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance
et Management des Organisations (LIREFIMO)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

**La performance à l'export des entreprises artisanales Marocaines :
analyse du manque d'applications marketing, d'adoption
technologique, et de recours au financement externe.**

Préparée par : Mme DASSOULI SARA

Soutenue le 22 Juillet 2022 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
EL HIRI Abderrazak	PES	FSJES Fès	Président
M'HAMDI MOHAMED	PES	FSJES Fès	Directeur de thèse
EL KHODARY Mohammed	PH	FSJES Fès	Rapporteur & examinateur
LOULIDI Sofia	PH	EST Fès	Rapporteuse & examinatrice
SBAI Hicham	PH	ENCG EL Jadida	Rapporteur & examinateur
TRID Sabah	PH	FSJES Fès	Examinatrice

Année Universitaire 2021/2022

Résumé de la thèse

Le présent document est travail de recherche centré sur l'analyse de la performance à l'export des entreprises artisanales marocaines. Il s'agit en premier lieu de repérer les différents problèmes et obstacles auxquels ses entreprises font face et d'essayer d'y remédier à travers des solutions empiriques issus de la réalité et de la vie quotidienne. Nos observations, complémentés avec la littérature existante, ont démontré que les entreprises artisanales souffrent, entre autres, de trois problèmes principaux ; à savoir, le manque d'application marketing, le manque d'adoption technologique, et le manque de recours au financement externe. En premier lieu, les notions marketing y inclus la publicité et la promotion sont des facteurs imminents a toute réussite à l'exportation, spécialement avec la compétition internationale accrue. En deuxième lieu, les technologies sont considérées de nos jours comme des outils indispensables a tout fonctionnement d'entreprise exportatrice. Et en dernier lieu, l'apport de capital est sans doute l'un des facteurs les plus importants pour se développer à l'international.

Malgré l'importance de ces trois éléments, les entreprises artisanales marocaines sont arriérées par rapport à leur implémentation. Et c'est dans le cadre de cette thèse que des recherches à la fois quantitatives et qualitatives ont été menées afin de déceler les raisons de ce retard et enrichir la communauté scientifique et locale avec des suggestions susceptibles d'améliorer la performance à l'exportation de ces entreprises. Les résultats de notre première étude quantitative démontrent que la stratégie marketing la plus appropriés dans notre contexte est celle d'adaptation avec une concentration majeure sur la promotion et le partenariat. Ensuite, grâce à une étude qualitative, l'on a pu développer le processus d'adoption technologique emprunté par les gestionnaires de notre échantillon ; et à travers lequel on a pu mettre en exergue les différents motivations, obstacles, et attitudes vis-à-vis d'une telle action. La dernière étude quantitative menée avait pour but de comprendre la réticence des gestionnaires à faire appel à des sources de financement externe pour financer la croissance de leur entreprise dans un contexte export, le prêt bancaire en l'occurrence. En fait, les facteurs de fonds (individuels, sociales, et d'information) ont des impacts disparates sur l'attitude des gestionnaires vis-à-vis d'un prêt bancaire ; et cette attitude, à son tour, influence fortement la décision finale de demander un crédit.

Mots clés : Entreprise artisanale, Maroc, performance, marketing, adoption technologique, financement externe.

Abstract

This thesis is a research study that focused on the analysis of the export performance of Moroccan craft enterprises. First of all, it identifies the various problems and obstacles that these companies face and try to remedy them through empirical solutions from reality and daily life. Our observations, complemented with the existing literature, have shown that craft enterprises suffer from, among others, three main problems; namely, the lack of application of marketing techniques, lack of technological adoption, and the lack of appeal to external sources of financing. First, marketing concepts including advertising and promotion are imminent factors in any export success, especially with increased international competition. Secondly, technologies are considered nowadays as indispensable tools for any exporting company. And lastly, capital investment is undoubtedly one of the most important factors for international expansion.

Despite the importance of these three elements, Moroccan artisanal enterprises are behind in their implementation. And it is within the framework of this thesis that both quantitative and qualitative research has been conducted in order to detect the reasons for this delay and to enrich the scientific and local community with suggestions likely to improve the export performance of these companies. The results of our first quantitative study show that the most appropriate marketing strategy in our context is that of adaptation with a major focus on promotion and partnership. Then, thanks to a qualitative study, we were able to develop the technological adoption process used by the managers of our sample; and through which we were able to highlight the different motivations, obstacles, and attitudes towards such an action. The last quantitative study conducted aimed to understand the reluctance of managers to use external sources of fundings to finance their company's growth in an export context, specifically bank loans. In fact, background factors (individual, social, and information) are shown to have disparate impacts on managers' attitudes toward a bank loan; and this attitude, in its turn, strongly influences the final decision to seek credit.

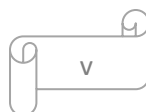
Liste des abréviations

AVE	Variance moyenne extraite
CA	Alpha de Cronbach
CB-SEM	Modélisation par équations structurelles
CFA	Analyse factorielle confirmatoire
CR	Fiabilité composite
DV	La variable dépendante
EA	Entreprises artisanales
IV	La variable indépendante
MD	Variable de médiation
MTE	Méthodologie de la théorisation enracinée
PME	Petite ou moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
RI	Retour sur investissement
Std Dev	L' écart-type
TI	Technologie de l'information
X2	Chi-deux

Sommaire

Résumé de la thèse.....	i
Abstract	ii
Liste des abréviations.....	iii
Sommaire.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures	vii
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : le marché de l'artisanat mondial et au Maroc	21
Introduction.....	21
Section 1 : Description du marché de l'artisanat et de son fonctionnement dans le monde entier....	22
Section 2 : Le marché de l'artisanat et son importance pour l'économie du Maroc :.....	30
Conclusion	52
Chapitre 2 : contexte de l'étude	55
Introduction.....	55
Section 1 : la performance à l'export des entreprises artisanales	57
Section 2 : Les difficultés du secteur de l'artisanat marocain	71
Section 3 : Objectifs de recherche.....	81
Section 4 : Méthodologie de recherche.....	82
Section 5 : Organisation de l'étude.....	83
Conclusion	83
Chapitre 3 : Etude qualitative visant à élaborer un processus d'adoption de la technologie par les EA sur la base de la MTE.....	86
Introduction.....	86
Section 2 : Revue de la littérature.....	89
Section 3 : Méthodologie	92
Section 4 : Élaboration de la théorie.....	97
Section 5 : Discussion des résultats	123
Conclusion	124
Chapitre 4 : Etude quantitative de l'impact de la stratégie marketing d'adaptation sur la performance à l'exportation des EA : rôle médiateur du partenariat.	127
Introduction.....	127
Section 1 : Cadre théorique	130

Section 2 : hypothèses et cadre théorique	137
Section 3 : Méthodologie	143
Section 4 : Analyse des données.....	150
Section 5 : Discussion des résultats	158
Conclusion	161
Chapitre 5 : recherche quantitative sur l'impact des facteurs de fonds sur le comportement financier des gestionnaires des EA	164
Introduction.....	164
Section 1 : Revue de littérature et développement des hypothèses.....	166
Section 2 : La méthodologie de recherche.....	178
Section 3 : Analyse de données	184
Section 4 : Discussion des résultats	191
Conclusion	195
Conclusion générale	199
Références bibliographiques	213
Table de matières	235
ANNEXES.....	239



Liste des tableaux

Tableau 1: Chiffre d'affaires de l'artisanat d'art et de production (TAP) en 2017	33
Tableau 2: Répartition des artisans dans la région de Fès- Meknès en 2018	47
Tableau 3: Catégories, concepts et sources de données.....	101
Tableau 4: Tableau résumant les travaux de la littérature concernant la relation entre l'adaptation et la performance à l'exportation.....	133
Tableau 5: Caractéristiques de l'échantillon de l'étude (N = 410)	147
Tableau 6: Sources et éléments de mesures des variables de l'enquête	149
Tableau 7: Indices d'ajustement du modèle	151
Tableau 8: Echelles de mesure, fiabilités et charges factorielles.....	152
Tableau 9: Test de fiabilité et de validité du composite	153
Tableau 10: Test de normalité des variables.....	154
Tableau 11: Test des hypothèses et des effets directs.....	156
Tableau 12: Effets de médiation estimés	156
Tableau 13: Effet des variables de contrôle.....	157
Tableau 14: Les échelles de mesures développées	180
Tableau 15: Profil socio-démographique des répondants.....	183
Tableau 16: Fiabilité et Validité convergente.....	186
Tableau 17: Test des hypothèses	189
Tableau 18: L'effet de modération de l'aversion à la perte de contrôle.	190

Liste des figures

Figure 1: Répartition du chiffre d'affaires 2018 par type d'acteurs.....	34
Figure 2: Cadre théorique du processus d'adoption technologique.....	99
Figure 3: Le modèle de reconnaissance des besoins (modèle 1)	107
Figure 4: Le modèle d'approbation de l'adéquation technologique.....	112
Figure 5: Le modèle de prise de décision	118
Figure 6: modèle théorique 1	142
Figure 7: Modèle structurel évalué	155
Figure 8: Le modèle théorique 2	178
Figure 9: Modèle conceptuel évalué 2	188
Figure 10: Représentation graphique de l'effet médiation de l'aversion au contrôle.	190

Introduction générale

Cette recherche a été menée dans le cadre d'analyser la performance à l'exportation des entreprises artisanales Marocaines. Il s'agit, en premier lieu, d'examiner les déterminants de la performance à l'exportation ; et en deuxième lieu, d'améliorer leurs opérations à l'étranger en décelant les différents obstacles susceptibles de freiner une telle action et en y remédiant.

Actuellement, en Afrique, sans participation à l'exportation, le marché intérieur restera faible et peu susceptible de stimuler la production des entreprises de la région en termes de croissance. Le marché intérieur global de l'Afrique est trop petit pour stimuler la croissance si les entreprises ne sont pas encouragées à s'internationaliser hors de leurs frontières pour améliorer la croissance économique (Kuada, 2007 ; Rankin et al., 2006). Par conséquent, la participation des entreprises africaines aux exportations représente l'une des initiatives politiques les plus importantes pour conduire le continent africain vers le développement socio-économique (Ibeh et al., 2012). En outre, il y a beaucoup d'espoir que les entreprises artisanales africaines contribuent à la réalisation des principaux objectifs de développement du millénaire, notamment la réduction de la pauvreté avec une participation accrue au commerce mondial (Ibeh et Young, 2001). Il est donc primordial pour ces entreprises de comprendre les particularités et la concurrence des marchés d'exportation, car c'est devenu une question de survie plutôt que de choix pour de nombreuses entreprises qui connaissent des revers économiques sur leurs marchés locaux (O'Cass et Julian, 2003). De surplus, les pays qui sont compétitifs sur les marchés internationaux sont en mesure de contrôler leurs dettes extérieures et de maintenir une balance commerciale satisfaisante qui reflète leur croissance économique sur leur pays mère (Adbullahi et al., 2010).

I. Intérêt de la recherche

L'exportation artisanale dans les différents pays du monde est connue pour sa participation imminente dans le développement économique, la création d'emplois et l'innovation. L'entrepreneuriat culturel a un potentiel fortement reconnu vu son rôle dans le développement du tourisme local et régional (Ratten et Ferreira, 2017). En ce qui concerne les pays en voie de développement, l'industrie de l'artisanat dispose de nombreux sous-secteurs productifs qui contribuent largement à la croissance économique du pays (Yadav et Mahara, 2019). Cependant, pour les EA marocaines, ils sont confrontés à des défis divers qui

ralentissent leurs performances dans le commerce international ; notamment la concurrence acharnée de la part d'entreprises d'autres pays qui disposent de meilleures stratégies de marketing, de chaînes de distribution, de technologies avancées, et d'incitations à l'exportation de la part de leurs gouvernements. La plupart des négociants d'artisanat locaux opèrent à petite échelle et n'ont pas accès à des services d'aide à la commercialisation ou à des formations à l'entrepreneuriat (Anderson, 2011 ; Rutten, 2011). Ils sont également inhibés par des programmes de formation professionnelle et de développement commercial inadéquats, d'un faible niveau d'utilisation des équipements et de capacité de production innovants, et des problèmes de conformité de qualité et de normes aux standards internationaux (Ipsos Synovate, 2012). D'autres inhibiteurs sont l'absence d'associations nationales d'exportateurs dynamiques, l'insuffisance des informations sur le marché, le manque de soutien marketing, l'absence d'une stratégie nationale de développement du secteur de l'artisanat et le manque des expositions d'artisanat bien organisées. En conséquence, la plupart des petites et moyennes entreprises artisanales se retrouvent avec des produits de faible qualité qui ne sont pas conformes aux normes internationales de l'industrie en ayant du mal à les commercialiser, ce qui limite leurs exportations. Compte tenu de ces défis, certains gouvernements ainsi que d'autres parties prenantes ont pris un certain nombre d'initiatives pour promouvoir les exportations de ce secteur. Il s'agit notamment de promouvoir les opportunités d'exportation à travers la création de marchés d'exportation potentiels comme l'AGOA (African Growth and opportunity) aux États-Unis, le programme "Tout sauf les armes" (EBA : everything but arms) de l'Union européenne, et la SADC (the Southern African Development Community).

Malgré toutes ces initiatives, les petites et moyennes entreprises exportatrices de produits artisanaux en général ont toujours du mal à se développer à l'international. C'est pour cette raison que certains chercheurs stipulent que ces dernières doivent s'appuyer sur les relations de partenariat pour surmonter l'isolement et les désavantages liés à leur taille, afin d'être performantes sur le marché mondial (Kazungu, 2020). De façon générale, Les typologies de réseaux couramment utilisés par les petites entreprises artisanales sont : les réseaux avec les amis, les clients et les liens familiaux étroits ; les réseaux avec les distributeurs indépendants sur les marchés étrangers, les réseaux de clusters, les réseaux d'entreprises, et associations locales et étrangères. Il est vrai que ce type de réseautage est bénéfique et porte ses fruits ; mais il reste considéré comme insuffisant dans un contexte international. En fait le relationnel est une composante intégrante dans le succès des exportations artisanales ; mais, ce dernier est lié à beaucoup de facteurs et d'obstacles qu'il faudrait surmonter pour arriver aux résultats souhaités.

Le secteur de l'artisanat est confronté à des problèmes de production et de promotion qui affectent les perspectives d'exportation. En fait, il y a tellement de facteurs qui régissent l'activité d'exportation artisanale, notamment la qualité de finition, le prix, la compétitivité, la livraison dans les délais et l'exploration du marché. Non seulement la promotion des affaires à l'étranger coûte de l'argent, mais les ambassades des pays développés pensent que les commerçants des autres pays essaient de les tromper pour obtenir des visas. D'un autre point de vue, le secteur artisanal souffre du manque d'artisans professionnels expérimentés aptes de produire dans les standards internationaux. Les travailleurs ne se soucient guère de l'importance d'une qualité constante et d'une livraison dans les délais. Aussi, le manque d'informations sur la marché et l'insuffisance des infrastructures sont quelques-unes des principales raisons de la faible exportation artisanale sur le marché international des pays en voie de développement (Ghouse, 2012). Un autre problème majeur se concrétise dans l'obsolescence des outils et des équipements des exportateurs artisanaux de ces pays par rapport à la technologie moderne qu'utilisent les concurrents de pays développés ; ils utilisent en fait des technologies et des outils obsolètes dans la production, ce qui limite leur capacité concurrentielle. En contrepartie, les concurrents ont recours à des technologies modernes dans leur processus de production qui leur permettent de faire baisser les coûts en réalisant des économies d'échelle, améliorant ainsi la performance en termes d'argent et de temps. Le dernier problème majeur réside dans la faiblesse des subventions susceptibles d'améliorer la capacité financière des EA dans une perspective développement à l'international.

Le Maroc, de son côté, donne une grande importance à la production artisanale spécifiquement pour sa capacité d'emploi et sa participation au développement économique du royaume (Chouiraf et Chafi, 2018). La production artisanale au Maroc est basée sur des clusters et est gérée principalement par des organisations non gouvernementales et des coopératives à but lucratif qui travaillent en étroite collaboration avec le gouvernement (Cohen et Jaidi, 2006). Cependant, au cours des deux dernières décennies, des institutions du secteur privé ont également été impliquées dans le secteur. (Nicholas, 2010). Plus particulièrement, le secteur de l'artisanat au Maroc a connu de grandes opportunités mises en place grâce à l'accès de l'État au commerce mondial, à la croissance du tourisme et à l'amélioration du pouvoir d'achat (Chouiraf et Chafi, 2018). De plus, parmi les politiques de développement du secteur de l'artisanat, il y a des initiatives qui visent à formaliser les institutions du secteur qui fonctionnaient auparavant de manière informelle (Nicholas, 2010). En outre, le gouvernement marocain et ses partenaires ont créés de nouveaux programmes d'enseignement de l'artisanat comme filet de sécurité pour les jeunes et les adultes

mis en échec par un système national d'éducation publique dysfonctionnel (Boum 2008 ; Boutieri 2016). Cela s'ajoute au fait que le Maroc déploie des efforts considérables pour repositionner les artisans sur le plan social et économique (Nicholas, C., 2018).

En ce qui concerne les exportations artisanales marocaine, le gouvernement a fourni des efforts considérables à travers le plan vision 2015 afin d'améliorer ce secteur. Selon les statistiques, du mois de janvier à novembre 2021, le Maroc a exporté plus de 710 millions de dirhams (MAD) de produits de l'artisanat ; cela équivaut à environ 76,6 millions de dollars américains. L'Europe a été la principale destination de ces produits ; la France arrivant en tête avec environ 115,4 millions de dirhams (12,5 millions de dollars américains) d'exportations. Par ailleurs, les États-Unis ont importé des objets artisanaux du Maroc pour une valeur approximative de 211,7 millions de MAD, soit environ 22,8 millions de dollars américains. Dans l'ensemble, la poterie et la pierre ont été les principaux produits artisanaux exportés par le Maroc en 2021. De façon générale, les exportations artisanales marocaines souffrent de la compétition accrue des produits moins chers en provenance de la chine. Pour éviter cette concurrence de prix, l'unique moyen pour les artisans c'est de se démarquer en proposant des produits plus originaux. Le prospect ne doit pas avoir l'impression d'avoir déjà vu un produit artisanal similaire ailleurs ; parce que sinon le seul critère d'achat sera le prix. Il faudra donc fournir des efforts considérables au niveau marketing afin de rassurer le consommateur étranger.

A l'heure actuelle, il est presque imperceptible de parler des activités humaines économiques ou sociales sans mentionner l'impact dévastateur du COVID 19 qui a affecté le système mondial. Conscient du rôle et des fonctions remplies par l'artisanat dans la société marocaine, il est logique de se demander, même statistiquement, comment le marché de l'artisanat marocain a été affecté et comment il a traversé cette phase très difficile. D'après la note du 26/03/2020 publiée par la section commerciale de la Délégation de l'Union européenne au Maroc, le secteur de l'artisanat qui emploie 2,4 millions de personnes (20% de la population active) et qui a réalisé 800 millions de dirhams de chiffre d'affaires à l'export en 2019 (6,5% du Produit Intérieur Brut (PIB)), a été à son tour fortement touché par la crise lors du confinement persistant. Les artisans et vendeurs travaillant sans contrat de travail formel, sans assistance médicale, et sans soutien de la caisse nationale de sécurité sociale, ont expérimenté une précarité sans précédent. Pour mesurer l'impact de cette crise, le ministère de l'artisanat a réalisé une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de 1000 artisans sur l'ensemble du territoire national et a découvert que parmi 85% des artisans qui étaient en arrêt total d'activité avec 71% de la production paralysée, et 57% des artisans dans

l'impossibilité de payer leurs dépenses; seulement 52% des artisans ont pu bénéficier de l'aide d'urgence de l'État, principalement dans le cadre d'une assistance médicale (60% contre seulement 33% sans assistance) (Musialik et al., 2022). Dans une tentative de faire face à cette crise, le gouvernement marocain a entrepris une panoplie de mesures concernant le marketing, l'accompagnement, le financement, et le support des entreprises artisanales afin de préserver la stabilité économique et les emplois, stimuler la demande pour les produits artisanaux, et assurer une transformation durable du secteur. Mais si cette crise est le résultat de circonstances exceptionnelles liées à une situation de pandémie, dont la durée et l'impact négatif peuvent durer et proliférer ; le secteur de l'artisanat au Maroc a toujours souffert et continue de souffrir de problèmes principalement liés à la structuration et à l'organisation.

Cependant, l'artisanat au Maroc peut profiter d'énormes opportunités offertes par l'ouverture du pays au commerce international, le développement du tourisme et l'amélioration du pouvoir d'achat au niveau national. Malheureusement, les entreprises artisanales peinent à atteindre un nouveau marché local ou international car elles n'échappent pas aux contraintes de compétitivité. Cela est dû à la transition de l'économie locale vers le paysage concurrentiel mondial et à la fluctuation des exigences des clients telles que des prix bas, des délais de livraison réduits, ainsi que l'exigence de certains standards de qualité élevée. Du coup, l'amélioration de cette compétitivité devra passer par la modernisation de leur système de production en entier. Dans ce sens, l'université et la recherche scientifique ont la responsabilité première de soutenir ce secteur en remodelant les systèmes modernes de gestion des produits pour les adapter à l'entreprise artisanale puis en soutenant ces entreprises dans la mise en œuvre de ce nouveau système de produit (Chouiraf et Chafi, 2018). Renforcer la compétitivité signifie essentiellement améliorer la productivité et intégrer l'innovation. Cela peut se faire par la modernisation des procédures de travail et l'intégration de principes de gestion modernes.

Aussi, la productivité des entreprises artisanales marocaines reste faible en comparaison à celle enregistrée dans d'autres pays. En se comparant à des pays similaires comme la Tunisie, on apprend l'importance du gisement d'économies que l'artisanat marocain pourrait réaliser en améliorant sa productivité avec tous les impacts positifs que cela peut avoir sur les exportations. En réalité, le système de production artisanal marocain est anarchique et a besoin d'une modernisation pour répondre aux contraintes de la compétitivité. Lorsqu'on parle de productivité, on se réfère à la relation entre le résultat final (sortie) obtenu et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir (entrée). L'unité d'entrée peut être des heures de travail (productivité du travail) ou tous les facteurs de production, y compris le travail, les machines et l'énergie

(facteur total de productivité) (Atkinson ; 2013). Lorsque nous parlons de facteurs de production tels que l'homme, machines, outils, matières premières, nous parlons automatiquement de leur organisation et de l'organisation du travail.

Pour résumer, l'on dirait que, selon la chambre des représentants (2019), le secteur artisanal marocain a besoin d'un système qui puisse répondre aux défis du marché interne et externe (Qualité, concurrence commerciale, ...etc.), et qui puisse également satisfaire les aspirations des travailleurs du secteur concernant leur situation économique et sociale (salaires, soins de santé et soutien social, ...). Au même niveau d'intérêt, il faudra repenser le cadre organisationnel de l'artisanat afin de fournir des garanties pour la stabilité du secteur en intégrant les jeunes diplômés des instituts de formation. Il serait aussi primordial d'assurer la pérennité de l'artisanat d'art et d'alimenter le modèle existant avec de nouvelles innovations qui auront un impact positif en suscitant l'intérêt des consommateurs locaux et extérieurs pour l'artisanat marocain. Et c'est dans cette perspective que le législateur marocain, à travers la loi n° 50.17 promulguée le 25 juillet 2020, a prévu une nouvelle organisation juridique pour ce domaine afin d'être à la hauteur des défis et contraintes imposés par le système économique mondial (Kadri, 2020). Cette loi, composée de 38 articles divisés en 5 chapitres, a abordé cinq points essentiels qui sont : les dispositions générales relatives à la définition de l'activité de l'artisanat, ses types, et les catégories d'acteurs opérant dans ce secteur; la création du registre national de l'artisanat et les conditions de sa restriction; la création du Conseil national de l'artisanat et définition de ses fonctions; les privilèges accordés aux artisans; et les dispositions injonctives, transitoires et finales. A la date de rédaction de cette thèse, il n'y a pas encore suffisamment de données pour juger l'efficacité de ces réformes et leur impact sur le développement du secteur artisanal marocain.

II. Cadre théorique

Cette thèse étudie les déterminants de la performance export des entreprises artisanales dans le but d'améliorer leurs opérations à l'étranger. En fait, l'exportation apporte de nombreux avantages aux entreprises tant au niveau national qu'au niveau international. Selon Griffith et Hoppner (2013), l'ouverture à l'internationale peut être utilisée pour améliorer la compétitivité au niveau national grâce à l'amélioration des compétences et des capacités de gestion acquises en participant aux marchés d'exportation. L'exportation constitue une approche attrayante d'entrée et d'expansion sur les marchés étrangers pour les entreprises, en particulier celles qui sont confrontées à des conditions économiques

difficiles sur leurs marchés locaux. D'un autre côté, les recettes d'exportation permettent d'augmenter les ventes et la productivité pour améliorer la rentabilité (Lages et Montgomery, 2004). Compte tenu du nombre importants de bénéfices qu'offre l'exportation, un nombre croissant d'entreprises y recourent pour se développer à l'international et pénétrer les marchés étrangers (Ibeh et al., 2012).

En outre, les opérations export mènent à l'acquisition d'un certain niveau d'expérience et de compétences sur différents volets tel que le management, la communication, le marketing...etc. Les entreprises qui exportent efficacement ont plus de chances de résister à l'intensification de la concurrence mondiale générée par l'intégration croissante des marchés régionaux et mondiaux ainsi que par la libéralisation des échanges (Sousa et al., 2008). L'exportation offre aux entreprises des possibilités de croissance réalistes lorsque le marché local subit une stagnation et n'offre plus des opportunités de croissance, en leur permettant d'élargir leur base de clientèle sur de nouveaux marchés (Katsikeas et al., 2006). Cependant, le recours à ce forme d'ouverture à l'international a conduit à l'augmentation constante de la concurrence sur les marchés d'exportation. De ce fait, la survie des entreprises à l'exportation dépend fortement d'une meilleure compréhension des déterminants de la performance à l'exportation par les dirigeants (Sousa et al., 2008).

En contrepartie, il a été révélé à travers les recherches d'Ibeh et al. (2012) que l'engagement international des entreprises exportatrices africaines était toujours limité dû à plusieurs facteurs. Dans ce sens, on ne trouve pas dans la littérature suffisamment d'informations concernant les caractéristiques qui délimitent une entreprise exportatrice africaine réussie. Par conséquent, l'avancement de la théorie en Afrique est primordial pour le développement des exportations, car la mondialisation des marchés a récemment augmenté les opportunités pour les entreprises nationales visant la croissance dans le monde entier (Cavusgil et Zou, 1994). Le Maroc, de sa part, endure les mêmes circonstances que ses homologues africains dans le contexte d'exportation. Actuellement, il souffre d'un déficit commercial chronique au niveau du commerce international, malgré les efforts déployés par son gouvernement. Ceci est dû, bien évidemment, à la concurrence internationale accrue qui fait que les entreprises exportatrices marocaines ont été obligé de modifier la composition de leur portefeuille d'exportation. Par conséquent, le Maroc s'est inscrit dans une politique de diversification économique et d'ouverture tant vers le nord que vers le sud. Mais malheureusement, cette ouverture est restée largement concentrée sur l'union européenne avec l'Espagne et la France comme principaux partenaires. Dans le même but, la structure des exportations du royaume a connu une mutation notable en faveur des branches industrielles émergentes à forte valeur

ajoutée, et mieux positionnée à l'échelle de la demande mondiale (l'automobile, l'aéronautique, l'offshoring) ; mais au détriment des secteurs dits traditionnels tel que l'artisanat (Labrar et El Marhoum, 2020).

Nombreux sont les recherches dédiées à l'étude de la performance à l'exportation des entreprises puisque c'est un domaine du commerce international qui a sans cesse des ambiguës à découvrir (Lages et Sousa, 2010 ; Sousa et al., 2008). En fait, la littérature sur ce sujet est assez divisée et est sujet à plusieurs controverses, ce qui entrave des progrès scientifiques et pratiques dans le domaine. Certains chercheurs estiment que les conclusions obtenues dans ce contexte sont vagues, difficiles à saisir, et pas toujours validées (Katsikeas et al., 2000). Par conséquent, en l'absence d'une base théorique complète expliquant les performances à l'exportation, il est difficile d'intégrer les résultats de différentes études dans une approche de connaissances globale et cohérente (Morgan et al., 2004). Actuellement, la plupart des études ont examiné et analysé les différentes relations directes possibles que certaines variables peuvent avoir avec la performance à l'exportation ; ce qui a entravé une maturation de la littérature dans ce sens (Lages et Sousa, 2010). Du coup, ce qui manque vraiment à la communauté scientifique, c'est l'examen des interactions complexes entre les déterminants de la performance à l'exportation à travers les effets médiateurs et modérateurs. En outre, la majorité des études empiriques sur la performance à l'exportation se sont concentrées sur les pays développés (Griffith et Hoppner, 2013 ; Lages et Sousa, 2010), laissant une lacune de littérature dans le contexte africain malgré le rôle majeur que l'exportation joue pour l'économie de ces pays.

Dans ce contexte, la présente étude examine comment les EA des secteurs de l'artisanat au Maroc peuvent améliorer leurs performances à l'exportation. Sur la base de la littérature existante, cette thèse a pu déceler les problèmes majeurs dont souffrent les artisans marocains ; à savoir le manque d'application marketing, le manque d'adoption technologique, et le manque de sources de financement. L'étude développe trois recherches distincts relatives à chacun de ces problèmes. Les résultats ont apporté un éclairage supplémentaire sur le mécanisme d'influence de certains déterminants clés sur les performances à l'exportation des entreprises artisanales marocaines. Principalement, La première recherche qualitative s'est concentrée sur l'identification des motivations et des obstacles qu'expérimentent les gestionnaires des EA face à une décision d'implémentation de nouvelles technologies susceptibles d'améliorer le rendement de leurs business. En fait, sur la base de la théorie fondée, on a essayé de comprendre l'ordre chronologique de la pensée des gestionnaires dans une telle situation. Il y a tout un processus par lequel

ces derniers passent avant de prendre la décision finale d'adopter ou de rejeter une nouvelle technologie. Au sein de ce processus, plusieurs facteurs interagissent entre eux pour influencer la décision finale ; à savoir ceux liés à la technologie elle-même, à l'environnement interne et externe de l'entreprise, et ceux liés aux caractéristiques personnelles du gestionnaire.

Ensuite, le premier modèle conceptuel a été élaboré sur la base de la théorie des réseaux. Il démontre comment la stratégie d'adaptation du marketing mix à l'exportation (4P) combinée à une expérience internationale élevée agit comme acteur de l'engagement à l'exportation, prenant compte de l'effet médiateur important que joue le partenariat dans cette relation. Nos efforts étaient orientés envers l'explication des mécanismes de ces différentes variables et leurs associations avec la performance à l'exportation. A noter que le rôle médiateur que le partenariat joue dans cette relation a été sourcé de la théorie des réseaux. Conforme à nos attentes, le partenariat des entreprises artisanales avec les différents acteurs qui composent le réseau d'une opération export est un facteur clé de succès à l'international. Le deuxième modèle conceptuel, sur la base de la théorie du comportement planifié et de l'action raisonnée, analyse l'impact des facteurs de fonds sur l'attitude développée par les gestionnaires vis-à-vis de prêt bancaire comme source de financement externe. Ces facteurs sont principalement les facteurs individuels figurée dans les compétences du gestionnaire et le degré de son impulsivité ; puis il y a les facteurs sociaux représentés par la pression concurrentielle et les normes subjectives ; et à la fin, il y a les facteurs d'informations liées aux conditions du crédit et à l'environnement externe.

De façon générale, ce travail est axé autour des décisions prises par le gestionnaire ou bien le propriétaire d'une EA, et qui affectent directement la performance à l'exportation de cette dernière. Tenant compte des caractéristiques de telle entreprise, il s'avère que le propriétaire est le gestionnaire en même temps dans la majorité des cas ; et c'est celui-ci qui prend toute sorte de décisions sur tous les niveaux. De ce fait, l'on considère le gestionnaire de l'entreprise artisanale comme étant le facteur-clé de tout succès. Souvent, l'être humain est le facteur le plus important pour atteindre les objectifs de l'organisation, en particulier dans des secteurs tel que l'artisanat et le tourisme, puisque les autres ressources dont dispose l'organisation sont gérés par celui-ci (Shohreh et al., 2020). Dans ce cadre, la personnalité et les compétences de ce dernier sont des éléments décisifs et cruciaux. Une étude récente conduit par Sehnem et al. (2020) souligne que la performance organisationnelle est associée à la performance de l'individu en tant que gestionnaire.

Dans la littérature, beaucoup de travaux ont étudiés la relation entre des traits de personnalité du gestionnaire d'une EA et la performance organisationnelle dans ces différents aspects ; à noter que chaque recherche a choisi des variables différentes de l'autre. A titre d'exemple, Talebian (2009) a trouvé une corrélation significative positive entre le niveau de conscience des gestionnaires, la gestion participative et déléguée, et l'aptitude au travail et la satisfaction intra-organisationnelle. Parallèlement, Tahmasebi et al. (2014) ont constaté qu'il existe une relation significative entre le degré de pouvoir exercé par le gestionnaire et l'efficacité ; le pouvoir de récompense et le pouvoir légal ayant une relation significative avec l'efficacité. Et aussi Sehnem et al. (2020) ont démontré que le style et la méthode de management choisi par le gestionnaire a un impact significatif sur l'efficacité et la performance des EA. Actuellement, les traits de personnalité et le choix de méthodes de gestions appropriés par le gestionnaire sont des facteurs clés de succès dans le secteur artisanal. Aussi, les compétences du gestionnaire ont reçu une attention particulière de la part de la communauté scientifique qui a démontré une relation directe et positive entre le niveau de compétences managériales, communicationnelles, et organisationnelles et la performance de l'entreprise en général (Rifa'i et al., 2020 ; Trismiyanto et Sule, 2018). C'est dans cette perspective que cette thèse vise, après identification des problèmes de base dont souffre le secteur artisanal marocain, à mettre le gestionnaire au cœur des recherches menées dans le but de déceler les variables liées à sa personnalité et à ses décisions qui affectent, directement ou indirectement, la performance à l'exportation des EA marocaines. L'objectif ultime est d'orienter les gestionnaires dans le processus de prise de décision envers les choix les plus optimales et les plus adéquats dans le contexte d'exportation de produits artisanaux marocains.

III. Méthodologie

La présente thèse est basée sur la méthodologie « Recherche-Action ». Elle vise à implémenter les différentes étapes de cette méthodologie (identifier, agir, analyser, et prescrire) afin de répondre aux questions de cette recherche. Lors de la première étape, et sur la base de la littérature existante et à travers l'analyse de la situation d'une entreprise artisanale (Art Naji Fès) que l'on considère comme co-acteur de notre recherche, l'on va identifier les principaux obstacles à la performance export des entreprises artisanales marocaines. Par la suite, les trois autres étapes restantes seront traitées simultanément dans le cadre de trois études de recherche ; une recherche pour chaque problème identifié (une étude qualitative et deux études quantitatives).

L'étude, dans sa globalité, adopte une approche mixte pour répondre à la question de recherche, qui est liée au traitement des différents obstacles qui freinent le développement du secteur artisanal Marocain. Une méthode mixte comprenant des techniques quantitatives et qualitatives utilisant une conception de complémentarité a été employée pour la collecte des données. Pour les études quantitatives, elles ont été menées sur la base de 2 questionnaires différents. L'échantillon était composé d'entreprises vendant différents types d'artisanat utilitaire (poterie, zellij, dinanderie, tannerie, agro-alimentaire) et opérant dans les grandes villes du royaume (Fès, Meknès, Rabat, Tanger, Casablanca, Marrakech...). On a opté pour une procédure d'échantillonnage non probabiliste de commodité pour la première étude, et par quotas pour la deuxième. Les techniques PLS-SEM ont été appliquées pour valider les deux modèles conceptuels et examiner la relation entre les variables hypothétiques, y compris la médiation et la modération. La validité et la signification statistique des modèles conceptuels ont été vérifiées sur la base des repères établis de PLS-SEM.

Pour l'étude qualitative, elle a été menée dans le cadre de la "méthodologie de théorisation enracinée" pour développer un processus d'adoption technologique propre aux entreprises artisanales Marocaines. De juin 2020 à janvier 2021, des entretiens approfondis ont été menés auprès de 30 dirigeants d'entreprises artisanales marocaines, puis transcrits et analysés à l'aide du logiciel NVIVO. La sélection de ces entreprises a été basée sur l'échantillonnage théorique, la technique la plus recommandée lors de l'utilisation de la MTE (Thomson, 2010). L'échantillon était composé d'une combinaison d'entreprises avec différents types de production artisanale (poterie, zellij, céramique, dinanderie, tannerie, et agroalimentaire), pour assurer la variété de l'échantillon. Les données ont été développées sur la base des descriptions de la MTE fournies par Strauss et Corbin (1997) en suivant les trois étapes de codage utilisées ; à savoir le codage ouvert, axial et sélectif.

IV. Problématique et questions de la recherche

La problématique de cette thèse est la suivante :

« Quels sont les facteurs limitatifs de la performance à l'export des entreprises artisanales Marocaines et quelles mesures prendre pour les dépasser ? »

Les questions de recherche identifiées sur la base de la problématique sont comme suit :

- I. Quels sont les stratégies et technique marketing les plus appropriées à adopter dans le cadre d'une EA afin d'en améliorer la performance export ?
- II. Comment inciter les EA Marocaines à adopter de nouvelles technologies susceptibles d'augmenter leur performance export ?
- III. Comment le profil des gestionnaires des entreprises artisanales marocaines intervient-il dans la décision d'opter pour un crédit bancaire comme source de financement externe afin d'améliorer la performance à l'exportation de leur entreprise ?

De ces trois questions de recherche principales découle les sous-questions suivantes :

1. « Quelles sont les motivations/freins et les attitudes que les gestionnaires des EA marocaines développent vis-à-vis de l'adoption d'une nouvelle technologie ?
2. " Quel est le processus de prise de décision par lequel les gestionnaires des EA marocaines passent pour adopter une nouvelle technologie au sein de leurs entreprises ? ".
3. Comment l'adoption d'une stratégie marketing et l'expérience internationale peuvent-ils améliorer les performances à l'exportation des EA marocaines ?
4. Quel le rôle du partenariat dans l'amélioration de la performance à l'exportation des EA marocaines ?
5. Comment est l'attitude des entrepreneurs artisanaux marocains à l'égard des sources de financement externes ?
6. Quels sont les facteurs contextuels qui affectent l'attitude et le comportement des entrepreneurs artisanaux marocains à l'égard des crédits bancaires ?

IV. Les hypothèses de la recherche

En gros, la présente étude s'est concentrée sur l'évaluation de la décision de choix d'une stratégie marketing appropriée au sein de l'EA et son impact sur la performance à l'export ; notamment le choix entre adaptation ou standardisation dans le cadre d'un modèle conceptuel qui inclut les variables partenariat et expérience internationale. Lorsqu'une entreprise décide d'opérer sur un marché d'accueil étranger, les deux principales stratégies dont disposent souvent les spécialistes du marketing international sont la standardisation et l'adaptation. Certes la standardisation offre un éventail d'économies et joue un rôle central dans le développement de stratégies mondiales ; mais l'adaptation n'a pas cessé de démontrer

son efficacité au niveau performance pour les PME exportatrices qui souhaitent se développer à l'international. En contrepartie, souvent, les grandes entreprises sont plus en mesure d'opter pour une stratégie d'adaptation que les PME, grâce à leurs capacités financières et managériales élevées ; cette différence est valable aussi pour les entreprises des pays développés par rapport à leur homologue dans les autres pays (Samiee et Chirapanda, 2019). Contrairement aux marchés développés, les entreprises des marchés émergents sont caractérisées par des ressources limitées ; notamment en termes d'expérience internationale et d'accès aux informations pertinentes, qui sont essentielles pour développer une stratégie de marketing international appropriée (Rao-Nicholson and Khan 2017). Compte tenu des différences entre leur marché d'origine et les marchés d'accueil développés, l'adaptation semblerait être le choix le plus appropriée. Cependant, les recherches indiquent que ces exportateurs manquent souvent l'orientation et l'information nécessaires à l'implémentation d'adaptation comme stratégie marketing international ; ce qui peut par conséquent conduire à une performance sous-optimale (Menon et coll, 1999). Outre ces difficultés, les exportateurs des marchés émergents ont tendance à avoir moins accès à l'aide à l'exportation, ce qui constitue un défi pour l'élaboration et l'adaptation de stratégies marketing appropriées pour les marchés d'exportation ciblés (Leonidou, Samiee et Geldres, 2015). En contrepartie, nombreux sont les études qui ont trouvé un lien étroit entre l'application de l'adaptation pour faire face à des conditions de marché complexes et l'amélioration des performances (Katsikeas, Samiee, and Theodosiou 2006 ; Westjohn and Magnusson, 2017).

En pratique, des décisions tel que stratégie marketing international à adopter sur le marché étranger est généralement prise individuellement par le gestionnaire de l'EA. C'est pour cette raison que l'on considère le niveau d'expérience à l'international entretenu par ce dernier et par sa firme comme étant une composante imminente pour un choix pareil puisque l'expérience internationale influence ce qu'un gestionnaire perçoit comme réaliste et façonne ensuite le choix des préférences pour les décisions (Stoian et al., 2011). Selon les chercheurs, certains preneurs de décisions ne sont pas toujours aptes à suivre un parcours d'internationalisation continu et engagé vu leur manque d'expérience à l'international (Turner et Gardiner, 2007 ; Yayla et al., 2018 ; Crick et al., 2020) ; malgré l'effet positif prouvé que cette dernière exerce sur la performance à l'exportation (Sraha et al., 2020). A titre d'exemple, les décisions liées à l'allocation des ressources en tant que facette d'engagement sur les marchés étrangers dépendent souvent du niveau de connaissance des décideurs concernant les opportunités et les menaces sur ces marchés (Cavusgil et Zou, 1994). Mais, en gros, la majorité des décisions que les gestionnaires des EA doivent

prendre dans un contexte export sont étroitement liées à leur niveau d'expérience en connaissances et outils marketing. Il s'agit de décider sur le marketing mix, le plan marketing, le contact avec les clients, la prospection...etc. de ce fait, l'on considère le niveau d'expérience internationale en marketing comme une variable clé pour le succès lors d'une opération export.

En outre, les différents décideurs varient dans leur engagement à servir les marchés étrangers et utilisent diverses ressources telles que les fonds disponibles, ainsi que des capacités telles que les connaissances, l'expérience et les réseaux, pour faciliter l'internationalisation de manière plus simple (Lages et al., 2009). En fait, l'accès aux réseaux nécessaires, à l'information détaillée sur le marché hôte et les autres ressources nécessaires pour élaborer des stratégies appropriées de ciblage des marchés à l'étranger sont souvent fournis par le réseau international de la firme exportatrice. Elargir son réseau à travers des partenariats est devenu une démarche nécessaire pour réussir son opération export. Des recherches antérieures montrent que les exportateurs doivent établir des partenariats de haut niveau avec leurs distributeurs étrangers car la coopération contribue positivement à la performance de l'entreprise exportatrice (Racela, 2014). Ainsi, il est clair que la relation entre le partenariat et la performance est importante quel que soit le contexte de cette performance. Une EA a un ensemble d'associés comme les distributeurs étrangers, les clients B2B et les partenaires gouvernementaux. Du coup, de nombreux chercheurs ont montré la relation positive entre l'acquisition de partenaires et la rentabilité de l'entrepreneur (Hoang & Antoncic, 2003 ; Prajapati & Biswas, 2011). En fait, la relation de partenariat pour les EA est un facteur très important pour la survie, la croissance et la performance de l'entreprise (Munawar et al., 2019).

Le manque de ressources est un problème récurrent aux entreprises marocaines, ce qui contribue aux blocages au développement de l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise. L'étude de Coleman (2002) a fait ressortir que la principale cause d'échec pour les PME provient du manque de ressources financières. C'est d'ailleurs l'une des faiblesses du système de financement marocain, qui a toléré le financement bancaire sous forme d'emprunt à court terme, comme mode de financement unique et privilégié des PME. Malgré cela, le recours à un crédit n'est pas une option envisageable pour les EA qui sont toujours en train de se battre contre leur condition financière médiocres. Normalement, On s'attend à ce que les entreprises ayant accès au crédit bancaire intensifient leurs exportations. Cependant, elles n'ont pas toujours accès à cette possibilité, ou bien, il s'avère que ce financement n'a pas nécessairement un effet positif sur leur activité (ST-PIERRE et al., 2018). Cette source de financement ne limite pas seulement la croissance de l'entreprise, mais peut aussi créer de nouveaux problèmes en période de crise, lorsque les autres ressources

financières sont rares et que l'aptitude à démontrer leur capacité de remboursement est compromise (Borin et al., 2018). C'est pour ces raisons divers que les artisans entrepreneurs préfèrent l'auto-financement ou ont recours à des sources de financement informelles qui ont moins de risque que le crédit bancaire tel que l'endettement de la famille ou des amis. Dans ce sens, nous visons, à travers, cette étude, d'évaluer comment le profil des gestionnaires des entreprises artisanales marocaines intervient-il dans la décision d'opter pour un crédit bancaire sur la base de la théorie du comportement planifié et celle de l'action raisonnée.

⇒ Les hypothèses de la première étude quantitative sont les suivants :

- *H1. La stratégie de marketing d'adaptation exerce un effet positif sur la formation de partenariats par les EA.*
- *H2. L'expérience en marketing international exerce un effet positif sur la formation de partenariats par les EA.*
- *H3. La stratégie de marketing d'adaptation exerce un effet positif sur la performance à l'exportation des EA.*
- *H4. L'expérience en marketing international exerce un effet positif sur la performance à l'exportation des EA.*
- *H5. La formation de partenariats exerce un effet positif sur la performance à l'exportation des EA*
- *H6. Les partenariats médiatisent la relation entre la stratégie de marketing d'adaptation et la performance à l'exportation des EA.*
- *H7. Les partenariats sont les médiateurs de la relation entre l'expérience en marketing international et la performance à l'exportation des EA*

⇒ Les hypothèses de la deuxième étude quantitative sont les suivants :

- *H1: l'impulsivité affecte significativement l'attitude du gestionnaire d'une EA vis-à-vis du prêt bancaire*
- *H2 : les compétences du gestionnaire d'une EA affectent significativement son attitude vis-à-vis d'un prêt bancaire.*

- *H3: la pression concurrentielle perçue a un impact significatif sur l'attitude développée par les gestionnaires des EA vis-à-vis du crédit bancaire.*
- *H4 : les normes subjectives ont un impact significatif sur sur l'attitude développée par les gestionnaires des EA vis-à-vis du crédit bancaire.*
- *H5: Les conditions de crédit ont un impact significatif sur l'attitude des gestionnaires des EA envers un prêt bancaire.*
- *H6 : l'environnement externe de l'entreprise a un impact significatif sur l'attitude des gestionnaires des EA par rapport au crédit bancaire.*
- *H7 : l'attitude développée par les gestionnaires des EA a un impact significatif sur la décision de demande de prêt bancaire.*
- *H8 : l'aversion à la perte du contrôle a un effet modérateur sur la relation entre l'attitude des gestionnaires des EA et leur décision finale de demander un prêt bancaire.*

V. Cadre conceptuel de la recherche

En premier lieu, la présente thèse s'est penché sur l'analyse du niveau d'adoption technologique des EA et son impact sur la performance à l'export à travers une enquête sur terrain. Le rôle positive que la technologie a sur l'efficacité et le développement de l'institution de l'artisanat et du tourisme a été largement admis par la communauté scientifique. Il est vrai que le secteur de l'artisanat est considéré comme un secteur de faible technologie qui ne nécessite pas de technique avancée d'autres industries de haute technologie, mais, il est évident que la technologie peut être bénéfique pour les EA dans différents domaines, la promotion et la vente en l'occurrence, à travers le e-commerce par exemple. En outre, la technologie est une composante intégrante pour toute innovation dans les produits artisanaux à travers l'innovation des processus de production, améliorant ainsi la performance globale de la firme (Yan et Chafi, 2020). Choisir et utiliser la bonne technologie, comme les outils et les méthodes de production et de promotion, est efficace pour augmenter ou diminuer la productivité. Le choix des outils, des machines, des méthodes et des autres outils qui produisent des biens ou des services peut être efficace pour réduire les coûts et augmenter la productivité du personnel de l'organisation (Sehnem et al., 2020). Plus les employés sont dotés des connaissances et des compétences nécessaires à la société et aux progrès scientifiques, plus les changements technologiques sont coordonnés et adaptés, plus le degré de confiance

dans le succès de l'individu et de l'organisation est élevé (Naderi et al., 2008). Parfois, la croissance personnelle, la motivation, l'expertise et l'évitement de la stagnation deviennent la cause principale de l'innovation et de l'acquisition de nouvelles technologies.

Par conséquent, les artisans principalement utilisent et/ou remplacent la technologie, les équipements et les outils pour en faciliter l'utilisation et accélérer le processus de production (Mendozaramírez et Toledolópez, 2014). Par exemple, dans l'artisanat les entrepreneurs mécanisent une partie du processus de production pour répondre à la demande croissante des clients et appliquent l'innovation pour améliorer la relation client et en attirer de nouveaux (Stephen, 2005). Pour qu'une entreprise opte pour l'adoption technologique, le gestionnaire doit être convaincu qu'elle rapportera un avantage bénéfique pour son entreprise. L'avantage relatif perçu fait référence à l'identification des avantages associés à l'utilisation d'une technologie ou à l'adoption d'une activité commerciale pour répondre aux besoins des consommateurs. Il comprend la découverte des avantages potentiels et la détection des domaines potentiels sur lesquels il faut travailler pour obtenir ces avantages (Ramanathan, Ko, Chen, et al.). Il s'agit d'une perspective orientée vers l'entreprise, centrée sur la collecte des connaissances existantes concernant les potentiels associés à l'utilisation de toute activité impliquant la technologie ; ce qui permet à l'entreprise de travailler sur la satisfaction du client et, en fin de compte, conduit à une amélioration de la qualité des services et à une performance marketing efficace (Hussein & Saad, 2016).

Pour les produits artisanaux, étant donné qu'ils ne sont pas produits par des machines et ne sont pas basés sur la "production de masse", l'adoption technologique n'est pas un concept qui leur est associé ; c'est pour cette raison que le niveau d'intégration de nouvelles technologies dans ce genre d'entreprises est trop faible par rapport aux autres, malgré les avantages qui peuvent être engendrés. Dans ce contexte, la deuxième étude menée lors de cette thèse a pour but d'identifier le processus par lequel les gestionnaires passent pour prendre une telle décision. Nos résultats démontrent que les gestionnaires passent par trois phases principales pour prendre la décision finale. D'abord, il faut reconnaître le besoin d'intégrer une nouvelle technologie comme guise de solution à un problème donné, c'est la phase de reconnaissance de besoins. A ce stade, trois sortes de sources interviennent pour arriver à reconnaître le besoin d'adoption technologique (internes, externes, et ceux propres au gestionnaire). Celles internes sont les employés et l'antécédence qui peuvent tous les deux être les premières sources qui poussent le gestionnaire à penser à l'intégration technologique comme moyen de faire face aux problèmes confrontés par l'entreprise. Les sources externes sont les clients et les concurrents ; deux possibilités sont envisageables, soit l'idée de

l'adoption technologique surgit comme résultat d'un benchmarking de la concurrence, soit c'est le client qui la propose parce qu'il l'a déjà expérimenté et qu'il en est satisfait. Et les sources liées au gestionnaire sont relatifs à son niveau d'éducation ou bien à son entourage ; donc soit le gestionnaire a puisé l'idée d'adoption technologique de son réseau social, soit ça provient de ses propres connaissances professionnelles.

Ensuite, la deuxième phase est celle de l'approbation de la technologie ; c'est à dire que l'on reconnaît que l'idée préconisée dans le stade antérieure est applicable et adéquate dans le contexte de notre entreprise. Encore une fois, pour arriver à une telle conclusion, trois caractéristiques principales interviennent ; il s'agit notamment de caractéristiques externes, liés à la technologie, et liés à l'entreprise. Les conditions externes sont représentées par le gouvernement et le niveau de soutien qu'il apporte à l'EA ; et par les conditions de marché en termes d'existence d'infrastructure susceptible de soutenir l'adoption de la nouvelle technologie. Les conditions liées à la technologie se manifestent à travers la faisabilité économique, compatibilité de la technologie avec les conditions de l'EA, et les coûts de remplacement. Par rapport à celles liées à l'entreprise, c'est par rapport à la structure et à la taille de cette dernière, et si ça permet de prendre de telle initiative ou pas. La dernière phase est celle de la prise de décision finale ; et qui est directement liées aux traits de personnalité du gestionnaire comme unique preneur de décision au sein de l'EA.

En second lieu, la première étude de cette thèse rassemble ces trois variables (la stratégie d'adaptation, l'expérience internationale, et le partenariat) afin d'étudier et d'analyser la performance à l'exportation des EA dans le contexte marocain. Il s'agit d'évaluer à la fois les effets directs et les effets indirects entre ces trois variables. Le modèle conceptuel proposé approfondit notre compréhension sur la façon dont l'interaction et les mécanismes de certains déterminants clés améliorent la performance à l'exportation des EA dans une économie émergente. L'étude répond également aux récents appels à faire progresser le développement théorique dans la littérature sur la performance à l'exportation en Afrique (Mysen, 2013 ; Sousa et al., 2008). En outre, les facteurs influençant la performance à l'exportation ont été moins examinés et ont reçu peu d'attention dans les économies émergentes comme le Maroc.

En dernier lieu, la dernière étude a pour but d'éclaircir les raisons derrière la réticence des gestionnaires des EA envers la demande de prêt bancaire pour financer leur opération export et se développer à l'international, une recherche quantitative a été menée pour comprendre l'attitude et le

comportement des gestionnaires vis-à-vis d'une telle source de financement externe. En pratique, la croissance de toute PME dépend notamment de sa capacité financière. Ainsi, une entreprise ne peut décoller et se développer que dans la mesure où elle dispose de capitaux suffisants et affecte ses ressources en respectant un certain nombre de règles, faute de quoi, elle s'expose à la détérioration de ses comptes. Le problème financier dans l'entreprise reste, malgré de nombreuses recherches qui lui ont été consacrées, une approche difficile et un domaine trop vaste pour être saisi sous tous ses aspects. Dès la création de son entreprise, le dirigeant se heurte aux problèmes du financement de son projet. Au fur et à mesure de la croissance de son affaire il doit veiller sans cesse au renouvellement de ses fonds propres afin que sa capacité d'endettement soit en mesure de financer ses programmes d'investissements. A ce stade, l'entrepreneur ne peut ou n'a pu compter que sur ses ressources personnelles (apports variés, vente de biens personnels...) ou celles de ses associés ou de sa famille. Il ne peut en général obtenir de crédit que s'il offre à ses créanciers (surtout les banquiers) des garanties personnelles.

Et c'est dans ce sens que nous avons voulu savoir comment les facteurs de fonds motivent ou démotivent les dirigeants pour demander un crédit bancaire. De façon générale, les études ont démontré que les gestionnaires sont concernées par la recherche de l'autonomie financière et le maintien de la solvabilité comme critère principal de choix d'une source de financement ; Pour les dirigeants, c'est un dilemme permanent auquel ils doivent faire face (Oubdi, 2019). L'endettement des PME, étant vécu comme contrainte externe, n'est pas souhaité par les preneurs de décision en raison de son coût élevé. Les principales motivations qui peuvent pousser les chefs d'entreprise envers l'endettement sont le coût faible de la dette, l'absence d'alternatifs, et l'insuffisance du financement interne. Notre étude stipule qu'il y a trois formes de facteurs qui affectent la décision des gestionnaires envers un prêt bancaire ; à savoir les facteurs individuels, sociaux, et d'information.

Premièrement, les facteurs individuels sont liés au gestionnaire ; les compétences de ce dernier et son expérience auront un impact direct sur le choix final. Les compétences managériales des propriétaires de PME (notamment un niveau d'éducation élevé et une expérience connexe) sont un déterminant important d'accès au crédit. Aussi, Lyles et al. (2004) ainsi que Martin et Staine (2008) ont constaté que les compétences managériales ont un impact positif significatif sur la disponibilité de tous les types de dettes pour les PME. Deuxièmement, les facteurs sociaux sous forme de pression concurrentielle et de normes subjectives montrent comment la décision d'un gestionnaire peut être impactée par celle d'autrui. Une étude menée par Maznevski et al. (2001) a révélé que les informations socioculturelles influençaient le

processus de décision de manière structurée et prévisible. Aussi, les gestionnaires ont tendance à être influencé par les décisions prises par leur concurrents directs. S'ils s'aperçoivent que les concurrents ont pu améliorer la performance de leur entreprise à travers des fonds de crédit, il serait plus probable qu'ils optent pour la même solution. Et troisièmement, il y a les facteurs liés à la quantité et à la qualité d'informations dont disposent les gestionnaires pour les guider dans le processus de prise de décision. En fait, les conditions du crédit sont une composante importante dans le choix final. Avoir une image non-ambiguë sur les termes et les conditions de crédit permettent de soutenir la prise de décision en fonction du niveau de risque de crédit acceptable (Orlova, 2020). Tous ces facteurs réunis ensemble, aident le gestionnaire à développer une attitude soit positive soit négative vis-à-vis du crédit bancaire comme source de financement externe ; et, par conséquence, ont un impact direct sur la décision finale.

Chapitre 1 : le marché de l'artisanat mondial et au Maroc

Introduction

L'artisanat c'est avant tout un art, une civilisation, et une culture qui s'est inculqué tout au long des années dans de différents territoires et dans la vie quotidienne de certains de ces habitants. Partout dans le monde, on trouvera une diversité de produits artisanaux, chacun avec son propre identité et caractéristiques acquises des particularités de sa propre région. L'artisanat représente aussi une bonne source de revenus pour ses pratiquants. En fait, le secteur artisanal est, et a tjrs été, un secteur générateur de ressources pour un bon nombre de familles dans le monde entier. Il est vrai que le genre de métiers exercés et les produits conçus sont différents d'un pays à l'autre ; mais d'une façon globale, le principe d'action reste le même car il est basé sur le savoir-faire et la créativité du chef d'entreprise et des artisans qui y travaillent. En gros, l'entreprise artisanale est considérée comme une toute petite entreprise, vu que son effectif ne dépasse pas les dix salariés ; ils sont soumis à un système juridique et fiscal particulier ; et souvent c'est le chef d'entreprise qui est responsable du processus de la prise de décision. Le point fort de cette dernière réside dans la nature de ces clients et les attributs spécifiques de ces clients. Les produits artisanaux sont des produits conçus par la clientèle comme des produits de haute gamme avec beaucoup de finesse et de qualité ce qui permet à l'entreprise d'attribuer un prix élevé au produit.

En fait, personne ne peut nier que travailler dans le secteur artisanal est considéré comme un travail dédié aux personnes qui ont raté leurs études ou qui n'y ont pas eu accès, ce qui le rend un job délaissé par les jeunes d'aujourd'hui. Avec la vitesse par laquelle le monde évolue et avec tout cet avancement technologique, travailler à la main et prendre des semaines ou même des mois à réaliser un seul produit est considéré comme une perte d'argent et du temps ; surtout avec les chaînes de production développées des entreprises d'aujourd'hui. En outre, travailler dans le secteur artisanal ne demande pas des diplômes ou des formations spéciales ; il suffit de maîtriser le savoir-faire qui est transmis à travers les générations d'une façon informelle, et après chacun y ajoute sa touche personnelle qui différencie un produit d'un autre.

En revanche, il est clair que le secteur artisanal a subi un grand développement tout au long de ces dernières années ou les choses ont eu tendance à devenir de plus en plus formelles, et des petites

entreprises ont été de plus en plus créées un peu partout dans le monde. En fait, les chefs de ces entreprises combinent capacités entrepreneuriales et un savoir-faire artisanal pour lancer leurs projets. La compétitivité des produits artisanaux est basée, avant tout, sur la haute qualité de ces produits et la connexion émotionnelle établie par les clients avec ces produits. En fait, l'acte entrepreneurial s'est répandu même dans le secteur artisanal dans une tentative de le rendre plus rentable et plus formel. L'entreprise artisanale est certes une entreprise génératrice de richesse et d'emploi participant ainsi à la croissance économique et sociale de son environnement. Elles sont productrices de produits perçus comme de haute qualité par le consommateur ; qui dit produit artisanal dit produit fait à la main avec beaucoup de précision, d'authenticité et d'excellence.

D'après Blignières-Légeraud (2013), créer de la valeur ne se représente pas uniquement à travers la réduction des coûts ou l'intégration de nouvelles technologies ; mais elle se traduit par les efforts divers fournis par l'entreprise pour instaurer une relation durable sur le long terme avec le consommateur en se basant principalement sur la qualité du service, du produit, et la création de marque. Ceci dit que la compétitivité de l'entreprise artisanale réside dans la haute qualité de ses produits tels que perçu par le consommateur. Mais la question qui se pose est comment mesurer cette compétitivité sur le marché vis-à-vis des entreprises autres qu'artisanales ? En réalité, ce processus est difficile vu que le processus de fonctionnement de chacune est différent. Mesurer la compétitivité d'une EA n'est pas une tâche simple et logique comme les cas des PME dans d'autres secteurs ; il ne s'agit pas simplement de se fier aux ratios de croissance, de rentabilité, ou de productivité qu'utilisent les financiers. Ainsi, la compétitivité de ces produits réside dans la perception créée aux yeux du consommateur et repose sur le principe universel de la qualité. Mais la question qui se pose est de savoir comment mesurer la compétitivité des entreprises artisanales face aux entreprises autres qu'artisanales ? En réalité, cette démarche est difficile car le processus de fonctionnement de chacune est différent. En fait, vu la diversité d'activités et de marchés présents dans le secteur artisanal, ce genre d'entreprises ne disposent pas d'outils convenus pour mesurer leur position concurrentielle par rapport à la concurrence (Blignières-Légeraud, 2013).

Section 1 : Description du marché de l'artisanat et de son fonctionnement dans le monde entier

Entreprendre dans le secteur artisanal n'est pas une tâche facile du fait de la complexité des processus de production et du poids de négociation du consommateur. Selon Timons, "l'entrepreneuriat

est le processus de la création et de la saisie d'une opportunité ainsi qu'avoir le courage de la poursuivre malgré le manque des ressources". Cette définition s'applique fortement dans le contexte artisanal qui représente certes une opportunité, mais où il est difficile de maintenir l'activité et se développer à travers l'exportation vu le manque des ressources. En fait, lorsqu'on entend le terme entrepreneur ou exportateur, on a souvent tendance à associer ce dernier avec des traits de personnalité du genre fort, charismatique, intelligent, preneur de risque, laborieux, et tout autre genre de caractéristiques favorables. Entreprendre ce n'est pas facile et ce n'est pas donné à tout le monde ; seulement les personnes les plus aptes y arrivent. Il s'agit en fait de savoir saisir l'opportunité et de se lancer dans des secteurs à problèmes mais prometteurs la ou les autres n'ont pas pu donner grand-chose. Il s'agit de bien analyser la situation afin de relever les principaux obstacles et en tirer bénéfice.

Il est connu que l'exportation est fortement liée à la création et à l'innovation. En fait, grâce aux entrepreneurs et à leur rigueur, beaucoup d'industrie et de marchés ont été altérés en inventant de nouveaux produits, de nouvelles technologies, ou tout simplement une nouvelle façon de faire les choses à n'importe quel niveau de la chaîne d'approvisionnement. En bref, il s'agit de prendre le risque et d'en assumer les conséquences. "L'innovation est l'outil clé des entrepreneurs avec laquelle ils exploitent de nouvelles opportunités pour des produits et des services différents ; Joseph Schumpeter a défini l'entrepreneur comme étant un innovateur. Pour lui, l'entrepreneur, dans une économie avance, est une personne qui y introduit soit une nouvelle méthode de production qui n'a pas encore été testé auparavant, soit un produit avec lequel le consommateur n'est pas encore familier, soit une nouvelle source de matière première, ou bien même de nouveaux marchés, et ainsi de suite" (KWIZERA, 2015). De ce point, on peut en déduire le rôle important que joue les entrepreneurs dans le développement de l'industrie de leurs pays car ils aident à la création d'emploi, à l'augmentation du revenu des habitants et de celui du gouvernement sous forme de taxes, au développement du territoire dans lequel ils opèrent, et à la richesse de l'économie en créant de nouvelles entreprises dans de nouveaux domaines.

Il est clair qu'entreprendre dans l'artisanat a beaucoup développé ce secteur et l'a beaucoup aidé à se formaliser vu qu'avant les choses étaient faites d'une façon plus traditionnelle. « L'artisanat qui, à l'origine est traditionnel, a bénéficié d'un regain d'intérêt par le biais de l'entrepreneuriat. Autrement dit, grâce aux divers projets mis en place, l'artisanat est désormais pressenti comme un nouveau secteur économique, créateur d'emplois. » (KWIZERA, 2015). Il faut noter que dans le passé, les produits artisanaux ont été fabriqués par de simples paysans afin d'avoir un surplus de revenus. Pour certains, la

réalisation d'un produit artisanale se faisait comme un extra job ou comme un loisir après avoir terminé son travail initial qui était principalement l'élevage, l'agriculture, ...etc. dans le temps, les hommes étaient orientés vers les travaux les plus durs tel que la poterie, la bijouterie, la ferronnerie, la boissellerie, et la céramique ; or que les femmes s'étaient dirigées vers la tapisserie, la vannerie, la soierie et la broderie. En fait, il y a une distinction de genre même dans ce secteur car les femmes se concentrent sur les produits qui peuvent être réalisés à la maison, avec le peu de ressources existants, et en parallèle avec leurs rôles de mamans et femmes au foyer ; alors que les hommes ont plus d'accès aux ressources et peuvent bénéficier d'une formation externe dans des ateliers spécialisés, ce qui accroît leurs chances de reconnaissance professionnelle et d'intégration sociale. C'est seulement avec cette nouvelle ère technologique et les initiatives des jeunes entrepreneurs qui ont pris le risque d'investir dans le secteur artisanal, que ce dernier a connu un changement radical et que les choses se sont mises à changer petit à petit.

L'artisanat est l'expression unique d'une culture ou d'une communauté particulière par le biais de l'artisanat et des matériaux locaux. L'artisanat est avant tout un art, une civilisation et une culture qui s'est instillée au fil des ans dans différents territoires et dans la vie quotidienne de certains de ses habitants. Dans le monde entier, vous trouverez une variété de produits artisanaux, chacun ayant sa propre identité et ses propres caractéristiques acquises à partir des particularités de sa région, de sa culture et de son histoire. Pour certains, il s'agit d'un patrimoine culturel et traditionnel dont il faut prendre soin car il reflète toute une civilisation de leurs ancêtres ; mais pour la majorité, l'artisanat représente également une bonne source de revenus pour ses praticiens. En fait, l'artisanat est, et a toujours été, un secteur générateur de ressources pour de nombreuses familles dans le monde. Il est vrai que le type de métiers exercés et les produits conçus sont différents d'un pays à l'autre ; mais globalement, le principe d'action reste le même puisqu'il repose sur le savoir-faire et la créativité de l'entrepreneur et des artisans qui y travaillent.

Fondamentalement, l'entreprise artisanale est considérée comme une très petite entreprise puisque son effectif commence à partir de dix salariés et ne dépasse pas une centaine ; elle est soumise à un régime juridique et fiscal spécifique ; et c'est souvent le chef d'entreprise qui est responsable du processus de prise de décision. Le point fort de cette dernière réside dans la nature de sa clientèle et les attributs spécifiques de ses produits car ils sont perçus par les clients comme des produits hauts de gamme, d'une grande finesse et qualité ; ce qui permet à l'entreprise d'en pratiquer des prix élevés.

D'une part, personne ne peut nier que le travail dans le secteur de l'artisanat est considéré comme un emploi discriminatoire dédié aux personnes qui ont manqué leurs études ou qui n'y ont pas eu accès, ce qui en fait un emploi négligé par les jeunes d'aujourd'hui. Avec la vitesse à laquelle le monde évolue et avec toutes ces avancées technologiques, travailler à la main et prendre des semaines, voire des mois, pour fabriquer un seul produit est considéré comme une perte d'argent et de temps, surtout avec les chaînes de production développées par l'industrialisation. En fait, travailler dans le secteur de l'artisanat ne nécessite pas de diplômes ou de formation spéciale ; il suffit de maîtriser le savoir-faire qui se transmet de manière informelle de génération en génération; ensuite, chaque artisan apporte sa touche personnelle qui différencie un produit d'un autre.

D'un autre côté, il est clair que le secteur de l'artisanat a connu de grandes améliorations ces dernières années. Les choses sont devenues plus formelles, et les petites entreprises artisanales se sont multipliées partout dans le monde. En fait, les chefs de ces entreprises combinent des compétences entrepreneuriales et un savoir-faire artisanal pour lancer leurs projets. La compétitivité des produits artisanaux repose, avant tout, sur la haute qualité de ses produits et le lien affectif établi par les clients avec ceux-ci. En fait, l'acte entrepreneurial s'est répandu même dans le secteur artisanal dans le but de le rendre plus rentable et plus formel. L'entreprise artisanale est donc, sans aucun doute, une entreprise qui génère de la richesse et de l'emploi, contribuant ainsi à la croissance économique et sociale de son environnement. Ils produisent des produits perçus comme étant de haute qualité par le consommateur car ils sont réalisés avec une grande précision, authenticité et excellence. "L'approche par la valeur mobilise les nombreux ingrédients qui alimentent la valeur perçue d'une offre aux yeux de ses clients, tels que la créativité, la marque, le design, l'"Excellence de la main", l'authenticité, la proximité, la qualité de service, etc." (Blignières-Légeraud, 2013).

Par conséquent, la compétitivité de l'entreprise artisanale réside dans la haute qualité de ses produits telle que perçue par le consommateur. Mais la question qui se pose est de savoir comment mesurer la compétitivité des entreprises artisanales face aux entreprises autres qu'artisanales ? En réalité, cette démarche est difficile car le processus de fonctionnement de chacune est différent. La compétitivité de l'entreprise artisanale est par définition irréductible (voire radicalement étrangère) aux ratios quantitatifs de productivité, de rentabilité et de croissance globale mesurés par les analystes financiers et les actionnaires. Elle reste également largement absente de la statistique nationale, qui privilégie systématiquement le critère de la taille sur celui du métier, et ne dispose pas des outils nécessaires pour

établir des mesures de " positionnement concurrentiel " sur un si grand nombre d'activités, de spécialités, de marchés différents (Blignières-Légeraud, 2013).

Néanmoins, beaucoup d'entrepreneurs trouvent des opportunités intéressantes dans le secteur artisanal et cherchent à y opérer. Il est clair que l'entrepreneuriat dans l'artisanat a beaucoup développé ce secteur et l'a aidé à se formaliser en améliorant le mode de fonctionnement traditionnel et arbitraire qui était le sien. L'artisanat, qui était à l'origine traditionnel, a bénéficié d'un regain d'intérêt grâce à l'entrepreneuriat. En d'autres termes, grâce aux différents projets mis en œuvre, l'artisanat est désormais perçu comme un nouveau secteur économique, créateur d'emplois (Folbre et Nelson, 2000).

Cependant, avec la mondialisation croissante, les produits deviennent de plus en plus banalisés et les artisans voient leurs produits en concurrence avec des marchandises provenant du monde entier. Il n'est plus possible de considérer les communautés d'artisans traditionnels et leurs produits en les isolant des tendances et de la concurrence du marché mondial. L'artisanat fait partie d'un marché des accessoires de maison beaucoup plus vaste, qui comprend des produits artisanaux, semi-artisanaux et fabriqués par des machines. La mondialisation a joué un rôle important en modifiant les principes de la demande et de l'offre par rapport à ce qu'ils étaient dans le passé. L'évolution des infrastructures et des technologies avancées a modifié la structure du marché de l'artisanat et supprimé un grand nombre de ses barrières. Par conséquent, les entreprises artisanales se trouvent obligées de suivre le rythme économique imposé par la mondialisation ; et en même temps, elles ont bénéficié de ses avantages en ayant accès à des clients mondiaux, à des partenaires commerciaux et à des régulateurs gouvernementaux (Narzari, 2013). Par exemple, le marché des accessoires de maison est fortement influencé par les tendances de la mode, les habitudes d'achat des consommateurs et les conditions économiques des marchés finaux. Dans de nombreux cas, les artisans ne sont pas en contact avec ces marchés finaux, ce qui représente un défi pour ceux qui cherchent à exporter leurs produits. La réaction des consommateurs à l'artisanat est imprévisible et se prête moins à la recherche et à la généralisation que la réaction à d'autres produits. Les consommateurs achètent des produits artisanaux parce qu'ils aiment se sentir liés aux traditions et aux cultures indigènes dans un monde global et de plus en plus marchandisé (Mkenda et Aikaeli, 2019).

I. Définition des produits artisanaux :

Donner une définition approuvable à ce que représente un produit artisanal est une tâche difficile vu la diversité des biens fabriqués, des matériaux utilisés, de la technique de production, ou même de l'utilité

de fonctionnement du produit lui-même. Ceci cause par conséquent des problèmes aux importateurs, exportateurs, responsables douaniers, et responsables fiscales qui ont besoin d'une définition communément admise pour le bon déroulement de leur travail. Du coup, la solution était de se mettre d'accord sur la définition d'un set de caractéristiques universellement admises de ce que représente les produits artisanaux. Une liste non-exhaustive de ces caractéristiques est la suivante :

- Ils sont produits par des artisans, soit entièrement à la main, soit à l'aide d'outils manuels ou même de moyens mécaniques, mais à condition que l'élément manuelle et artisanale représente le pourcentage le plus élevé dans la production.
- Vu le côté artistique de ces catégories de produits, il n'y aura pas de pièces exactement identiques même lorsque le modèle est reproduit en plusieurs quantités.
- Ils sont fabriqués à partir de matières premières provenant de ressources durables ;
- Il n'y a pas de limites en termes de quantités.
- La spécificité des produits artisanaux repose sur leur caractère... distinctif, qui peut être utilitaire, esthétique, artistique, créatif, culturel, décoratif, fonctionnel, traditionnel, symbolique et significatif.

A noter que les produits artisanaux liés à la maintenance, à l'installation, à l'entretien et à la réparation (de matériel de transport, d'appareils ménagers ou électriques, par exemple), ne font pas partie de ce qui est considéré comme produit artisanale selon les caractéristiques citées là-haut.

En fait, il peut y avoir différentes catégorisations de produits artisanaux reposant principalement sur le type de matériaux utilisés, le type de technique utilisés, ou sur le genre de combinaison de matériaux et techniques. De ce fait en découle les catégories principales suivantes :

- Vannerie
- Tannerie
- Dinanderie
- Poterie
- Textiles

- Bois

Un autre exemple de catégorisation est par rapport à l'origine des matériaux supplémentaires utilisés lors de la production ; on fait la distinction entre les matériaux d'origine animale, végétale, ou minérale. Enfin, on peut catégoriser les produits artisanaux selon leur pays ou région d'origine ; il y a par exemple les produits d'Afrique du nord, du sud, de l'Inde, de l'Amérique latine...etc. chaque pays ou région est connu mondialement pour une catégorie bien précise de produits artisanaux tel que l'ivoire, le verre, les bijoux, les accessoires de mode ...etc.

Par rapport maintenant à l'artisan et sa définition ; ce terme désigne toute personne fabriquant des produits selon un processus manuel avec possibilité d'utiliser des machines-outils sans recours aux machines industriels qui peuvent impacter le caractère manuel de ces derniers. Ce dernier peut travailler tout seul comme il peut être assistés par d'autres personnes de sa communauté qui ont un lien étroit avec le métier. En fait, le terme artisan désigne toute personne participante à la conception, production, recherche et développement, et négociations commerciales de produits artisanaux. D'un autre coté, un artisan s'identifie à travers le type d'entreprise qu'il gère ou détient ; il s'agit souvent de petites ou moyennes entreprises sous formes d'entreprises familiales, coopérative, ou mono-artisans.

Souvent, les artisans ont appris le métier de leur famille ou de leur communauté. Mais dans certains cas, ces derniers peuvent recevoir une spécialisation professionnelle dans le cadre d'initiatives gouvernementales publiques de développement de l'artisanat. En plus, dans certains pays développés, la carrière de l'artisan est un choix que l'artisan a fait en étudiant à l'université ou au lycée dans les domaines de l'artisanat et des arts visuels.

Par rapport aux produits artisanaux ce sont des produits a vocation commerciale ou utilitaire achetés par les consommateurs selon différents motifs. Ces produits sont vendus soit en détail, soit en gros à l'exportation, ou bien dans de différents points de vente tel que les foires, les expositions, et les lieux touristiques. Par rapport à la stratégie prix adopte par les artisans, il s'agit le plus souvent de la stratégie basée sur les couts en incluant le cout du matériel et de la main d'œuvre, plus une marge bénéficiaire ; certains peuvent ajouter un supplément de prix s'ils disposent d'une bonne réputation ou d'un nom de marque.

II. Classification des produits artisanaux

1. Classification des produits par matière première :

Dans le Guide méthodologique pour la collecte de données sur l'artisanat publié par l'UNESCO (1990), les produits sont répertoriés principalement en fonction des matériaux utilisés et, dans certains cas, en combinant le matériau et la technique avec des codes SH correspondants identifiés pour chaque catégorie de produits. Grâce à cette classification, il est possible d'identifier et d'analyser les exportations d'un pays dans certaines catégories de produits. Il est également important de classer les produits en fonction des matières premières, car c'est ainsi que les experts de l'industrie qui travaillent avec les producteurs artisanaux - en particulier les designers et les consultants en développement de produits - parlent des produits. Les matériaux ont toujours été importants dans l'industrie des accessoires pour la maison en raison de la relation étroite de cette industrie avec la mode, et ils sont devenus encore plus importants récemment, car les designers et les producteurs combinent différents types de matériaux pour créer des produits uniques et "éclectiques".

2. Classer les produits par segment de marché :

Du point de vue du marché final, le marché clé des produits artisanaux est celui des accessoires pour la maison (également appelé marché de la "décoration intérieure" ou des "accessoires de maison", qui tend à se chevaucher avec les catégories de produits "cadeaux" et "jardin"). Il n'est pas facile de déterminer la part et la contribution des produits artisanaux par rapport aux produits fabriqués à la machine sur ces marchés. Malgré cette limite, la plupart des études utilisent les données du marché des accessoires pour la maison comme approximation du secteur de l'artisanat, principalement parce que peu d'autres statistiques existent pour le marché mondial de l'artisanat.

Pour comprendre le marché final des produits artisanaux, il est important de savoir comment l'industrie des accessoires de maison est segmentée et organisée. Chaque produit artisanal qui provient des producteurs artisanaux est basé sur une ou une combinaison de plusieurs matières premières, et aboutit dans l'un des segments du marché a des accessoires présentés pour la maison.

Les gens souvent peinent à distinguer entre produits artisanaux et produits artistiques ; mais quelques experts du domaine en font la distinction entre les deux en les catégorisant en produits utiles, et décoratifs. Ceux fabriqués par les artisans sont des produits d'utilité et d'usage courant ; alors que ceux réalisés par

des artistes sont principalement créés pour la décoration et le plaisir. L'artisanat et l'art sont souvent liés les uns aux autres ; une chose est sûre, une fois bien combinés, elles peuvent conduire l'EA à une croissance durable et équitable. L'utilisation d'œuvres artistiques dans l'artisanat est monnaie courante. En contrepartie, les artistes aussi font appel au savoir-faire des artisans en guise d'inspiration pour mettre en place des œuvres artistiques. De ce fait, Il est difficile de trouver une délimitation claire entre produits artisanaux et produits artistiques.

Toutefois, les outils, techniques et méthodes de fabrication modernes, combinés à l'utilisation croissante de la conception et de la fabrication assistées par ordinateur, ont ouvert la voie à une nouvelle ère de personnalisation massive et d'adaptation aux besoins des clients. Le secteur des arts visuels ne peut être considéré que comme contribuant à la bonne évolution de l'artisanat dans une perspective de complémentarité et d'interdépendance ; tout en gardant à chacun sa place et son marché.

Section 2 : Le marché de l'artisanat et son importance pour l'économie du Maroc :

Étant l'un des premiers pays au monde à connaître une activité artisanale très diversifiée, le Maroc, avec son passé, ses traditions millénaires, la diversité de sa population et de sa culture, a su forger cette richesse et la matérialiser dans des tapis, des costumes traditionnels, des bijoux, des poteries, des bois gravés, des faïences en mosaïque ou en zellige ciselé, des plâtres sculptés... des matières premières. Aujourd'hui, l'artisanat est un grand lieu de créativité et d'innovation grâce à des artisans, des entreprises et des designers qui ont revisité le patrimoine artisanal. Ils ont ainsi su insuffler une modernité à l'artisanat marocain, mais en veillant à préserver son authenticité : c'est un artisanat " nouvelle tendance " ouvert sur l'avenir mais aux racines culturelles profondes. Cependant, L'artisanat marocain a connu une stagnation en termes de techniques de production, de renouvellement de l'offre de produits, d'innovation et de création ainsi que de capacité à suivre les tendances et à répondre à l'évolution des goûts des consommateurs.

L'artisanat marocain représente une ressource économique importante. De nombreux indicateurs économiques démontrent l'importance du secteur pour l'économie marocaine d'une part, et pour la population en elle-même d'autre part. Ce secteur est le deuxième employeur après l'agriculture. Il emploie près de 20% de la population active et fait vivre un tiers de la population. Dans ce cadre, une stratégie nationale décennale, " Vision 2015 ", a été lancée en 2005 en vue d'améliorer la situation de l'artisanat

marocaine et de capitaliser sur la forte demande pour les produits artisanaux marocains. Il s'agit d'une stratégie proactive, qui vise à booster le secteur artisanal en le rendant un moteur économique en termes de création d'emplois et d'exportations ; sachant que ces produits sont demandés majoritairement par les marocains vivant dans les grandes villes et ayant un revenu assez élevé, ainsi que d'autres consommateurs des pays ayant des partenariats économiques avec le Maroc

Trois grandes orientations sous-tendent la nouvelle stratégie de développement du secteur de l'artisanat. S'inscrivant dans une démarche volontariste de l'Etat, elle vise en premier lieu la création de 117.500 emplois supplémentaires et le renforcement du label "Artisanat du Maroc" à l'international. En deuxième lieu, elle vise à réhabiliter tout le secteur artisanal afin que ce dernier puisse participer au développement économique et social du pays. Et en troisième lieu, à créer une nouvelle administration avec de nouvelles orientations stratégiques, en assurant la supervision et l'encadrement tout en confiant la mise en œuvre aux différents acteurs du secteur. Il s'agit en fait de mettre en place une administration qui a pour rôle de participer au développement du secteur et non seulement chargé de la gestion. Selon le site du gouvernement marocain, l'artisanat fait partie du secteur de l'économie sociale et solidaire. En effet, ce secteur est un secteur prometteur, dont le développement peut contribuer à lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, à créer de nouveaux emplois et à organiser le secteur informel.

I. Statistiques pertinentes

Dans le cadre du développement social, et en parfaite convergence avec les objectifs de l'initiative nationale du développement humain (l'INDH), l'économie sociale et solidaire intègre plusieurs plans stratégiques et de développement, qui sont mis en œuvre au niveau des différents départements ministériels, et pour assurer la coordination des efforts des acteurs de l'économie sociale et solidaire, le ministère en charge de ce secteur a entrepris plusieurs actions proactives, basées sur une stratégie nationale intégrée qui permettra à ce secteur d'accomplir sa mission de contribution au développement durable.

Certains des objectifs qui ont été fixés :

- Renforcer et harmoniser l'action publique en faveur de l'économie sociale et solidaire, tant au niveau national que régional ;
- Faciliter l'émergence d'une économie sociale et solidaire performante et structurée, capable de jouer pleinement son rôle dans la lutte contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion ;

- Contribuer à un développement territorial intégré fondé sur l'exploitation rationnelle et valorisation des richesses et des potentiels locaux ;
- Améliorer la visibilité et la connaissance du secteur.

En termes de chiffres, la stratégie nationale vise à :

- Renforcer l'adhésion de la population active aux coopératives, en faisant passer le taux de pénétration de la coopérative dans cette population de 3,1% à 7,5% d'ici 2020 ;
- Renforcer la contribution de l'économie sociale et solidaire à la création d'emplois en faisant passer le nombre de salariés des coopératives de 50 000 à 175 000 d'ici 2020 ;
- Améliorer la contribution du secteur à la création de richesse, en faisant passer sa part dans le PIB de 1,6 % à 3,9 % d'ici 2020.

L'industrie artisanale a un impact énorme sur l'économie du Maroc, elle représente en effet un pourcentage important de son PIB. Le secteur de l'Artisanat a totalisé en 2017, un chiffre d'affaires d'environ 73,5 milliards de DH et un nombre d'emplois de 1 128 098 artisans. Le tableau suivant résume tous les chiffres importants de cette industrie en 2017 :

L'industrie de l'artisanat d'art et de production (TAP) du Maroc est divisée en deux sous- secteurs qui sont :

1- Distribution de contenu culturel élevé : Artisanat Art et Production (APP)

2- distribution fort contenu culturel (AFCC)

3- Distribution utilitaire (AU)

Les mono-artisans indépendants réalisent 95 % du chiffre d'affaires du secteur de l'APA. Ceux des zones urbaines contribuent le plus à l'activité (une part de 83%). Quant aux PME, elles ne contribuent qu'à 5% du chiffre d'affaires, mais elles continuent à jouer un rôle important dans la dynamisation et la modernisation du secteur grâce, notamment, à leur mode de gestion et de production. La figure ci-dessus résume le pourcentage de participations de chaque acteur dans les chiffres d'affaires présentées dans le tableau 1 pour l'année 2017.

Tableau 1: Chiffre d'affaires de l'artisanat d'art et de production (TAP) en 2017

	Chiffre d'affaires (Milliards de DH)	Emploi	Valeur ajoutée (Milliards de DH)	% VA/CA
APP	73.5	1.128.098	36.3	49,4%
AFCC	28.1	420.863	13.6	48,3%
AU	45.4	707.235	22.7	50,1%

Source : Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale

- Chiffre d'affaires par sous-secteur :

La répartition entre les produits à fort contenu culturel (ACCD) et les produits utilitaires (UA) montre une prédominance des produits utilitaires. 62% du chiffre d'affaires du secteur de la TAP est réalisé par les UA, soit un volume d'activité de l'ordre de 43,4 milliards de DH. Par contre, l'ACCD a réalisé un chiffre d'affaires de 28,1 milliards de DH, ce qui représente une part de 38% du chiffre d'affaires global.

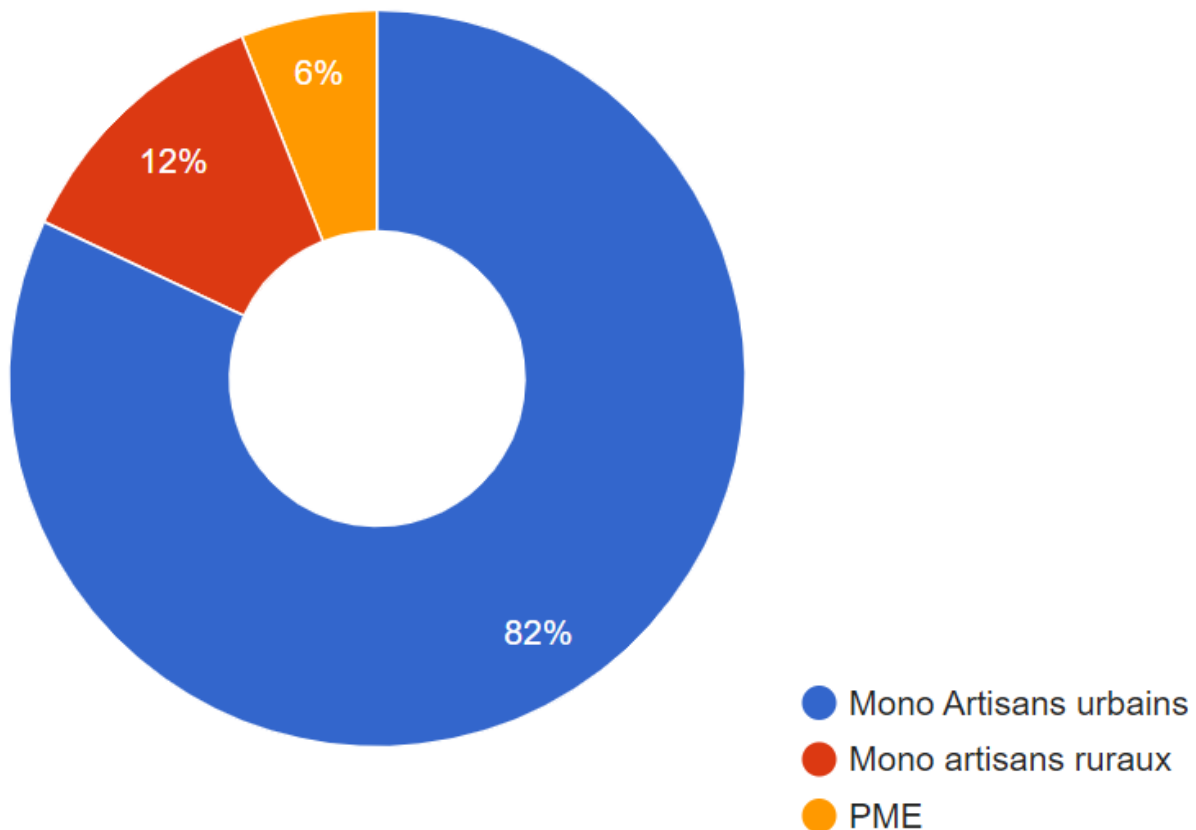
- Chiffre d'affaires par type de marché :

En 2017, la part du marché extérieur dans les ventes a augmenté (par rapport aux années précédentes) pour atteindre 22%. Mais malgré cette croissance continue, le marché intérieur reste le principal client de l'artisanat marocain, avec une part dans le chiffre d'affaires de 78%, réalisée par les ventes intérieures.

- Valeur ajoutée du TAP :

La valeur ajoutée du secteur des TAP était de 36,3 milliards de DH en 2017, soit un ratio de 49,4% du chiffre d'affaires.

Figure 1: Répartition du chiffre d'affaires 2018 par type d'acteurs



Source : Ministère du tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale

II. Histoire de l'artisanat au Maroc :

Qui dit artisanat, dit art ; et l'artisanat marocain est connu dans le monde entier pour ces œuvres d'art incarné dans une activité de production manuelle très fine. En fait, l'artisanat marocain représente un art populaire qui découle de la mentalité et des besoins du milieu où il est né. Il s'agit d'un art collectif qui a été transmis de génération en génération pour former les racines de l'artisanat de ce pays. De ce fait, les produits artisanaux marocains ne sont pas seulement des sources de revenu, mais ils représentent la culture d'un royaume.

Si l'on remonte dans le temps, on va trouver que la source de n'importe quel produit artisanal est l'invention et le travail acharné d'un artisan passionné qui s'est inspiré de son milieu de vie et de ces

traditions pour mettre en œuvre un art qui le représente. Et c'est ainsi que l'artisanat Marocain représente en fait l'art traditionnel Marocain. Donc à travers le temps, le secteur a acquis de multiples aspects d'activité, qui a mis l'artisanat en opposition avec tout ce qui est industriel ou produits standardisés. Du coup, ce qui démarque un produit artisanal d'un produit industriel dépend de plusieurs facteurs ; à savoir le type d'outillage s'il est archaïque ou s'il comporte un certain nombre de machines- outils, les techniques et les outils utilisés lors de la production, et le nombre d'ouvriers participant au processus et qui ne doit jamais dépasser dix. Deux catégories d'artisanat existent au Maroc : Un artisanat rural, brut, original, farouchement rebelle à toute influence étrangère ; et un artisan citadin, héritier des traditions hispano-mauresques, raffiné, exigeant, quant au choix des matières premières, fidèle, dans une certaine mesure, aux formes et aux décors des anciens modèles.

Historiquement au Maroc, le mois de décembre de chaque année est célébré par les administrations publiques comme étant le "Mois de l'artisanat". La tradition dicte que chaque décembre les principales villes du royaume, à savoir Fès, Tanger, Casablanca et Rabat organisent des expositions et des salons prestigieux pour promouvoir les produits artisanaux. Cette coutume a été lancée la première fois en décembre 1973 au Théâtre National Mohammed-V. Le Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre chargé de la Promotion Nationale, de l'Entraide Nationale et de l'Artisanat, a déclaré : "La grande famille de l'artisanat marocain célèbre cette année, avec un éclat particulier et une solennité digne de son prestige, son mois de l'artisanat. Ce n'est pas un hasard. Enfin, la nation vient de prendre conscience du poids économique et social et du rôle historique de ce secteur important et de son rôle sur l'économie du pays."

A l'époque, le secrétaire d'état Si Abdellah Gharnit a mis l'accent sur les réalisations de ce secteur et l'importance accordée par le gouvernement à travers la mise en place du plan quinquennal 1973-1977 puisque le secteur artisanal employait plus de 300.000 artisans dans les domaines les plus variés à ce moment. Depuis le temps, ce secteur était d'une importance majeure et intéressait une partie importante de la population marocaine, pour qui il représentait une source de revenu considérable. "Ce secteur ne doit donc pas être abordé uniquement sur le plan économique, car c'est un secteur où l'humain, l'économique et le social interfèrent si intimement que tout jugement systématique risquerait, s'il est accrédité auprès de l'opinion publique, de lui apporter un certain préjudice." (Abdellah Gharnit, 1973).

Et c'est à ce moment-là que les produits artisanaux ont commencé à prendre de l'ampleur au sein de la société de consommation émergentes. Du coup, la production artisanale a commencé à s'orienter envers la consommation de masse au lieu de se focaliser uniquement sur l'aspect esthétique et la spéculation.

Malgré cela, il a été primordial de garder l'originalité et la beauté qui conditionnent l'existence de tout produit artisanal. Et c'est lors de ce stade, que la différenciation classique entre artisanat urbain et rural n'est plus valable. Dans les documents officiels, ce qui est mentionné c'est l'artisanat d'art, d'un artisanat utilitaire et d'un artisanat de service même si les caractéristiques de chacune restent floues. Souvent, il est difficile de différencier entre l'artisanat d'art et l'artisanat utilitaire ; alors que l'artisanat du service désigne les petits métiers tels que les coiffeurs, les pâtisseries et les cordonniers.

C'est en 1974 que la notion de coopératives a commencé à se dissoudre au sein de la société marocaine à l'issue de sociétés artisanales. Même si la coopérative n'a pas disparu, mais elle est devenue entièrement démodée avec son mode de fonctionnement un peu introverti. Elle était dirigée par un "Amine" ou syndic qui était responsable de régler les litiges et de réprimer les fraudes en tant qu'intermédiaire entre les autorités et les membres de la corporation ; en collaboration avec un "Mohtasseb" qui était chargé de la prévention de la marchandise, de la fixation des mercuriales, et de la répression des fraudes et des malversations. Cette organisation permettait de travailler ensemble pour défendre l'intérêt général. Aujourd'hui, l'administration est chargée du contrôle de la qualité et se montre généralement très indulgente ; ses missions principales sont :

- 1) Assurer la qualité de la production ;
- 2) Défendre contre les abus fiscaux ;
- 3) Prêter assistance aux vieux artisans.

Ce savoir-faire transmis à travers les siècles a toujours été une fierté pour les artisans qui ont su faire des matières les plus robustes des vrais chefs- d'œuvre dignes des périodes anciennes et antiques. Ils ont excellé en dinanderie, en tannerie, en tissage, et en poterie. Par exemple, l'art du bronze produit au Maroc, dans la première moitié du XIIe siècle, des œuvres remarquables, révélant la naissance de la bronzerie hispano-mauresque. Le musée Batha de Fès possède quelques spécimens qui ont été déposés successivement en 1954 et 1958. (Cambazard-Amahan, 1989, 73-95). Mais il est regrettable de constater que les préférences des clients ont changé à travers le temps, du à des facteurs multiples, ce qui a poussé les artisans envers une forme de production rénové et loin de toute antiquité.

Les matières premières, les teintures, les outils ont changé, certains diraient même amélioré. Le résultat n'est guère convaincant. Un cuir avec des fleurs artificielles ou peint à la bombe n'aura jamais la douceur, ni le grain d'un boccami Khenifra. Les teintures chimiques n'atteindront jamais la douceur chatoyante, les

tons délicats obtenus avec les teintures végétales. Les tissus fabriqués ont commencé à suivre les tendances de la mode à l'issue des usines industrielles ; et même si les marocains sont restés fidèles jusqu'à nos jours au port des costumes et caftans traditionnels lors des cérémonies, rares sont ceux qui utilisent des matériaux issus d'ateliers artisanaux. Par conséquent, les produits artisanaux marocains tels que le cuir, le cuivre, les bijoux, et les céramiques sont dorénavant destinés exclusivement aux touristes et à l'exportation.

Dans le passé, l'artisanat Marocain a survécu indépendamment du commerce extérieur sur la base d'une économie fermée sans être menacé de mort ; il y avait suffisamment de clients locaux pour faire écouler la production nationale. La vraie menace commença à la fin du XIX^e siècle lorsque les produits venus d'Europe ont commencé à prendre place sur le marché marocain en dépit des produits artisanaux marocains. Et c'est dans ce sens que les autorités ont commencé à déployer leurs efforts pour sauver le secteur ; à titre d'exemples :

- En 1913, l'administration du Protectorat, inquiète, ordonne une enquête sur l'artisanat.
- En 1915, une exposition est organisée à Casablanca et permet d'attirer l'attention sur certains objets dont l'originalité et la beauté sont incontestables.
- En 1918, l'Office des industries d'art indigène est créé, dont le rôle principal est de sélectionner les meilleurs artisans de chaque corporation, de les aider, de les éduquer, de les encourager, de former des apprentis et de vendre leurs marchandises.
- En 1920, le bureau fut transformé en un département des arts indigènes, rattaché à la direction de l'instruction publique des beaux-arts et des antiquités du Maroc. Le programme que s'était fixé cette institution était l'un des plus ambitieux et des plus prometteurs. Il avait pour mission de déceler les compétences susceptibles de sauver le secteur tout en fournissant l'aide nécessaire au bon fonctionnement des entreprises artisanales.

Pendant une brève période, il y a eu un petit allègement grâce aux efforts fournis et le secteur artisanal a pu prendre du souffle ; mais, à partir de 1973, le Maroc va subir de multiples crises économiques à cause des produits importés à bas prix qui ont submergé le marché. Et c'est à ce stade que l'artisanat Marocain commence à être menacé de ruine, et qu'il fallait impérativement prendre de nouvelles mesures de façon urgente afin de maintenir l'activité des sociétés. Quelques caisses de crédit ont été créées. Le dahir du 29 avril 1938 décide de la création du Comptoir Artisanal Marocain (C.A.M.). Toutefois, la situation ne ferait

que de s'empirer à cause des difficultés d'approvisionnement de matières premières lors de la guerre de 1939-1945 ; et de l'insuffisance de moyens et de techniques de production après la guerre.

Cette crise va persister avec l'évolution du mode de vie de la société marocaine qui a connu une transformation radicale dans les habitudes de consommation. Tout a commencé à évoluer, à savoir les techniques, les goûts, et les attentes ; du coup, il était impératif d'essayer de raviver le secteur à travers de nouvelles orientations. Dans ce sens, l'administration a essayé de moderniser et d'améliorer les techniques tout en les rendant accessibles facilement aux artisans ; et en même temps, a essayé de trouver de nouveaux débouchés locaux ou à l'exportation en orientant la production envers l'augmentation de la qualité et de la quantité. En bref, il est nécessaire de promouvoir la modernisation des techniques et de créer un mouvement coopératif.

Ces efforts ont porté leurs fruits et le secteur, a contribué pour 94774690 Dirhams aux exportations en 1971, contre 80853.160 DHs en 1970, soit un taux de progression de 17%. Par ailleurs, les achats effectués par les touristes sont de l'ordre de 30000 000 DHs pour la même année. De nouveaux dahirs ont encouragé tant les investisseurs que les artisans à investir dans le secteur de l'artisanat, S.M. Hassan II a tracé les grandes lignes de la nouvelle orientation de cette forme d'industrie : "Nous voulons que cette famille (l'artisanat) soit gérée par de nouvelles méthodes, de nouveaux fonds, de nouveaux moyens qui lui permettent de répondre à la demande du marché intérieur et surtout à la demande du marché extérieur".

Toutes les déclarations et discours officiels insistent sur la nécessité de développer l'artisanat et de l'intégrer dans l'ensemble de l'économie nationale. Les ateliers pilotes créés il y a une trentaine d'années par l'État et mis à la disposition des artisans pour les familiariser avec les méthodes de travail modernes et leur apprendre à utiliser des outils sophistiqués ont transformés en centres d'apprentissage, en unités de production ou en usines pilotes. Le mouvement coopératif s'est développé. En 1974, 121 coopératives comptaient plus de 6 000 membres dans divers métiers. On constate que 63 centres de formation sont en activité, répartis dans plusieurs provinces (ODCO, 2014).

L'Institut national du cuir et du textile, créé à Fès en 1963, forme le personnel nécessaire dans les branches de la filature, du tissage, du tannage et de la cordonnerie, tant pour le secteur privé que pour l'administration, qui a besoin de formateurs pour ses centres de formation professionnelle. Des mesures de nature juridique et politique ont été mises en œuvre. Tout un ensemble de lois a été adopté pour codifier l'action du gouvernement dans ce secteur et encourager les investissements. Les artisans sont désormais exonérés de la taxe de production, de la taxe d'enregistrement et, dans certains cas, de l'impôt sur le revenu.

Le Département de l'Artisanat a donc tiré une leçon de l'initiative royale concernant les ouvriers et employés des sucreries. Il a suivi cet exemple et a transféré un certain nombre de centres ou d'usines pilotes à des coopératives dans différentes provinces.

III. Description des produits de l'artisanat au Maroc :

L'art marocain peut être classé en deux catégories : urbain et rural. L'art urbain est imprégné de traditions importées d'Orient ou de l'Espagne musulmane. L'influence orientale se manifeste notamment dans les tapis, les tissus et les broderies, tandis que l'apport andalou est encore visible dans les arts de la céramique, du métal, du bois et du cuir. Les arts ruraux ou berbères ont un aspect plus "primitif". Les objets ont souvent une fonction utilitaire : meubles, outils, ustensiles indispensables à la vie quotidienne et quelques ornements pour les fêtes de la communauté.

Le Maroc est doté d'un artisanat très riche révélant une tradition ancestrale encore bien vivante. L'artisanat berbère a ainsi hérité d'un somptueux savoir-faire transmis d'une génération à l'autre avec ardeur et passion. Il est essentiellement représenté par des objets à la fois sublimes et utiles au quotidien. Il s'agit de créations en poterie, céramique, bois, bijoux, tapisserie, textile et maroquinerie. Certaines créations artisanales sont influencées par les traditions orientales ou arabo-andalouses. Chaque ville marocaine possède ses propres créations, entre autres

Les produits artisanaux sont tous fabriqués à la main, avec des machines et des outils restés largement traditionnels, ce qui confère à chaque création le caractère d'une pièce unique et une parfaite authenticité. En effet, l'architecture est un élément éminent de l'artisanat marocain. En effet, elle permet aux artistes et artisans de réaliser de magnifiques chefs-d'œuvre (zelliges, plâtre, bois...) donnant un aspect majestueux aux villes marocaines. Depuis des siècles, plus de 40 corporations travaillent des matériaux tels que le bois, le cuivre, les métaux ordinaires ou précieux, la pierre et ont acquis un savoir-faire unique. La production artisanale marocaine repose sur de fortes traditions et offre une diversité de produits allant du simple objet utilitaire à l'objet d'art.

1. Argent et bijoux

En ce qui concerne la bijouterie, elle se divise en bijouterie urbaine et rurale. Les premiers sont généralement en or finement ciselé. Ils sont fabriqués par des artisans regroupés dans des quartiers spécialisés des grandes villes. Les ruraux sont fabriqués dans le sud principalement à Tiznit, Agadir, Goulimine, Laâyoune, Taroudant et Essaouira en argent. Les régions du sud sont réputées pour leurs

bijoux en argent émaillé. En règle générale, la valeur d'un bijou se mesure au poids, sans tenir compte de la qualité ou de la quantité du travail. Souvent décorés comme des bijoux, les poignards à lame courbe sont les plus courants. La fabrication de bijoux est là aussi, il faut distinguer les bijoux urbains des bijoux ruraux. Les bijoux urbains sont généralement en or finement ciselé avec des motifs, le plus souvent floraux, très légèrement creusés, rehaussés de pierres précieuses souvent en cabochon (émeraudes, diamants, grenats, rubis très clairs), ils peuvent atteindre une grande magnificence. Ils sont principalement utilisés pour les femmes. Le bijou est pour elles un complément indispensable à leur tenue de fête. Quant aux hommes, ils utilisent le plus souvent des bijoux en argent. Les bijoux ruraux, dans les campagnes, surtout dans le Sud, le goût de la parure est très fort, et les bijoux berbères ont aussi leur somptuosité. Les plus beaux sont en argent, d'autres sont en bronze, malgré cela ils gardent une grande noblesse. Ils sont d'une pureté de lignes exceptionnelle, avec leurs dessins géométriques et parfois quelques motifs floraux. La verrerie et la cire colorée remplacent souvent les pierres précieuses et l'émail. Outre la bijouterie, le travail des métaux comprend principalement la ferronnerie (utilisation du fer pour la construction de grilles, de fenêtres et de balcons), le damas (originaire de Syrie, incrustation dans le métal de fils de cuivre, d'argent et d'or, lisses ou torsadés), la dinanderie (pièces estampées) et le maillechort (alliage de cuivre, de zinc et de nickel, dont l'éclat blanc rappelle celui de l'argent). Les métaux utilisés dans tous ces métiers sont l'argent, le cuivre et leurs dérivés.

Les bijoux en argent sont surtout présents dans le sud, à Agadir, Taroudant, Tiznit, Goulimine, Laâyoune, et Essaouira où le métal se présente sous forme de boules ou de poudre. Le laiton et la ferronnerie se retrouvent dans les villes, notamment à Fès, où ils participent à l'architecture des grands édifices : palais, mosquées... On peut également voir des dinandiers à l'œuvre dans les souks où ils vendent des plateaux, des lanternes décorées de verre coloré et divers récipients qu'ils ont ciselés ou damasquinés. Les motifs que l'on retrouve sur les bijoux marocains sont inspirés des différentes influences culturelles qui coexistent au Maroc telles que l'Orient, l'Afrique et l'Europe. Les modèles évoluent au fil du temps en fonction des modes et des inspirations des artisans. Fibules, bagues, bracelets, boucles d'oreilles, ceintures... en or, en argent, en ambre, ciselés, embellis de pierres... Les bijoux marocains accompagnent la femme tout au long de sa vie. Ils se négocient à la pièce ou au poids.

2. Bois et marqueterie

Cadres, chandeliers, boîtes à bijoux, coffrets, échiquiers, tables... ou, plus grandioses, panneaux décoratifs, paravents, portes... sont réalisés en bois de cèdre sculpté ou en racines de thuya et en bois de citronnier, d'oranger ou d'ébène pour la marqueterie. Cuillères, louches, couverts, moules ...

L'utilisation du bois comme matériau de construction est une tradition très répandue qui remonte à la période iridique, vers le 7ème siècle. En effet, le bois est utilisé pour la construction de mosquées, de monuments, de maisons et d'immeubles. Les sculpteurs transforment le bois en véritables chefs-d'œuvre aux motifs riches et originaux. En plus de sa beauté captivante, le bois dégage un parfum agréable dans la pièce où il est utilisé. Le travail du bois est considéré au Maroc comme un art raffiné qui exige beaucoup de soin et de patience. Le travail du bois est possible grâce à la présence d'arbres tels que le cèdre, le pin, le hêtre et l'olivier. Plusieurs arbres sont présents au Maroc, notamment dans les vallées et les montagnes.

Il faut attendre le XIIe siècle et les Mérinides venus des steppes orientales pour que la sculpture sur bois devienne un art à part entière. De nombreux éléments de boiseries peintes, sculptées ou tournées décorent les mosquées, les monuments et les belles demeures marocaines. Ils sont utilisés de la manière la plus exquise pour les plafonds, les frises, les panneaux muraux, les Moucharabiehs... Quant aux objets décoratifs (échiquiers, petites boîtes, animaux...), ils ont fait la réputation de villes comme Essaouira, Azrou et Tétouan.

3. Broderie

La broderie est l'une des caractéristiques remarquables de l'artisanat marocain. Chaque région, voire chaque ville, a son propre style, sa technique. La broderie est réservée aux femmes qui travaillent sur des étoupes en coton, lin, mousseline blanche, soie ou laine, mais aussi sur de la popeline et même sur du nylon. Les coussins et les couvertures, ou encore les djellabas, sont uniquement polychromes et peuvent regorger de broderies. L'art de la broderie était particulièrement développé dans les villes du Nord : Fès, Meknès, Rabat, Salé, Chefchaouen, Tétouan et Azzemmour. Chacune de ces villes, ayant subi des influences d'origines diverses, a singularisé sa technique par des choix typiques de couleurs, de motifs ornementaux et de points de broderie. Ainsi, Fès est célèbre pour ses broderies de soie sur lin et coton, pour ses broderies de fils d'or sur soie ou coton ou ses voiles de satin ornés de fils métalliques. Meknès est connue pour ses broderies aux couleurs chaudes exécutées sur un support de mousseline. Rabat se

distingue par un large répertoire hérité de l'Andalousie. En effet, la poterie, l'une des premières activités artisanales de l'homme, est à découvrir à Safi et Fès.

4. *Céramique et poterie*

La poterie est un art qui remonte aux temps préhistoriques et antiques. Elle est le résultat d'un travail minutieux de la terre, des formes et des couleurs et d'une maîtrise des techniques. En outre, la poterie est l'une des premières activités artisanales de l'humanité. La dualité entre l'héritage berbère, d'une part, et l'influence hispano-mauresque, d'autre part, se retrouve dans les techniques employées ainsi que dans les motifs et les décorations qui ornent les pièces d'argile. Au Maroc, cette tradition séculaire s'est élevée au rang d'un art rarement égalé. On distingue trois grandes catégories : la poterie urbaine, aux modèles somptueux, fabriquée principalement à Fès, Safi et Salé, et les deux poteries rurales du nord et du sud, toutes deux utilitaires, la première étant largement pratiquée par les femmes et la seconde par les hommes. Les trois principaux centres de production de poterie et de céramique au Maroc sont représentés par Fès, Safi et Salé. Les céramiques de Fès sont célèbres pour leurs motifs bleus ; celles de Safi pour les jaunes, verts et bruns ; celles de Meknès pour le vert.

C'est surtout des potiers que l'on trouve à Fès. En fait, il s'agit d'une entreprise familiale, l'apprentissage de la poterie se fait de père en fils. Le transfert se fait si bien d'une génération à l'autre qu'il est possible de noter des similitudes entre les produits d'une même grande famille, que ce soit au niveau des proportions ou des motifs. En revanche, la production de poteries et de céramiques dans la région de Safi est plus populaire, moins minutieuse et en plus grande quantité qu'à Fès. C'est également ce type de céramique qui est utilisé pour représenter l'artisanat marocain, et ce sûrement parce qu'il est plus proche du concept moderne de beauté esthétique. En ce qui concerne Sale, les arts et l'artisanat de cette région sont beaucoup plus ternes et proviennent d'une influence complètement différente des produits communs aux deux autres régions. La céramique est moins classique et moins virtuose mais tout aussi originale, elle était particulièrement recherchée dans les années 70. Enfin, les poteries d'Azemmour, Marrakech, Rabat et Taroudant entremêlent les styles berbère et andalou et les décorent de signes et de symboles de la vie quotidienne. Des objets à la fois décoratifs et utilitaires. La campagne berbère produit également des poteries en terre cuite ocre pour les ustensiles de cuisine.

5. *Cuir et textile*

D'une part, le travail du cuir est prédominant au Maroc. Le travail du cuir est l'un des aspects les plus importants de l'artisanat marocain : pantoufles, poufs, sacs à main, valises, ceintures ou vêtements aujourd'hui. Selles, reliures et babouches dans le passé. Chaque ville est spécialisée dans un type de production particulier et, à Fès et à Marrakech, il existe des quartiers entièrement occupés par des tanneries.

En revanche, le tissage est apparu au Maroc dès 1500 avant Jésus-Christ. Depuis, le textile, servi par une grande variété de matériaux, est le fleuron de l'artisanat marocain. Les différentes formes d'artisanat textile vont du simple tissage qui orne le corps aux objets décoratifs les plus raffinés. Les textiles des tribus marocaines sont parmi les plus éblouissants et les plus impressionnants du continent africain. Les variations rythmiques des motifs, les vibrations des couleurs, la variété des textures et la puissance qu'ils dégagent les rendent uniques. Les textiles urbains n'ont rien à leur envier : les magnifiques broderies de Fès rivalisent avec celles de Rabat, Salé et Meknès ou Tétouan. Il faut noter que les tenues de fête des femmes (caftan) sont de véritables œuvres d'art réalisées sur mesure et à la main par de véritables artisans.

6. *Métaux : La Dinanderie*

C'est l'art de travailler les métaux : le fer et le bronze, mais surtout le cuivre. Les deux principaux centres de fabrication et de vente sont Marrakech et Fès. Dans les souks, vous trouverez un grand choix d'objets décoratifs ou utilitaires tels que des plateaux et des aiguères en cuivre incrusté d'argent, des théières, des chaudrons, de la vaisselle, des vases ou des coffres.

Le cuivre, travaillé avec art, est fréquemment utilisé pour ses propriétés à capter la lumière et il offre toutes sortes d'objets destinés à l'origine à un usage quotidien : plateaux martelés, assiettes, coffres... Le fer forgé est travaillé à Marrakech, Safi, Fès et les objets produits sont principalement des chandeliers, des abat-jours, des lanternes, des cadres de miroir...

7. *Moquette*

L'origine de la menuiserie remonte à la nuit des temps. Utilisé à la fois comme objet de protection contre le froid mais aussi comme objet d'art à part entière, on peut considérer qu'au Maroc deux familles de tapis se distinguent : les tapis de ville (soumis à l'estampillage), de Rabat ou de Mediouna, et les tapis ruraux, du Moyen Atlas, du Haut Atlas et du Haouz de Marrakech. L'art du tapis s'est enrichi de toutes les créations

dues aux artisans des différentes populations et des multiples dynasties qui se sont succédé. Ainsi, chaque tapis, même contemporain, est à la fois porteur d'une tradition millénaire et d'une œuvre de création singulière. Chaque région marocaine fabrique des tapis ayant ses propres caractéristiques. Variant selon la taille et la couleur, la fabrication de tapis est une tradition populaire au Maroc. Seuls les meilleurs matériaux sont utilisés, ce qui justifie, en partie, le coût élevé de ces œuvres. Les tapis noués sont parmi les plus populaires et proviennent du monde entier. Ce qui les rend tous originaux et intrigants, c'est l'importance des motifs qu'ils présentent.

8. *Architecture*

Les artisans de l'architecture traditionnelle perpétuent des traditions qui remontent, pour la plupart, à l'Espagne mauresque. Loin de céder à la standardisation, l'art architectural traditionnel a su préserver son identité. La mosquée Hassan II de Casablanca, par exemple, a rendu hommage au talent de milliers d'artisans et assuré la reconnaissance de ces techniques ancestrales. Les différentes formes artistiques de l'art arabo-musulman trouvent leur plein épanouissement dans l'architecture traditionnelle marocaine. En effet, l'architecture permet aux artistes et aux artisans de réaliser de magnifiques chefs-d'œuvre. Si les modèles de la ville ont tendance à envahir l'architecture de la campagne, le monde rural possède sa propre expression artistique (maisons bleues de Chefchaouen). L'agencement des zelliges, du plâtre et du bois donne à l'habitation citadine une apparence de richesse exubérante. En revanche, ils donnent aux casbahs et autres logements ruraux une gaieté qui contraste avec l'austérité et la simplicité des matériaux utilisés.

IV. Les spécificités des produits artisanaux et leur répartition géographique dans le royaume.

Dans le royaume marocain, il y a cinq régions qui sont bien connues pour leurs produits artisanaux de haute qualité et qui représentent les principales activités du pôle qui sont : Rabat, Marrakech, Tanger et Fès. Mais Fès a toujours été considérée comme la ville la plus importante, compte tenu de la position historique et économique qu'elle a occupée tout au long de l'histoire du Maroc (Ouaknine-Yekutieli, 2015). En fait, il doit y avoir de nombreuses raisons pour la concentration géographique des entreprises, mais les plus courantes sont : la proximité des ressources primaires nécessaires, les avantages tirés des externalités positives, et un coût de transaction réduit par la proximité (Moflih, 2017).

Le secteur de l'artisanat, bien qu'historiquement ancré dans la région de Fès-Meknès, ne dispose pas encore d'une base de données identifiant toutes ses caractéristiques au niveau de chacune des provinces qui composent la région. La ville de Fès concentre la majorité des artisans et des activités artisanales de la

région. Elle est suivie par la ville de Meknès puis les autres villes, telles que Sefrou et Taounate, qui se caractérisent par une diversité d'activités artisanales liées aux spécificités agricoles de la région. Les principales activités artisanales sont : la céramique et la poterie, la tapisserie, la menuiserie, la vannerie, l'orfèvrerie, l'argenterie, le cuivre et la dinanderie, la soie et la broderie, la maroquinerie, les vêtements en cuir, la sculpture et la peinture sur bois, le travail du fer....

Par rapport à Fès, cette ville possède une tradition artisanale variée et très ancienne. Les premiers habitants de la ville, qu'ils soient andalous ou kairouanais, ont apporté un savoir-faire qui ne s'est jamais démenti. Aujourd'hui, trente mille artisans exercent leur talent dans la médina de Fès el-Bali. Potiers et céramistes (zelliges) ont fait la réputation de la ville. A ne pas manquer également, le quartier des tanneurs, mémoire vivante d'une technique ancestrale. La région de Fez-Meknès est spécialisée dans la fabrication d'objets artisanaux de marque mondiale (Ouazzani Touhami et al., 2015). Depuis des années, cette région, située sur les montagnes de l'Atlas et considérée comme la capitale spirituelle du royaume, est vue comme un véritable moteur pour dynamiser le secteur artisanal et l'ensemble de l'économie du pays. Elle joue un rôle clé en termes d'emploi puisque le secteur compte 89 265 artisans répartis sur 205 métiers, selon les statistiques de 2016 des délégations régionales de l'artisanat. Aussi, il convient de mentionner que le secteur artisanal de cette région représente une part importante des exportations artisanales du Maroc (MAROUANI, 2019).

Comme évoqué précédemment, Fès est un merveilleux tableau impressionniste tout en couleurs, qui s'est construit siècle après siècle. Ville de culture et de spiritualité, ville d'artisans et d'art, Fès la Zaouïa, à la fois sanctuaire des soufis et vivier de la culture judéo-islamique à travers l'héritage de Maïmonide, elle a une histoire et elle est histoire. La médina - Fès El-Bali, préservée telle quelle depuis le XIIe siècle, la plus grande du Maroc, classée au patrimoine mondial, abrite une très forte concentration d'artisans de tous métiers. C'est un véritable poumon économique, avec plus d'une centaine de professions représentées. Un patrimoine inestimable de savoir-faire ancestraux et un levier extraordinaire qui a toujours permis à Fès de rayonner et de se développer.

La Medina est organisée géographiquement par métier, suite logique de la structure des corporations qui, selon une pyramide simple et efficace, suivent le fil de la compétence et de l'expérience. De l'apprenti à l'Amine en passant par le Sanaï, les ruelles grouillantes de la vieille ville résonnent de marteaux, de métiers à tisser traditionnels et autres instruments d'un autre âge capables de performances inégalées entre les mains d'hommes d'art qui puisent leur inspiration dans les racines d'un passé glorieux. Les quelque trente

mille artisans à l'œuvre rivalisent de créativité, d'originalité et de qualité pour offrir la plus belle et la plus spectaculaire vitrine d'un Maroc qui a su s'intégrer dans la modernité tout en préservant l'héritage d'un passé au raffinement somptueux.

A Fès, l'artisanat représente le secteur économique le plus important de la médina. En effet, c'est la catégorie professionnelle la plus représentée (plus d'un individu sur trois). En somme, 5 chefs de famille sur 10 appartiennent au corps des artisans. L'artisanat fassi se caractérise par sa richesse et sa diversité. En effet, la production de l'artisanat dans la région de Fès-Meknès couvre tous les secteurs d'activité : la décoration (objets décoratifs et cadeaux, linge de maison et vaisselle) ; l'ameublement (meubles en bois et en fer forgé) ; la bijouterie (objets précieux, semi-précieux et fantaisie) ; l'habillement et les accessoires (tissus et vêtements traditionnels, babouches, écharpes et maroquinerie) ; la construction (revêtements de sols, murs et plafonds, zellige, bejmat, bois et plâtre sculpté). Outre la place importante qu'il occupe dans le tissu économique national et régional, l'artisanat reflète la richesse et le savoir-faire millénaire des maîtres artisans marocains. Elle est positionnée comme le vecteur de l'identité marocaine en tant que patrimoine culturel immatériel car elle a la particularité de véhiculer le contenu artistique et culturel du Maroc. Fès se positionne comme la capitale artisanale du Maroc. En effet, l'artisanat constitue la réputation internationale de la ville de Fès. Il est de notoriété publique que Fès abrite le meilleur artisanat et la meilleure main d'œuvre du Maroc.

Au sein de la médina de Fès, l'artisanat est regroupé par métier dans les différents quartiers qui portent le nom de l'activité en question (le quartier des potiers, le quartier des feronniers, le quartier des dinandiers...). Cette infrastructure artisanale représente l'une des caractéristiques les plus importantes de la ville. Depuis le XIV^e siècle, l'artisanat fassi dispose d'une structure organisationnelle sous la forme de corporations d'artisans. La corporation est une association d'artisans réunis autour d'un même métier dans une structure pyramidale, à la tête de laquelle se trouve l'amine, puis le Maalem (le grand maître) et le Senai, à la base de cette pyramide se trouve l'apprenti. L'amine symbolise l'homme le plus sage de la corporation, il est en quelque sorte le délégué de la corporation qu'il représente de manière officielle. Le lamineur est principalement chargé de trancher les conflits et de régler les litiges entre artisans et entre artisans et clients, il est également chargé du contrôle de la qualité des produits ainsi que des matières premières. Tous ces acteurs travaillent en collaboration pendant des années pour donner au consommateur finale une expérience artisanale sans égal.

Au niveau de la ville de Fès, cœur de l'artisanat régional, l'infrastructure de base est constituée d'un complexe artisanal, de 69 coopératives, de 108 associations professionnelles et de 5 centres de formation professionnelle : IAT à Ain Nokbi, CFA à Marja, CFP à Batha, EPT à Aouinate Alhajjaj et EPT à Lamsselah. Les principaux produits au niveau de la production artisanale sont : les tapis, la poterie et les ustensiles en céramique, les poufs en cuir, les lampes en fer forgé, les commodes en bois, les colliers et les pierres en or et en argent, les vêtements traditionnels et les broderies, la sculpture en plâtre de zellige, la pierre sculptée. Il est à noter que cette ville bénéficie d'une réputation irréprochable par rapport à la qualité des produits artisanaux mis en œuvre par ces artisans. Par exemple, la majorité des marocains attribuent à la couture traditionnelle de la ville de Fès la place numéro une au sein du royaume.

Par ailleurs, le nombre d'artisans dans la région en 2018 est d'environ 89 265 artisans répartis comme suit :

Tableau 2: Répartition des artisans dans la région de Fès- Meknès en 2018

Province ou Préfecture	Effectif
Ifrane	2.153
Elhajeb	2.704
Taounate	6.231
Sefrou	5.350
Fès	52.888
Meknès	15.832
Taza	2.982
Boulemane	606
Moulay yacoub	519
TOTAL	89.265

Sources : délégations régionales de l'artisanat,

Source : délégations régionales de l'artisanat

De son côté, Marrakech, première destination touristique du Maroc, est réputée pour être un haut lieu historique du commerce et du tourisme en Afrique du Nord. Elle doit beaucoup à sa "médi-na" qui, grâce à ses particularités, tant matérielles qu'immatérielles, a acquis une valeur universelle exceptionnelle, étant classée patrimoine mondial en 1985 et patrimoine culturel immatériel de l'humanité en 2003. L'attrait de ladite médi-na n'est pas seulement dû à ses monuments et sites

historiques, mais aussi à son tissu socio-économique unique, qui s'articule autour de l'artisanat, ou de la fabrication artisanale. Les produits artisanaux Marrakchis sont demandés à des fins commerciales et domestiques et sont généralement qualifiés d'"utilitaires" car ils sont moins coûteux et aussi efficaces que leurs homologues produits industriellement (Lagdim Soussi, 1986).

Le tourisme, la modernisation et l'amélioration du niveau de vie moyen des ménages de la région ont fortement contribué à diversifier le public cible desdits produits artisanaux en capitalisant davantage sur leur valeur historique et esthétique sans marginaliser leur aspect utilitaire. Leurs acheteurs sont issus de différentes classes sociales, et d'un contexte aussi bien urbain que rural (Nachouane et Knidiri, 2019). Les produits en question sont commercialisés dans les "souks" de la Médina, qui consistent en des marchés de plein air caractérisés par des labyrinthes d'étals et d'ateliers d'artisanat et divisés en districts ou quartiers abritant des professions spécifiques, regroupant plus de 40 000 artisans marocains et une vingtaine de corporations ou associations d'artisans (Escher, Petermann, et Berriane, 2001).

Les boutiques ou points de vente prennent différentes formes, allant de la devanture traditionnelle aux petites usines et chaînes de production, en passant par les "foundouks", autrement dit les ateliers domestiques où les femmes travaillent à domicile. Le souk principal de Marrakech s'étend au centre de la médina, du nord de la célèbre place Jemaa el-Fna jusqu'à l'école Ben Youssef ou "Medersa" (Lagdim Soussi, 1986).

En outre, Rabat est connue pour ses tapis et broderies traditionnels aux motifs très originaux et complexes utilisés pour le linge de maison et certains vêtements tout comme Fès et Tétouan. Les proportions et la composition des tapis sont généralement liées à leur utilisation et à leur emplacement. La valeur d'un tapis est jugée par le nombre de nœuds ou de fils de chaîne et de trame qui forment le tissu de fond. Il convient de distinguer les tapis urbains des tapis ruraux. Parmi les premiers, les plus célèbres sont ceux de Rabat composés de motifs d'influences orientales : Les tapis dits ruraux ou berbères sont en haute laine à points noués, artistiquement colorés, et présentent des motifs géométriques souvent en forme de losange.

Comme pour Fès et Marrakech, la région de Rabat-Salé représente l'un des plus anciens et des plus importants pôles artisanaux du Maroc. Son secteur artisanal est notamment réputé pour ses produits de broderie, de poterie, de maroquinerie et de bijouterie, qui se caractérisent par leur esthétique axée sur le patrimoine culturel et qui attirent des clients de différentes classes sociales ainsi que des touristes. Une

grande partie des activités artisanales de la région est concentrée dans le complexe artisanal d'Oulja, à côté de la rivière Bouregreg, en plus de la médina.

Dans ce contexte, le complexe d'Oulja devrait encore s'étendre dans la mesure où un appel d'offres, visant à construire un nouveau quartier pour accueillir les activités artisanales et à fournir aux artisans concernés une aide créative et financière, a récemment été lancé par l'Agence pour l'aménagement de la vallée du Bouregreg, une institution publique marocaine chargée du développement socio-économique de la région du Bouregreg. Les améliorations infrastructurelles et architecturales prévues devraient redynamiser le secteur de l'artisanat de la région, en améliorant son organisation et en renforçant sa visibilité et son attrait pour les clients nationaux et internationaux.

Ceci étant dit, la région de Rabat-Salé est souvent considérée comme la capitale des tapis traditionnels au Maroc. Les tapis traditionnels r'bati, qui sont également fabriqués à Salé et dans d'autres hauts lieux de l'artisanat à travers le Royaume du Maroc, ont acquis une réputation égale à celle des tapis d'Orient, dont ils se distinguent par leurs grandes surfaces unies et leurs motifs uniques. Ils sont généralement caractérisés par des motifs floraux d'inspiration orientale et/ou andalouse, centrés à l'intérieur d'un grand losange central, et sont toujours encadrés par deux ou trois cadres/bandes dans lesquels sont gravés des motifs similaires ou apparentés. Les nouveaux modèles sont parfois parsemés de petits animaux colorés. La valeur d'un tapis est jugée par le nombre de nœuds ou de fils de chaîne et de trame qui composent le tissu sous-jacent.

V. Soutien gouvernemental et organisation du secteur de l'artisanat au Maroc

Tout d'abord, le département officiel marocain qui s'occupe de l'industrie de l'artisanat s'appelle la "Chambre d'Artisanat". Les chambres de l'artisanat sont des institutions publiques professionnelles, considérées comme une personne physique ayant également une indépendance financière et représentant les artisans, les entreprises artisanales et les coopératives artisanales relevant de leur compétence territoriale, auprès des autorités publiques aux niveaux national, régional et local. Elles sont un partenaire central dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies sectorielles. Il existe actuellement 12 coopératives de ce type, chacune dans l'une des régions du Royaume.

Les chambres d'artisanat sont placées sous la tutelle de l'Etat qui a pour objet de veiller au respect par les organes desdites chambres des dispositions de la loi n° 18-09 portant statut des chambres d'artisanat, notamment celles relatives aux missions qui leur sont assignées, et de veiller à l'application des textes

législatifs et réglementaires relatifs aux établissements publics. Elles sont également soumises au contrôle financier de l'Etat applicable aux établissements publics en vertu des lois et règlements en vigueur.

Nous pouvons constater que le soutien apporté par le gouvernement se traduit par la création de ces chambres qui, non seulement organisent le flux de l'industrie artisanale ; mais qui tiennent à jour, dans leur juridiction territoriale, un répertoire des entreprises artisanales et des coopératives et artisans. Et elles ont créé un centre de comptabilité et de gestion agréé, dont les services profiteront aux artisans, aux entreprises et coopératives artisanales et aux associations professionnelles travaillant dans le secteur de l'artisanat. En outre, ils ont contribué à la création d'une unité d'animation économique pour accompagner les investisseurs dans le secteur de l'artisanat et assurer leur soutien, pour assister et guider les artisans, les entreprises et coopératives d'artisanat, et les associations professionnelles œuvrant dans le secteur de l'artisanat, pour améliorer la gestion de leurs activités. En outre, ils vulgarisent les données scientifiques, techniques et économiques relatives au secteur de l'artisanat afin d'aider les artisans, les entreprises artisanales et les coopératives. En outre, l'une de leurs actions de soutien consiste à réaliser des études pour les aider à assumer les missions qui leur sont confiées.

L'une des principales missions de ces chambres est la représentation des artisans, des entreprises et des coopératives dans les conseils qui évaluent la gestion générale des établissements de formation professionnelle relevant de la compétence territoriale de chaque chambre, dans le but de contribuer à préserver la qualité de la formation et son adéquation avec les besoins du marché du travail. Conjointement, les chambres ont créé des centres de formation d'apprentis tout en participant à leur gestion. Leurs principaux rôles sont les suivants :

- *Contribuer à la préparation et au développement des programmes de formation professionnelle résidentielle.*
- *Évaluer et participer aux besoins de formation continue au profit des artisans et des entreprises et coopératives artisanales.*
- *Soutien à la commercialisation des produits artisanaux ;*
- *Soutien à la commercialisation de produits artisanaux dans les zones rurales ;*
- *Organisation d'expositions (foires, salons...).*

- *Participation, encouragement de l'attractivité des acheteurs de produits artisanaux et accompagnement de ces acheteurs lors de leurs visites de prospection.*
- *Organisation d'actions de promotion et de publicité pour les produits artisanaux.*
- *Coordination entre les artisans, les entreprises et les coopératives artisanales, les autorités publiques et les communautés locales.*
- *Soumission à l'autorité gouvernementale compétente des propositions et des plaintes des artisans, des entreprises et des coopératives artisanales ;*
- *Assumer le rôle de médiation et d'arbitrage entre professionnels.*
- *Formulation d'avis sur les modifications à apporter à tout texte législatif ou réglementaire pouvant affecter leurs activités et, en général, sur toutes les questions relatives au secteur de l'artisanat.*
- *Veille aux intérêts des artisans, des entreprises et des coopératives artisanales.*
- *Encourage les artisans et les entreprises artisanales et coopératives à s'organiser dans le cadre de groupements économiques.*
- *Encouragement des artisans et des entreprises artisanales à s'organiser sous forme d'associations et de coopératives professionnelles et d'organismes professionnels.*
- *Participation à l'évaluation des besoins en infrastructures dans leur ressort territorial, sur la base des souhaits des artisans et des entreprises et coopératives artisanales, et soumission de ceux-ci à l'autorité gouvernementale compétente et aux collectivités locales concernées.*
- *Contribuer au suivi des étapes de réalisation des infrastructures dédiées au secteur de l'artisanat dans leur ressort territorial.*
- *Participation à la commercialisation des locaux, lots et espaces créés au sein des infrastructures dédiées au secteur de l'artisanat dans leur ressort territorial.*
- *Contribution aux campagnes de publicité et de promotion en faveur des infrastructures dédiées au secteur de l'artisanat dans leur ressort territorial ainsi que la promotion commerciale des produits artisanaux au sein de ces structures.*

- *Participer, au niveau national, régional, provincial ou local, à toutes les actions relatives aux plans et options en rapport avec leurs activités.*
- *Contribuer à la préservation du patrimoine national et à la sauvegarde des produits artisanaux.*
- *Établissement d'accords de jumelage et échange d'expertise et d'expérience avec des organismes professionnels nationaux et étrangers.*
- *Contribution à la protection de l'environnement.*
- *Contribution au soutien des investissements et de l'emploi*

Ces avantages et soutiens ne se font pas seulement dans une région mais pour l'ensemble des 12 régions, et FES-MEKNES n'en fait pas l'exception, puisque le gouvernement a investi plus sur cette région autant que les autres car c'est l'un des principaux marchés de l'artisanat qui y est présent. A titre d'exemple, dans le cadre de la promotion de l'artisanat, six circuits touristiques intégrant l'artisanat ont été créés à Fès sur un parcours de 21 km, dont 5 dans la Médina intra-muros de 10,5 km. Ce projet fait partie du programme "Artisanat et Médina de Fès" qui a reçu un financement de la Millennium Challenge Corporation (MCC) de 95,5 millions de dollars, dont 84,7 millions ont été alloués au secteur de l'artisanat.

À cet égard, les travaux réalisés comprenaient l'installation de 308 panneaux, dont 228 panneaux d'orientation, 70 panneaux d'interprétation du patrimoine et 10 panneaux d'information. Ces circuits dédiés à la valorisation du patrimoine artisanal et culturel de la ville sont intitulés " Artisanat ", " Monuments et Souks ", " Savoir et savoir-faire ", " Palais et jardins andalous ", " Fès Jdid " et " Murs et fortifications ". Cette signalétique aura un impact économique positif sur les 2 113 points de vente d'articles ou de services artisanaux installés le long de ces circuits.

Conclusion

L'artisanat est un secteur productif et un produit d'exportation important pour de nombreux pays en développement. La croissance des marchés internationaux pour les produits accessoires de la maison et un intérêt accru pour les biens mondiaux ont ouvert de nouveaux débouchés aux artisans. Malgré une production très répandue, il n'existe pas de définition commune de l'artisanat, bien que diverses tentatives aient été faites pour caractériser ce secteur vaste et peu structuré. Les thèmes les plus courants dans le débat sur les définitions sont la façon dont le produit est fabriqué, en particulier l'importance de la production artisanale par rapport à la production mécanique, l'importance des qualités artistiques du

produit par rapport à l'artisanat simple, et la motivation et l'innovation dans la production, qui peuvent être enracinées dans la culture et la tradition ou dues à des raisons économiques. Il est particulièrement important de s'entendre sur une définition adéquate de l'artisanat, compte tenu de la mécanisation et de la banalisation croissante de la production artisanale, notamment en Chine. Selon les acheteurs, les produits artisanaux sont "des produits significatifs pour le pays où ils sont fabriqués, en raison du savoir-faire, de la tradition, de la culture et des matériaux locaux utilisés". Par conséquent, les acheteurs affirment que la plupart des produits fabriqués en Chine (et dans les pays qui cherchent à imiter les capacités de production de la Chine) ne sont pas des produits artisanaux, même si beaucoup sont partiellement ou entièrement faits à la main. "La Chine produira tout ce que vous demanderez, mieux que quiconque et à un meilleur prix, mais ce ne sont pas des produits artisanaux uniques comme ceux qui sont produits dans d'autres pays." (Jadhav, 2013)

La plupart des chercheurs reconnaissent que l'absence de consensus sur la définition de l'artisanat est un problème majeur lié au suivi du développement de l'artisanat en tant qu'industrie reconnue, ce qui limite la collecte de données qui fourniraient des informations sur l'importance économique du secteur. Les produits artisanaux ne sont pas identifiés séparément dans le principal système international de statistiques commerciales, le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises (SH), et, par conséquent, il n'existe pas de données commerciales fiables au niveau international. Ainsi, la plupart des produits artisanaux exportés aujourd'hui ne sont pas comptabilisés de manière indépendante dans les statistiques du commerce international et sont invisibles dans les flux commerciaux internationaux. La difficulté a été de définir les produits artisanaux aux fins du SH et d'identifier des critères pouvant être appliqués uniformément pour distinguer ces produits de leurs homologues fabriqués par des machines. Des données sur le commerce des produits artisanaux existent parfois pour les pays individuels si les gouvernements font un effort pour les suivre ; cependant, les comparaisons internationales et l'analyse des flux commerciaux sont compliquées. Il existe plusieurs façons de collecter des données sur l'artisanat, chacune d'entre elles offrant des perspectives intéressantes. Seulement l'artisanat est resté jusqu'à nos jours mal défini. Il manque de cadre législatif qui permet de délimiter avec exactitude son champ spécifique. Il demeure mal connu en raison du manque d'études approfondies sur ses différents aspects. Le recensement général des artisans et des métiers et le code des artisans, deux clés essentielles d'une meilleure visibilité dans la gestion du secteur et de clarification de ses perspectives se font toujours attendre.

D'un autre côté, le secteur artisanal au Maroc a pu suivre le cours du développement technologique en y trouvant de nouvelles issues pour commercialiser leur produit. Les artisans font de plus en plus appel à l'internet et aux sites web pour élargir leur clientèle et augmenter les ventes. Actuellement, on ne peut nier que les efforts fournis dans ce contexte restent modestes par rapport au potentiel que la technologie peut offrir, mais il y a eu tout de même une initiation fructueuse qui a démontré que la vente en ligne est un débouché considérable pour les entreprises artisanales. Sachant que la majorité des ventes de produits artisanaux sont orientées vers le marché et les besoins qui y sont identifiés sous forme de segments ou de niches ; l'internet reste une opportunité indéniable pour élargir les catégories de consommateurs de ce genre de produits qui est limitée au Maroc a trois types essentiels ; à savoir les consommateurs étrangers, les touristes, et les bourgeois locaux (Benmakhlouf et Ktiri, 2020).

Aussi, il est digne de mentionner que les artisans des pays en développement sont souvent perçus au sein de la société comme ayant un statut inférieur ; ou même comme des personnes non-qualifiées dont le rendu est non conforme aux standards de qualité. De ceci en découle les problèmes d'exportation dont souffrent les artisans locaux car les consommateurs étrangers ne sont pas en mesure de comprendre et de valoriser la complexité du processus de production traditionnel employés par les artisans ; et du coup, les consommateurs considèrent que les produits fabriqués par ces derniers sont des produits à faible coût qui ne méritent pas un prix élevé. D'autant plus que les produits artisanaux ne bénéficient pas d'une bonne promotion susceptible de justifier leurs prix élevés et de démontrer leur rapport qualité-prix ; les artisans se contentent du bouche à l'oreille et de quelques catalogues en guise de publicité. Et pour conclure cette partie, il serait impératif de mentionner que la relation entre les intermédiaires et les clients est un facteur imminent dans la situation globale de l'artisanat. Cette relation porte ses fruits lorsqu'elle représente une source d'encouragement pour les artisans ; et, en contrepartie, peut nuire à leurs intérêts lorsqu'elle est synonyme d'exploitation.

Chapitre 2 : contexte de l'étude

Introduction

Au Maroc, comme ailleurs, le secteur artisanal souffre d'une multitude de problèmes auxquels les entreprises doivent faire face s'ils veulent se développer à l'international. Ces obstacles peuvent diverger comme ils peuvent converger entre les différents pays du monde selon différents critères. Une chose est sûre, ce secteur est très vulnérable et a besoin de beaucoup d'efforts pour le promouvoir. Le volontarisme de la planification au Maroc, par exemple, peut être poussé à l'extrême, dans le sens où la programmation des projets peut s'effectuer sans se soucier des moyens à investir pour atteindre les objectifs escomptés. La planification se trouve ainsi dépourvue de toute signification. La lecture rétrospective des différents plans de développement permet de dégager les axes privilégiés de l'action de l'État destinée à l'artisanat. Il s'agit principalement de l'encouragement du mouvement coopératif ; de la formation professionnelle ; de la construction des ensembles artisanaux et des unités de production ; de l'organisation des circuits d'approvisionnement et de commercialisation des produits.

D'ailleurs, aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des artisans fassis confectionner leur ouvrage en s'appuyant sur des maquettes, qui trouvent leur origine, en tant qu'outil de travail, dans la période coloniale. Ainsi, les multiples inventions sous le Protectorat ont contribué à forger l'image de « Fès, capitale de l'artisanat » et à la doter d'un caractère atemporel. On peut alors se demander si l'abondance de discours produits sous le Protectorat n'a pas participé à alimenter des propos esthétisants sur la médina de Fès et, peut-être, à légitimer certaines actions contemporaines de patrimonialisation. En façonnant l'image d'une capitale artistique, Ricard n'a-t-il pas contribué, même indirectement, à figer la figure de l'artisan fassi et à faire de celui-ci un personnage central de l'altérité recherchée par les touristes ? En effet, une correspondance claire est lisible à la lecture des guides touristiques produits sur la ville depuis l'indépendance, qui bien souvent donne une vision atemporelle de l'artisanat, où les évolutions des pratiques et les mutations économiques sont absentes.

L'absence d'une vision claire et intégrée pour l'exploitation, l'entretien et la conservation de ces ensembles artisanaux a abouti à leur sous-utilisation et leur sous-exploitation, ce qui a fini par provoquer le délabrement de l'infrastructure et l'érosion des équipements. Les charges de fonctionnement et d'entretien supportées par l'État grèvent le budget de l'autorité de tutelle d'un lourd tribut. À cela s'ajoute,

l'échec des centres de formation professionnelle et des coopératives pour aboutir à l'incapacité de ces ensembles artisanaux de réaliser les objectifs pour lesquels ils ont été créés. L'une des raisons qui peuvent expliquer cet échec, réside dans l'absence des études de faisabilité qui devaient précéder la construction de ces ensembles artisanaux, certains ont été construits sur des terrains appartenant à autrui et dans des villes dans lesquelles les activités artisanales sont marginales ou quasi absentes.

L'évaluation des activités des ensembles artisanaux révèle un déficit fonctionnel important. Sur la totalité des 53 ensembles artisanaux, seuls 7 sont jugés satisfaisants, 13 sont considérés comme ayant une activité moyenne, 17 sont considérés comme ayant une faible activité et 16 sont totalement inactifs. Sur la base de ce constat les conclusions sont amplement négatives : « Des dizaines d'ensembles artisanaux ont été construits sans aucune étude préalable »; La gestion de ces ensembles n'est pas cohérente, chaque délégué agit selon ses propres compétences; Les centres de formation professionnelle rattachés à ces ensembles sont boudés par les apprentis pour de multiples raisons; Les charges de fonctionnement et de maintenance sont très élevées, elles ne sont d'aucune utilité pour les artisans bénéficiaires. Ces derniers n'ont pas su profiter des avantages qui leur ont été consentis pour développer leurs entreprises ou pour contribuer à la formation et au développement du métier. A côté des ensembles artisanaux, l'État a également consenti de gros efforts dans la construction de grandes unités de production. Cette infrastructure concerne essentiellement les branches du textile et du cuir (12 filatures et 15 tanneries), considérées comme stratégiques au vu de leur rôle socioéconomique et leur potentiel commercial. Le bilan de ces unités est cependant loin d'être satisfaisant. Car si certains ont partiellement fonctionné, d'autres n'ont jamais ouvert et quelques-uns n'ont même pas été achevés. Quant aux objectifs escomptés à travers la création des villages d'artisans, ils consistent dans la valorisation des identités régionales, le regroupement des artisans, l'amélioration des techniques de production, la promotion de la commercialisation, la fourniture des espaces d'animation de formation et de recherche, l'amélioration de la qualité et des prestations de services. Ces villages d'artisans devant être édifiés dans le cadre de partenariats regroupant le département de tutelle, les collectivités locales, les chambres d'artisanat, les amicales des artisans bénéficiaires etc.... Toutefois, sur l'ensembles des villages programmés seuls trois ont été réalisés jusqu' à fin juin 2004.

Dans ce cadre, ce chapitre sera dédié à donner un aperçu sur le contexte de cette thèse en développant d'une manière concise les problèmes dont souffre le secteur artisanal marocain, et qui sont considérés comme les axes de bases de cette thèse, tout en donnant un aperçu sur le concept de la performance à l'exportation et la façon de la mesurer. Nous allons en premier lieu, présenter les mesures et les

déterminants de la performance export ; ensuite, l'on va mettre l'accent sur les trois problèmes majeurs soulevés à l'aide de notre co-acteur (société Art Naji) : Il s'agit d'évaluer le niveau d'application marketing au sein des entreprises artisanales marocaines, d'analyser le degré de leur adoption technologique et d'identifier les différentes sources de financement auxquelles ils ont accès.

Section 1 : la performance à l'export des entreprises artisanales

La performance à l'exportation a fait l'objet d'une multitude de recherches, avec une variation de sa définition conceptuelle et opérationnelle à chaque fois (Shoham, 1998 ; Katsikeas et al., 2000). Selon la littérature, des indicateurs multicritères devraient être utilisés pour évaluer la performance à l'exportation puisqu'une combinaison de facteurs environnementaux, organisationnels, managériaux, de ciblage et de stratégie marketing devrait être prise en considération (Katsikeas et al., 2000). Même si les critères choisis varient d'un auteur à l'autre, il existe un ensemble d'éléments qui ont été acceptés comme indicateurs de performance à l'exportation. Par exemple, l'intensité de l'exportation, la croissance de l'exportation, la rentabilité de l'exportation et le prix de l'exportation ont été définis par Dominguez et Sequeira (1993) comme des indicateurs de performance de l'exportation ; tandis que Hoang (1998) y a ajouté l'intensité de l'exportation (le rapport entre les ventes à l'exportation et les ventes totales) et la croissance de l'exportation (au cours des cinq dernières années) à ces critères. En résumé, il existe des facteurs internes et externes qui ont un impact sur les performances à l'exportation d'une entreprise. Les facteurs internes concernent les caractéristiques du produit et de l'entreprise, tandis que les facteurs externes sont liés aux caractéristiques de l'industrie et du marché (Cavusgilet Zou, 1994 ; Cooper et Kleinschmidt, 1985).

Comprendre les déterminants de la performance à l'exportation des entreprises africaines est primordial pour leur survie sur les marchés étrangers afin d'acquérir des connaissances expérientielles pour améliorer les opérations (Wolf, 2007) et renforcer la concurrence internationale (Adbullahi et al., 2010). Certaines études ont tenté d'identifier les variables clés qui influencent la performance à l'exportation et ont présenté des efforts notables pour examiner la littérature sur la performance à l'exportation (Katsikeas et al., 2000 ; Leonidou et Katsikeas, 2010 ; Leonidou et al., 2002 ; Sousa et al., 2008 ; Zou et Stan, 1998). Dans ces études, les déterminants internes de la performance à l'exportation comprennent, entre autres, la stratégie de marketing mix à l'exportation (4P - Place, Product, Promotion and Price), l'engagement à l'exportation et l'expérience internationale (Katsikeas et al., 2006). Ces avantages en ressources internes permettent à

l'entreprise de créer un avantage concurrentiel grâce à ses propres capacités, ce qui rend difficile pour les autres concurrents de l'industrie de dépasser le leader du marché.

L'expérience internationale et l'engagement à l'exportation du gestionnaire sont des capacités stratégiques intangibles liées à la prise de décision en termes d'allocation de ressources pour l'amélioration de la performance (Lages et Sousa, 2010). D'autre part, l'adaptation des stratégies de marketing mix à l'exportation (4P) sont des capacités internes conduisant à des opérations d'exportation améliorées, basées sur les conditions du marché, pour créer une adéquation stratégique dans les opérations d'exportation (Morgan et al., 2012). Ces avantages en ressources internes permettent aux entreprises de dépasser la concurrence et de créer des barrières à l'entrée grâce à l'avantage concurrentiel mis en place (Wernerfelt 1984). D'autres déterminants externes de la performance à l'exportation également examinés comprennent l'attractivité du marché étranger et les programmes de promotion des exportations (Leonidou et al., 2011). La performance à l'exportation tend à être conditionnée par l'attractivité du marché étranger qui représente à la fois des menaces et des opportunités pour les entreprises. Les interventions politiques entreprises par le gouvernement hôte peuvent imposer des changements dans les opérations, les politiques et les stratégies de l'entreprise (Katsikeas et al., 2006). Par conséquent, les entreprises opérant sur les marchés étrangers doivent suivre de près les changements de politiques et de stratégies. De façon générale, il y a différentes manières pour les EA de réussir une exportation. Par exemple, ces entreprises peuvent améliorer leurs performances à l'exportation en générant des ensembles uniques de ressources, de technologie, et de capacités marketing. En outre, les compétences acquises en participant à des programmes de promotion des exportations peuvent être le moteur du succès des exportations d'une entreprise. La participation à des foires commerciales, des expositions et des programmes de formation permet aux gestionnaires d'améliorer leurs ressources et les compétences requises pour gérer efficacement les opérations d'exportation (Leonidou et al., 2011).

I. Mesure de la performance à l'exportation des entreprises artisanales

Les entreprises artisanales fonctionnent selon les anciennes méthodes indigènes héritées du passé (Mkenda et Aikaeli, 2019) : Selon Benjamin (1994), pour exporter efficacement, les EA doivent fournir selon les exigences de quantité, de qualité, de conception, de prix et de calendrier du marché international, ce qui n'est pas facile puisque ces entreprises sont principalement situées dans les zones rurales. Dans l'étude de Venkataramanaiah et Nidugala (2016), ils ont constaté que les principaux défis à l'exportation auxquels l'industrie artisanale est confrontée sont l'approvisionnement en matières premières,

la conception du produit, la planification de la fabrication, l'emballage et la distribution des produits artisanaux, l'utilisation des outils des technologies de l'information et de la communication, l'accès aux ressources financières, la EA et l'éducation.

La performance à l'exportation peut être mesurée à différents niveaux : au niveau du produit, de l'entreprise d'exportation ou de l'entreprise (Katsikeas et al., 2000). Cette étude examine la performance à l'exportation au niveau de l'entreprise. L'analyse au niveau du produit implique une étude individuelle du produit (Matthyssens et Pauwels, 1996). L'analyse au niveau de l'entreprise d'exportation étudie le succès ou l'échec d'un produit particulier sur un marché étranger (Cavusgil et Zou, 1994). Il a été avancé que l'analyse au niveau des entreprises d'exportation ne donne pas un aperçu complet de la performance à long terme d'une entreprise, car elle examine une entreprise particulière au lieu de l'ensemble des activités d'exportation (Oliveira et al., 2012). L'analyse au niveau de l'entreprise examine l'activité d'exportation globale de l'entreprise. L'un des points forts de l'étude des performances à l'exportation au niveau de l'entreprise est qu'elle fournit une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise, ce qui permet une compréhension approfondie des opérations d'exportation (Oliveira et al., 2012). De manière générale, les mesures de la performance à l'exportation peuvent être classées en deux catégories, à savoir les mesures objectives et subjectives.

La recherche sur les performances à l'exportation a principalement fondé sa conceptualisation sur une vision basée sur les ressources. Cette vision fournit un fondement théorique qui considère l'activité d'exportation comme étant une opération basée sur différents aspects des ressources et des capacités de l'entreprise (Morgan et al., 2004). La communauté scientifique considère une entreprise comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles (actifs, capacités, processus, attributs de gestion, informations et connaissances) qui permettent à l'entreprise de concevoir et d'exécuter des stratégies visant à améliorer son efficience et son efficacité (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Sur cette base, l'on considère que les principaux déterminants de la performance à l'exportation d'une entreprise sont ses ressources organisationnelles internes qui sont supérieures en termes d'utilisation et d'efficacité, ce qui les rend difficiles à imiter ou à éliminer (Barney, 2001 ; Collis, 1991). Porter (1985) a affirmé que la stratégie concurrentielle implique le développement d'une formule générale sur la façon dont une entreprise va être compétitive, sur le but ultime qu'elle veut atteindre, et sur les politiques nécessaires pour atteindre ces buts. L'objectif de la stratégie concurrentielle d'une entreprise est d'accomplir une performance organisationnelle exceptionnelle et durable, qui sera remarquée et par les clients et par les concurrents,

pour créer un avantage concurrentiel dans ses opérations (Hofer et Schendel, 1978). D'autre part, Wernerfelt, (1984) a soutenu qu'une ressource est tout ce qui peut être considéré comme une force, y compris les actifs tangibles et intangibles liés aux opérations d'une entreprise. Les exemples de ces ressources comprennent les noms de marque, les connaissances technologiques internes, l'emploi de personnel qualifié, les contrats commerciaux, les machines, et le capital. Par conséquent, la direction de l'entreprise doit se concentrer sur les positions fortes de ses ressources afin d'influencer ses opérations pour créer un avantage concurrentiel dans le but d'améliorer des performances à l'exportation (Barney, 2001).

Selon le même auteur, les ressources d'une entreprise ont été classé en termes de capital physique (par exemple, l'équipement et le terrain de l'entreprise), de capital humain (la formation et l'expérience des gestionnaires individuels dans une entreprise/organisation) et de capital marketing (planification des exportations et promotion). Suivant cette logique, la direction de l'entreprise exploite les forces internes en répondant aux opportunités environnementales, tout en neutralisant les menaces externes et en évitant les faiblesses internes (Dhanaraj et Beamish, 2003). Les capacités générées par la direction aident à développer de nouvelles stratégies, car ces ressources sont transformées en valeur, ce qui contribue à créer un avantage concurrentiel durable. En outre, le succès ou l'échec d'une entreprise peut être envisagé à partir des ressources spécifiques disponibles et des capacités développées sur le marché sur lequel l'entreprise opère (Freeman et al., 2012). La théorie des ressources soutient qu'il faudra plus de temps aux concurrents du même secteur pour découvrir les secrets du succès de l'entreprise leader, car elle détient des ressources intangibles et difficilement imitables (Barney, 1991). Par conséquent, même si la possession de telles ressources confère un avantage concurrentiel aux leaders du secteur à court terme, ces derniers peuvent conserver un avantage concurrentiel à long terme, car les entreprises rivales mettent généralement plus de temps à rattraper leur retard (Barney et al., 2011).

1. Mesures objectives

Les mesures objectives sont largement utilisées pour évaluer les performances à l'exportation. Madsen (1987) a précisé la définition conceptuelle de la performance à l'exportation selon trois sous-dimensions : les ventes, les bénéfices et le changement. Chacune de ces trois sous-dimensions peut être divisée en mesures objectives et subjectives basées sur la satisfaction (Madsen, 1987). Shoham (1998) a fait valoir que les trois sous-dimensions, bien que liées, offrent des vues différentes de la performance à l'exportation, comme le démontre leur caractère distinctif, puisqu'une entreprise peut avoir une rentabilité

élevée et être déçue par la croissance des bénéfices ou des ventes. Les cinq mesures objectives couramment utilisées sont l'intensité des exportations, la rentabilité des exportations, la croissance des ventes à l'exportation, le volume des ventes à l'exportation et l'efficacité des ventes (Sousa, 2004). L'intensité des exportations est la mesure la plus couramment utilisée, bien qu'il existe des critiques quant à son utilisation pour évaluer les performances à l'exportation (Cooper et Kleinschmidt, 1985). En se référant à l'article de Cooper et Kleinschmidt (1985), Sousa (2004) a fait valoir qu'une entreprise qui n'obtient pas de bons résultats avec un nouveau produit ayant une grande part de marché à l'étranger peut sembler être une entreprise exceptionnelle pour une autre entreprise ayant une grande part de marché sur un marché étranger relativement petit. La rentabilité des exportations peut être mesurée par des éléments objectifs tels que le rendement des actifs, le rendement des investissements et la part de marché des exportations (Lages et al., 2008b). Les avantages de l'utilisation de mesures financières sont leur objectivité et les comparaisons entre entreprises ; cependant, il est difficile dans de nombreux pays en développement d'obtenir des données financières objectives telles que les ventes à l'exportation et la rentabilité (Crick et al., 2011). Les mesures objectives sont considérées comme plus fiables pour évaluer les performances d'exportation à court terme (Sousa, 2004).

2. Mesures subjectives

Les mesures subjectives impliquent la réalisation de certains objectifs stratégiques tels que l'amélioration de la compétitivité et l'augmentation de la part de marché (Das, 1994 ; Morgan et al., 2004 ; Solberg, 2002). D'autres mesures comprennent le succès perçu de l'exportation ou la satisfaction à l'égard des performances d'exportation (Lages et al., 2008b). La satisfaction à l'égard des performances d'exportation peut être mesurée par des échelles de points allant de " très insatisfait " à " très satisfait " (Lages et al., 2008b). Les mesures basées sur la satisfaction fournissent une évaluation plus riche de chaque sous-dimension, plutôt que des sous-dimensions indépendantes supplémentaires (Lages et al., 2008a). L'utilité de l'application de la perception du succès à l'exportation peut être évaluée en tenant compte des groupes de référence de l'entreprise en termes d'industrie, de stade d'implication dans l'exportation et d'orientation stratégique (Lages et Sousa, 2010). L'application de mesures subjectives a été recommandée dans les cas où les gestionnaires ne veulent pas ou ne peuvent pas produire de données financières ou ont des difficultés à réconcilier les chiffres comptables (Robertson et Chetty, 2000). Les mesures subjectives se sont avérées valables pour mesurer la performance à long terme (Lages et Sousa, 2010). Zou et al. (1998) ont proposé l'échelle EXPERF, composée de trois dimensions : la performance

financière à l'exportation (bénéfices à l'exportation, ventes à l'exportation et croissance des exportations), la performance stratégique à l'exportation (contribution de l'entreprise exportatrice à la compétitivité, à la position stratégique et à la part de marché de l'entreprise) et la satisfaction à l'égard de la performance à l'exportation (succès perçu de l'entreprise, satisfaction à l'égard de l'entreprise et mesure dans laquelle l'entreprise répond aux attentes). L'utilisation d'une telle combinaison d'items pour capturer la sous-dimension de la performance a l'avantage de surmonter les fluctuations éventuelles et d'améliorer la performance (Shoham et al., 2002).

II. Déterminants de la performance à l'exportation

Les déterminants de la performance à l'exportation peuvent être classés en deux catégories : (a) les déterminants internes et (b) les déterminants externes (Lages et Sousa, 2010). Les sections suivantes présentent une revue de la littérature sur les principaux déterminants internes et externes de la performance à l'exportation.

1. Déterminants internes

Les déterminants internes de la performance à l'exportation comprennent la taille, l'âge, l'expérience internationale, l'engagement envers l'exportation, la perception managériale, les stratégies de marketing mix à l'exportation et les caractéristiques des produits (Sousa et al., 2008). Ces ressources permettent à la direction de l'entreprise de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en matière d'exportation (Dhanaraj et Beamish, 2003).

1. *La taille* : Il existe un grand nombre d'ouvrages documentant la relation entre la taille de l'entreprise et la performance à l'exportation (Baldauf et al., 2000 ; Lages et Sousa, 2010 ; Sousa et al., 2008). Le nombre d'employés a été principalement utilisé pour mesurer la taille de l'entreprise, suivi par le volume des ventes (Julian, 2003 ; Ogunmokun et Ng, 2004). On affirme que les entreprises doivent être suffisamment grandes pour être compétitives sur les marchés étrangers, car différentes stratégies doivent être mises en œuvre pour réussir à l'exportation (Dijk, 2002 ; Lages et Jap, 2002). Les grandes entreprises sont plus susceptibles de disposer de ressources substantielles pour adapter leur stratégie de marketing mix à l'exportation en raison des économies d'échelle dans la production, des avantages liés aux achats en gros et de la possibilité d'obtenir des financements à moindre coût (Lages et Sousa, 2010). Certaines études ont montré que le fait de

disposer d'un plus grand nombre d'employés augmentait la planification et l'information en matière d'exportation, ce qui entraînait une augmentation des ventes à l'exportation (Baldauf et al., 2000 ; Kaynak et Kuan, 1993).

2. *Âge* : l'expérience commerciale évaluée comme l'âge de l'entreprise est apparue comme un déterminant de la performance à l'exportation dans certaines études (Sousa et al., 2008). Du point de vue de la vision basée sur les ressources, les années d'exportation peuvent être considérées comme des approximations de la gestion des connaissances de l'entreprise sur les marchés internationaux (Forsgren, 2002). La connaissance expérimentale des opérations sur les marchés étrangers est un moteur de l'internationalisation des entreprises (Stoian et al., 2011). L'âge de l'entreprise est associé à l'accumulation d'expérience sur le marché international, ce qui permet à une entreprise de développer les capacités pertinentes nécessaires pour adapter les stratégies de marketing à l'exportation afin de créer un avantage concurrentiel sur les marchés étrangers (Ruzo et al., 2011 ; Sui et Baum, 2014).
3. *Expérience internationale* : Les connaissances acquises par les gestionnaires principalement dans le cadre d'opérations d'exportation à l'étranger peuvent être remises en question par une quantité substantielle d'incertitude (Hultman et al., 2011). Les gestionnaires d'entreprises ayant une expérience internationale peuvent identifier les différences dans les conditions environnementales et sont plus susceptibles de sélectionner des marchés attrayants et d'adapter les stratégies de marketing à l'exportation pour répondre aux besoins spécifiques 21 de ces marchés (Diamantopoulos et Kakkos, 2007). L'expérience internationale d'un gestionnaire constitue une source d'avantage concurrentiel durable (Julian et Douglas, 2001 ; Lages et Montgomery, 2001). Le manque de connaissance des opérations sur les marchés étrangers constitue un obstacle au processus de prise de décision dans l'activité d'exportation (Cavusgil et Zou, 1994). Le rôle du décideur à l'exportation est crucial, car la compréhension des questions stratégiques à l'exportation est généralement considérée comme un processus à multiples facettes par les gestionnaires moins expérimentés (Lages et al., 2005 ; Stoian et al., 2011). Le temps que le gestionnaire a passé à l'étranger, à vivre, travailler ou à étudier, permet d'accumuler une plus grande connaissance expérimentielle des caractéristiques des marchés d'exportation (Leonidou et al., 2007).
4. *Perception des dirigeants* : Les perceptions managériales concernant les stimuli de l'exportation sont considérées comme de bons déterminants du succès de l'exportation (Robertson et Chetty, 2000 ; Wheeler et al., 2008). La mesure dans laquelle la direction d'une entreprise est motivée à

exporter par des objectifs de vente/profit dépend largement de la perception qu'ont les décideurs des différents marchés d'exportation (Leonidou et al., 2007). Les similitudes et les différences perçues entre le marché national et le marché d'accueil peuvent déterminer le comportement d'exportation d'une entreprise et influencer ses performances à l'exportation (Sousa et al., 2008). Ces similitudes ont souvent été soulignées comme un déterminant important des performances à l'exportation (Sousa et al., 2008). Cavusgil (1984) a soutenu que le développement des activités d'exportation est lié aux objectifs de l'entreprise ; cependant, une fois que l'entreprise atteint une certaine implication dans l'exportation, la motivation la plus importante pour l'exportation est présentée par les bénéfices perçus. Theodosiou et Katsikeas (2007) affirment que les responsables de l'exportation sont plus à même de conseiller aux directeurs des ventes à l'exportation d'accomplir les tâches qui leur sont assignées sur des marchés étrangers perçus comme étant plus proches du marché national.

5. *Stratégie de marketing mix à l'exportation* : La stratégie de marketing à l'exportation est le moyen par lequel l'entreprise répond à l'interaction des forces internes et externes pour atteindre les objectifs de l'entreprise d'exportation impliquant les aspects du plan de marketing conventionnel, c'est-à-dire - produit, prix, promotion et distribution (4P) (Cavusgil et Zou 1994). La stratégie de marketing à l'exportation concerne la création d'un marketing mix qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs sur un marché cible et de réagir aux forces concurrentielles du marché dans l'environnement (Lee et Griffith, 2004 ; Slater et al., 2010). Les stratégies de marketing à l'exportation ont un impact majeur sur l'efficacité et la structure des coûts d'une entreprise et sont considérées comme la carte routière de la façon dont les entreprises répondent aux forces internes et externes en utilisant les éléments du marketing mix (Hill et Jones, 2007). Lages et al. (2008b) ajoutent que l'aspect utilisation de l'apprentissage organisationnel est conforme à l'opinion dominante dans la littérature sur les stratégies de marketing à l'exportation, selon laquelle les stratégies de marketing mix intègrent les différences dans les caractéristiques politico-légales, économiques et socioculturelles de tout pays d'accueil (Cavusgil et Zou, 1994 ; Lee et Griffith, 2004). L'approche de l'adaptation souligne qu'en dépit des tendances croissantes à la mondialisation, les différences entre les pays en termes de besoins des clients, de pouvoir d'achat, de culture et de traditions, de lois et de réglementations nécessitent l'adaptation de la stratégie de marketing de l'entreprise aux marchés étrangers (Douglas et Wind, 1987 ; Solberg, 2002 ; Theodosiou et Leonidou, 2003).

6. *Caractéristiques du produit* : Les caractéristiques du produit sont les caractéristiques inhérentes à l'offre de produits, qu'elles soient réelles ou perçues (Czinkota et al., 2011). Elles comprennent les avantages qu'ils procurent aux consommateurs sur le marché international. Les biens de consommation non durables, tels que les produits alimentaires, présentent généralement le plus haut degré de sensibilité aux différences de goûts et d'habitudes nationales. Les biens de consommation durables, comme les appareils photo et l'électronique domestique, sont soumis à des exigences similaires et leur succès est prédit par une technologie d'ajustement différente particulière (Hollensen, 2007). Les produits industriels ont tendance à être plus à l'abri des influences culturelles ; toutefois, des modifications peuvent parfois être nécessaires en raison des réglementations et des restrictions gouvernementales, par exemple dans le secteur des télécommunications dans certains pays (McGuinness et Little, 1981).

2. Déterminants externes

Czinkota et al. (2011) affirment qu'aucun gestionnaire ne peut se permettre d'ignorer les politiques et les règlements du pays à partir duquel son entreprise mène des activités internationales, car ils sont plus susceptibles d'être affectés par les règlements gouvernementaux et la situation socioculturelle, juridique et politique de ce pays. La décision d'une entreprise d'exporter peut dépendre de l'environnement du marché national ou étranger, bien que peu de recherches aient été menées sur l'environnement externe en tant que déterminant de la performance à l'exportation (Lages et Sousa, 2010 ; Sousa et al., 2008). Les trois facteurs clés mis en évidence dans la littérature sont l'attractivité du marché étranger, la concurrence sur le marché des exportations, et les programmes de promotion des exportations (Sousa et al., 2008).

- A. *Attractivité du marché étranger* : Les variables d'attractivité du marché étranger qui semblent influencer les performances à l'exportation comprennent l'environnement politique/légal, la similarité culturelle et les conventions commerciales locales (Lages, 2000 ; Sousa et al., 2008 ; Styles et Ambler, 1994 ; Wheeler et al., 2008). La perspective de l'environnement politique d'un pays peut entraîner une ingérence dans les affaires des entreprises étrangères (Madsen, 1989). L'intervention politique peut être définie comme une décision du gouvernement d'accueil qui impose des changements dans les opérations, les politiques et les stratégies d'une entreprise étrangère (Jain, 1989). Ces changements peuvent nuire à l'efficacité et à la compétitivité des activités de l'entreprise exportatrice. Il est nécessaire pour les entreprises opérant sur les marchés

étrangers de suivre de près les changements de réglementation, de technologie et de préférences des clients (Shoham, 1999).

Les stratégies à appliquer lors de l'entrée sur un marché étranger nécessitent la prise en compte de facteurs culturels, par conséquent, les gestionnaires qui ne sont pas sensibles à la culture pourraient avoir des difficultés à comprendre les pratiques commerciales sur les marchés étrangers (Sousa et al., 2008). Il existe une hypothèse indirecte selon laquelle la similarité culturelle est positivement liée à la performance à l'exportation et l'hypothèse derrière cette théorie est basée sur les similarités des entreprises (Shoham, 1999). Il est plus facile pour les entreprises de gérer les similitudes que les dissemblances, ce qui rend plus probable la réussite des entreprises sur des marchés similaires (Sousa et al., 2008). Ceci est en accord avec les résultats de Lado et al. (2004) qui ont conclu que les marchés culturellement similaires réduisent le risque d'échec perçu et incitent les entreprises ayant une exposition limitée aux marchés étrangers à commencer à commercer sur ces marchés.

- B. *La concurrence sur les marchés d'exportation* : La concurrence sur les marchés d'exportation désigne l'intensité de la concurrence et la mesure dans laquelle les entreprises s'efforcent de surpasser les autres pour obtenir des rentes économiques (Cavusgil et al., 1993). Plus l'intensité de la concurrence sur un marché étranger est élevée, plus l'entreprise devra adapter ses stratégies de marketing mix à l'exportation (Jain, 1989). En outre, le niveau de concurrence sur le marché étranger et le degré de familiarité des clients avec le produit influencent le choix de la stratégie de marketing mix à l'exportation de l'entreprise et sa performance (O'Cass et Julian, 2003). Les pressions concurrentielles peuvent donc obliger les entreprises à réduire leurs prix ou à adapter leurs produits pour répondre aux besoins spécifiques d'un marché d'exportation particulier (Katsikeas et al., 2006). Cavusgil et Zou (1994) ont démontré que le niveau de concurrence affecte les niveaux d'adaptation des produits et des promotions.
- C. *Programmes de promotion des exportations* : L'importance de l'information et des connaissances dans les décisions d'exportation est documentée dans la littérature (Walters, 1983). Le type de programmes de promotion des exportations utilisés par les gestionnaires est perçu comme jouant un rôle dans leur réussite ultérieure à l'exportation (Reid, 1984 ; Walters, 1983). Les entreprises qui envisagent d'exporter peuvent manquer d'informations essentielles sur l'exportation, ce qui peut les empêcher de connaître les défis et les obstacles que le marché de l'exportation peut comporter (Seringhaus, 1987). Cela est surtout évident dans les petites entreprises, car le rôle

principal de l'information augmente les capacités et les compétences de la direction en matière de marketing à l'exportation au début du processus d'exportation (Cavusgil, 1984). Lorsque les informations nécessaires ne sont pas disponibles en interne dans l'entreprise, les programmes gouvernementaux de promotion des exportations qui offrent des informations sur le marketing des exportations peuvent constituer une source d'information complète et importante pour l'entreprise (Williamson et al., 2011).

III. La performance de la micro-entreprise artisanale marocaine à l'export

En fait, le Maroc fait partie de ces pays en développement qui accordent une énorme importance aux produits de l'artisanat et aux revenus générés par leur exportation. Selon MAROUANI (2019), le volet artisanal avait réalisé un chiffre d'affaires de plus de 73 milliards de dirhams en 2017, une valeur ajoutée de 36, 3 milliards de dirhams, et des exportations de 671, 7 millions de dirhams avec plus d'un milliard d'artisans travaillant dans le secteur pour la même année. Malgré cela, les exportations représentent moins de 6% du chiffre d'affaires réalisé par les produits artisanaux au Maroc. Le secteur artisanal au Maroc est considéré comme un moteur du développement économique et sociale du pays ; avec toutes ses caractéristiques, ses avantages et ses faiblesses. L'artisanat au Maroc représente un patrimoine culturel, humain, et traditionnel issu des deux principaux pôles de la société marocaine qui sont l'arabe et le berbère. L'artisanat de ce pays se manifeste sous des formes différentes telles que la poterie, la céramique, la menuiserie, la tapisserie, la vannerie, l'orfèvrerie, l'argenterie, le cuivre, la soierie et la broderie, la maroquinerie et l'habillement en cuir...etc. il est considéré comme produit artisanal tout produit non mécanisable ni standardisé, qui ne correspond pas aux pétitions de la production industrielle. Selon le Dahir n° 194-63-1 du 28 juin 1963 portant sur le formant du statut des chambres d'artisanat : « Est artisan le travailleur manuel, professionnellement qualifié, soit par un apprentissage préalable, soit par un exercice prolongé du métier. L'artisan exerce son activité pour son compte, seul ou avec le concours des membres de sa famille, d'associés, d'apprentis ou d'ouvriers dont le nombre ne dépasse pas dix. Il assure personnellement la production et la commercialisation des produits qu'il confectionne et exerce sa profession soit dans un local d'entreprise, soit à son domicile. ». En réalité, les produits artisanaux marocains bénéficient d'une large combinaison de consommateurs allant des touristes visitant le Maroc jusqu'aux citoyens marocains disposant d'un fort pouvoir d'achat, et sans oublier une vaste base de clientèle européenne appartenant à des pays proches économiquement et culturellement du Maroc.

Il y a en fait, deux formes d'artisanat marocain ; il y a les produits qui sont destinés à l'exportation, et les produits qui sont vendus au sein du territoire national. Et tous les deux sont aussi important l'un que l'autre et participe au développement socio-économique du pays. « L'artisanat à fort contenu culturel exporté pour être vendu aux consommateurs étrangers représente un chiffre d'affaires estimé à 0,7 milliards de dirhams. » (Vision 2015 de l'artisanat marocaine). Pour ce qui est institutionnel, il y a deux genres d'organes qui rentrent en jeu pour régulariser la pratique des métiers artisanaux au sein du territoire marocain. Il y a les organes publics représentés par le département chargé de l'Artisanat et Maison de l'Artisan plus les 24 Chambres professionnelles d'Artisanat, et les organes professionnels représentés par la Fédération des Chambres professionnelles d'Artisanat et les associations professionnelles.

Il faut noter qu'au Maroc, les diplômés de la formation professionnelle sont considérés comme des artisans et leurs métiers sont casés dans le secteur artisanal. On peut distinguer entre deux catégories majeures de l'artisanat marocain qui sont :

- L'artisanat d'art et de production : il s'agit principalement des activités manuelles qui sont loin des processus industriels de mise en œuvre et de production. Ce sont des produits issus principalement du patrimoine marocain et qui appartiennent à des filières tel que la maroquinerie, la bijouterie, décoration, habillement ...etc.
- L'artisanat du service : il s'agit de produire sur mesure et sur commande des produits personnalisés ; la production ici se fait par unité car il s'agit de satisfaire des besoins individuels. Un bon exemple ici serait les métiers du bâtiment avec toutes ses branches que ça soit la menuiserie (zellij, plâtre sculpté...), la peinture, la plomberie...etc.

Au Maroc, il y a des administrations et des directions qui prennent en charge la réglementation du secteur artisanal tel que la CMA et les chambres de commerce régionaux, la maison de l'artisan...etc. L'artisanat marocain a beaucoup évolué avec le temps ; elle a également subi énormément de transformation d'une période historique à une autre. Par exemple, avant l'arrivée du protectorat français, elle était source de revenue pour une bonne partie de la société et arrivait à combler leurs besoins économiques et sociaux. Les gens arrivaient à assouvir leurs besoins grâce aux produits locaux fabriqués par ses propres artisans. Avec l'arrivée du protectorat et l'ouverture sur de nouveaux marchés, il y a eu un changement structurel et organisationnel au niveau de l'organisation du secteur artisanal marocain. De nouveaux produits externes ont envahi le marché, ce qui a créé de nouveaux besoins chez les marocains et a baisse de la valeur perçue des produits locaux. D'autant plus, de nouvelles méthodes de production ont été adoptés, à

savoir la production de masse moderne des produits manufacturés. Par conséquent, le secteur s'est retrouvé face à des défis incontournables qu'il était censé affronter à cette époque, et les produits artisanaux ont été de plus en plus marginalisés. Dès lors, dans une tentative de soulever le secteur artisanal de cette crise, des changements favorables ont commencé à avoir lieu sous le régime protectoral et ont continué après l'indépendance avec la gouvernance du feu Mohammed 5, du feu Hassan 2, et de son successeur le roi Mohammed 6. En fait, ils ont tous accordé beaucoup d'importance à ce secteur et ont essayé de le rénover et de le pousser à l'avant.

Durant le protectorat, des musées et des centres d'inspection des arts ont été mis en place dans les grandes villes telles que Fès, Rabat, et Marrakech, afin de conserver l'antiquité et l'authenticité des produits artisanaux marocains qui ont commencé à se perdre avec le temps. L'idée était de fournir aux artisans des modèles qu'ils devaient suivre lors du processus de production dans le but de maintenir l'originalité du produit indigène qui avait commencé à se dissoudre dans ce temps, et d'inciter les jeunes à s'orienter vers les métiers artisanaux. Ainsi, des modèles, des dessins, et des designs étaient distribués aux maîtres artisans pour les adopter comme référence du produit authentique indigène. Ceci n'empêche pas que des mutations favorables ont été arborées pour apporter une renaissance à l'artisanat marocain : on essayait au maximum d'adapter les produits artisanaux aux goûts des consommateurs marocains et européens à la fois parce qu'il ne fallait pas négliger le poids du marché européen dans l'évolution de ce secteur. Il y avait des modifications dans le choix des couleurs, des designs, des matières premières...etc. Aussi, des foires et des expositions ont été tenues au Maroc et à l'étranger afin de promouvoir le produit marocain et de conquérir de nouveaux marchés. Tous ces efforts considérables restaient insuffisants pour arriver à la reconversion favorable de l'artisanat, car la colonie française a traité le problème d'un angle artistique plutôt que d'avoir une vision plus approfondie englobant la vocation économique et sociale dont se dote ce secteur.

Par conséquent, et malgré tous ces efforts fournis par les colons français, l'artisanat se trouvait dans une situation précaire après l'indépendance car il y avait une diminution des effectifs générés par ce secteur avec une augmentation du taux de chômage accompagnée d'une récession du marché interne et externe (CHIKHAOUI, 2005), le sultan Mohammed 5 avait reconnu le rôle important que jouaient les artisans dans le développement économique et social du Maroc post indépendance, et a essayé de fortifier et d'enrichir le secteur artisanal. « Le sultan insistait sur l'importance du mouvement coopératif et les possibilités qu'il offre pour la structuration du secteur, le rassemblement des individus et les avantages qu'il offre pour

coordonner les efforts, afin d'améliorer la productivité et assimiler les nouvelles techniques de gestion et de production. » (CHIKHAOUI, 2005). Après cela, vient les efforts incontournables du feu Hassan 2 pour promouvoir la prospérité du secteur artisanal ; il voulait préserver l'aspect traditionnel et authentique de ce secteur tout en s'ouvrant sur les avantages qu'offre la modernité et ses atouts technologiques. C'est grâce à sa décision de l'ouverture sur le monde extérieure et la libération des échanges initiée en 1983 que les exportations artisanales ont marqué un croissement notable dans ce temps.

Ensuite, une nouvelle ère est survenue avec le déploiement des nouvelles visions économiques et stratégiques émises par sa majesté le roi Mohammed 6. Son altesse donne autant d'importance au secteur artisanal qu'aux autres secteurs vitaux tels que le tourisme, la pêche maritime, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ; Il privilégie l'institutionnalisation et la professionnalisation au sein des entreprises artisanales, afin de stimuler le secteur et le rendre plus harmonieux avec les nouvelles orientations en matière d'investissement et de développement régional. L'artisanat et son développement étaient présents dans quasi la totalité des discours royaux, concernant le développement économique du pays, dans une tentative de lui attribuer la valeur qu'il mérite vu qu'il est considéré comme un levier pour le secteur de tourisme, pour la création d'emploi, pour la diversification des exportations, et pour la formation professionnelle...etc. De surcroît, ce dernier a été fortement lié au secteur du tourisme et à la demande extérieure généralement parlant puisque des exportations artisanales élevées signifiaient automatiquement l'enrichissement de l'économie nationale. Il ne faut pas oublier de mentionner ici que le secteur artisanal a bénéficié d'une exonération des impôts afin d'encourager les investisseurs à se lancer dans ce domaine.

Il est vrai que les coopératives à caractère artisanale ont été créées il y a longtemps, voir même durant la colonisation française, mais cette dernière a beaucoup évolué sous la présidence effective du roi Mohamed 6. L'aide apportée à ces coopératives se manifestait sous différentes formes en allant de la mise à disposition des locaux, jusqu'à l'encadrement technique et administratif. L'état leur fournissait les équipements et les outillages nécessaires, leur offrait des cours de formation professionnelle, sans oublier les avantages fiscaux et la prise en charge des eaux, électricité, et téléphone desquels elles bénéficiaient. En parallèle, ces dernières n'ont pas réalisées le succès attendu vu qu'ils sont généralement créés sous l'impulsion des autorités publiques, en l'absence d'études de faisabilité préalables et sans prise en compte de leur viabilité socioéconomique (CHIKHAOUI, 2005). En réalité, la majorité des coopératives dans le secteur économiques ne disposent pas d'une comptabilité régulière projetant son état financier, ni de

capacités budgétaires et de possibilités de mobilisation de crédits permettant l'expansion de ses activités. Et c'est pour cette raison, que les coopératives artisanales n'ont pas atteint l'objectif de participation au développement du secteur artisanal escompté. La formation professionnelle, pour sa part, n'a pas été un succès non plus vu le manque de suivi et d'encadrement pédagogique approprié ; en plus de l'ancienneté des infrastructures et du manque de créativité et d'innovation dont souffre ce volet.

Pour conclure cette section sur l'artisanat marocain, je dirais que c'est un artisanat qui a pu se procurer une place favorable dans le continent africain car elle est considérée comme l'une des plus riches et vives de ce dernier. Au Maroc, ce sont beaucoup de matériaux et de techniques qui rentrent en jeu pour réaliser des produits traditionnels avec tant de finesse et de beauté. Ils ont su comment allier tradition et modernité afin de traquer l'éventuelle évolution technologique et sociale. En revanche, malgré les efforts fournis par le gouvernement Marocain, ce secteur reste immergé dans l'informel et aura besoin de beaucoup de temps et de ressources pour remédier à ce phénomène. En France, par exemple, depuis les années 90, on ne peut diriger une entreprise artisanale ou y exercer un métier dès lors qu'on dispose d'un diplôme qui y correspond ou d'une expérience professionnelle minimum de trois ans. Dans ce pays, les entreprises artisanales ont su joindre le savoir-faire traditionnel à l'avancement technologique pour aller de l'avant avec leur projet. De ceci, l'entreprise artisanale est considérée comme première entreprise de la France à compter 1300000 entreprises en Avril 2018, selon Le portail des Chambres de Métiers et de l'Artisanat en France. En contrepartie, au Maroc, il n'est pas nécessaire d'avoir un diplôme pour devenir un artisan ; le savoir-faire y est transmis d'une génération à l'autre d'une façon informelle et arbitraire.

Section 2 : Les difficultés du secteur de l'artisanat marocain

Pour commencer, le premier problème dont souffre le secteur artisanal marocain se concentre autour du concept de la commercialisation. La commercialisation des produits de l'artisanat se caractérise par l'absence d'une approche marketing intégrée et efficace; l'inexistence de structures professionnelles ou d'agents économiques capables de prendre en charge efficacement la dimension commerciale du secteur; la forte concentration des exportations sur le marché européen, ce qui accentue le risque de dépendance par rapport à ce marché ; la faible diversification des produits exportés; la concurrence des pays asiatiques qui présentent un rapport qualité-prix plus compétitif; le non-respect des engagements pris en terme de délais et de qualité; l'ignorance des marchés potentiels et l'insuffisance des efforts pour la conquête de nouveaux marchés. En outre l'artisanat reste dominé par l'approche produit et une culture

traditionnelle qui consiste à vendre ce qui est produit et non à produire ce qui se vend. La faiblesse de l'innovation constitue un frein supplémentaire pour l'offre de produits de qualité, qui répondent aux goûts évolutifs et aux exigences des consommateurs. Mais sans agir sur le processus de production, sur la modernisation de l'outillage et la normalisation des activités du secteur conformément aux exigences du marché international, l'artisanat marocain ne serait être en mesure d'affronter la concurrence internationale.

L'absence d'une identification juridique opérationnelle des activités de l'artisanat empêche l'émergence de ce secteur au niveau de la comptabilité nationale. La situation de l'artisanat nécessite de la part des pouvoirs publics et des organisations professionnelles, la mise en place d'un système de veille économique et d'une grande capacité de réaction. Cette démarche exige la réalisation de plans d'action par filière et par région, car le marché de l'artisanat aussi bien pour les activités de service que de production est en perpétuel évolution. Comme l'a laissé entendre le secrétaire d'État, les problèmes de l'artisanat sont les plus complexes. "Il s'agit de déterminer une doctrine capable de concilier, d'une part, l'impératif humain qui consiste à faire prendre conscience à l'artisan de sa mission historique, culturelle et économique ; et, d'autre part, à lui assurer les meilleures conditions de promotion morale, sociale et matérielle. En d'autres termes, aider l'artisan à produire des articles de qualité, au meilleur prix, et à en assurer la vente.

En revanche, l'artisanat marocain bénéficie d'un accès ouvert au savoir-faire entre ses artisans, d'un processus de communication ouvert avec une circulation facile de l'information, et enfin de meilleures conditions de travail grâce à la localisation de la production qui y est établie. Cependant, face à tous les avantages cités ci-dessus et tout au long de l'histoire, les entreprises artisanales marocaines étaient et sont toujours confrontées à un nombre illimité de problèmes et d'obstacles qu'elles doivent surmonter pour fonctionner efficacement (Ouaknine-Yekutieli, 2015). Aussi, Ouazzani Touhami et al (2015) ont souligné le fait que les EA ont des difficultés à s'adapter à l'évolution mondiale de la demande et à faire face à la concurrence des produits industrialisés. Selon eux, la région souffre de la rude concurrence que représentent les produits industriels de substitution, notamment ceux provenant de la Chine. Par exemple, même si les produits chinois représentent une qualité inférieure aux produits locaux, leurs prix restent plus attractifs.

En effet, nous dirions que les handicaps les plus importants qui empêchent les entreprises artisanales d'être compétitives au niveau mondial grâce aux activités d'exportation sont principalement le manque

d'informations sur le marché étranger, les difficultés à atteindre les clients potentiels, l'énorme capital investi dans les activités d'exportation, le manque de compétences managériales, le manque de ressources humaines qualifiées, et l'incapacité à s'aligner sur les prix de la concurrence (Belussi et Caldari, 2008). Les auteurs affirment que la tendance pour ce type d'entreprises est le manque d'organisation concernant les informations sur le marché ou la documentation formelle. En général, les entreprises artisanales ne disposent pas d'études de marché et d'enquêtes auprès des clients pour obtenir un retour d'information sur le marché. Par conséquent, ce n'est pas seulement le manque d'informations sur le marché qui représente un handicap pour les entreprises artisanales, mais aussi le manque d'informations sur les besoins et les réactions des clients.

Il y a beaucoup de caractéristiques du produit qui ne sont pas communiquées aux clients et sur lesquelles l'entreprise ne met pas l'accent pour vendre ses produits ; la seule chose que la majorité des clients retiennent des produits artisanaux est leur haute qualité par rapport aux produits industrialisés, ce qui représente une proposition de vente unique (USP: Unique Selling Proposition). Pour la région de Fès-Meknès, par exemple, il n'y a pas d'étude de marché menée par ces entreprises afin d'être plus conscientes des besoins et des caractéristiques du marché mondial, et donc d'être plus efficaces pour vendre leurs produits dans le monde entier. Leur principale préoccupation, en tant que petites entreprises, c'est de générer des revenus et de survivre à la crise (Ouazzani Touhami et al., 2015). Par conséquent, ce manque de connaissance du marché représente le principal obstacle qui empêche les produits artisanaux de pénétrer le marché mondial (Vadakepat et Khateeb, 2012).

En outre, la gestion logistique d'une opération internationale est beaucoup plus complexe que celle d'une opération nationale. Et cela peut représenter une des raisons de la diminution des exportations de produits artisanaux où la logistique n'est pas gérée de manière scientifique, et le calcul du stock n'est pas fait constamment avec l'incarnation du stock (Vadakepat et Khateeb, 2012). Au contraire, les artisans de la région d'étude n'ont pas un contrôle global sur leur chaîne d'approvisionnement ou le circuit de commercialisation de leurs produits puisqu'ils sont monopolisés par les grossistes et les " bazaristes " (Ouazzani Touhami et al., 2015). Selon Polge (2008), le caractère des entreprises artisanales est qu'elles ont tendance à être introverties dans le but de conserver la nature de leur métier. Les décisions concernant la croissance de l'entreprise et son expansion dans le monde entier sont dans la main des directeurs, et dépendent de leurs caractéristiques personnelles telles que la prise de risque et la tolérance au changement.

Ainsi, l'installation d'un système logistique international est un choix du directeur, qui reste sujet à ses jugements personnels.

Enfin, l'artisanat marocain présente de nombreuses dissemblances avec d'autres régions artisanales du reste du monde, en gardant toujours sa propre spécificité. Les entreprises artisanales au Maroc sont considérées comme des capital-risqueurs ; elles se présentent généralement sous la forme de petites ou de très petites entreprises, ou sous la forme de coopératives formées initialement pour aider les artisans pauvres à employer leur savoir-faire afin de trouver une meilleure source de revenus et d'améliorer leur niveau social et économique. Par conséquent, il leur est difficile de trouver les fonds nécessaires pour fonctionner et se développer en tant qu'entrepreneurs débutants. En tant que nouvelles entreprises, il est difficile de savoir sur quels critères le capital-risque marocain peut baser ses décisions d'attribution de financement (bouzahir et Ed-dafali, 2018). Nous pouvons même parfois trouver certains mono- artisans opérant à titre personnel et n'ayant pas accès à une quelconque aide financière.

En résumé, et conformément à la littérature, nous pouvons dire que l'artisanat marocain est confronté à trois types de problèmes qui limitent ses performances à l'exportation, à savoir le manque d'adoption d'une stratégie marketing appropriée, le manque d'adoption de la technologie, et le manque de ressources financières. Si nous considérons que la meilleure et la plus innovante technologie, l'utilisation de l'information et les ressources financières, entre autres pratiques marketing, sont largement disponibles, alors une petite entreprise peut faire ce que les plus grandes font.

Ainsi, lorsque nous parlons de réussite dans le domaine de l'artisanat, la stratégie pourrait peut-être faire la différence. Si la stratégie est le moyen d'atteindre le succès dans le monde de l'artisanat, alors l'identification des facteurs de succès sur la base d'une stratégie marketing est un objectif important. González (2003) considère la ligne de produits, la technologie, la segmentation, les canaux de distribution, les marques commerciales, la portée géographique et les systèmes de vente comme des stratégies de marketing. Selon cette classification, les obstacles à la croissance des entreprises pourraient provenir des stratégies de marché, des caractéristiques de l'offre et des caractéristiques spécifiques de l'entreprise. Les stratégies de marketing en tant que facteurs de réussite peuvent être une perspective qui guide le mode de vie des artisans, en testant, en apprenant, en désapprenant (en arrêtant quelque chose parce qu'ils ont une nouvelle façon de le faire), en prouvant continuellement et en réagissant à l'environnement commercial.

Si la stratégie suit la structure dans un contexte déterminé, alors dans le secteur de l'artisanat (Menon, 2010).

En ce qui concerne l'adoption des technologies, de nombreuses études ont démontré les opportunités manquées et les différents types de luttes que les entreprises artisanales subissent en raison du manque d'adoption des technologies (Jabbar, 1998 ; Shemi et Procter, 2013). Parallèlement, d'autres études se sont concentrées sur les avantages de l'intégration des nouvelles technologies dans le processus commercial des entreprises artisanales. Par exemple, Santosoa et al. (2020) ont découvert que l'utilisation des médias sociaux par l'industrie de l'artisanat pouvait avoir un impact positif sur les performances à l'exportation des entreprises. De même, Purnomo et al. (2021) ont montré l'importance de l'adoption d'installations de production à faible technologie et son impact positif sur la performance globale de l'entreprise. Et enfin, la littérature a prouvé que l'un des problèmes majeurs des entreprises artisanales est le manque de sources de financement cruciales pour le bien-être de leur entreprise. Par exemple, Rogerson (2000) a reconnu que les problèmes financiers sont l'un des problèmes les plus profonds des entreprises artisanales. En effet, Jadhav (2013) a identifié le manque de ressources financières comme l'un des plus grands problèmes rencontrés par les industries artisanales et à petite échelle telles que l'artisanat.

I. L'application marketing dans les industries artisanales au Maroc

Tous les théoriciens du marketing s'accordent à dire que le marketing est le savoir-faire par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent en créant, offrant et échangeant librement des produits et services de valeur avec d'autres (Donovan et Henley, 2010). En effet, selon l'AMA (American Marketing Association), le marketing international est le processus multinational de planification et d'exécution de la conception, de la tarification, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et de services pour créer des échanges qui satisfont les objectifs individuels et organisationnels (Onkvisit et Shaw, 2009). Bien que les EA marocaines bénéficient de nombreux avantages en opérant dans un système de production localisé, où l'innovation est stimulée et la croissance recherchée collectivement, elles sont également confrontées à de multiples problèmes qui affectent leur efficacité opérationnelle. La région est en retard dans l'utilisation de la publicité et la promotion de ses produits (Ouazzani et al., 2015), s'appuyant presque exclusivement sur les annonces dans les médias sociaux dont le réseau est limité au Maroc. Les limites des structures locales de commercialisation de l'artisanat couplées à l'absence de participation aux salons internationaux génèrent un contact insuffisant

avec les touristes et induisent une sous-exploitation du potentiel de chiffre d'affaires que constitue le secteur (Idrissi, 2020). De plus, les entreprises artisanales se lancent dans l'exportation de leurs produits sans les positionner sur le marché, et sans établir un plan d'exportation ou une campagne de marketing (Benjamin, 1994).

Parce qu'ils ne réalisent pas d'études de marché, les EA marocains peinent à s'adapter à l'évolution mondiale de la demande et à faire face à la concurrence accrue induite par des rivaux plus intelligents ou des usines de grande taille. La principale préoccupation de ces petits producteurs artisanaux est la génération de revenus ou la survie en temps de crise (Ouazzani et al., 2015). En effet, le secteur est loin des autres dans l'utilisation de la publicité et de la promotion de ses produits (Ouazzani Touhami et al., 2015). Le travail effectué à cet endroit est inutile puisqu'il se limite aux expositions internationales organisées annuellement ou semestriellement, ou même à quelques petites annonces dans les médias sociaux dont le réseau est toujours limité au pays de production. Tous ces faits nous amènent à nous interroger sur le degré d'application des outils et stratégies de marketing au sein des entreprises artisanales de cette région et dans quelle mesure cela aura un impact positif sur sa croissance et son efficacité au niveau national et international, sachant que les exportations représentent moins de 6% du chiffre d'affaires réalisé par les produits artisanaux au Maroc (MAROUANI, 2019).

En fait, le marketing représente l'un des domaines les plus importants où les entreprises artisanales devraient être proactives et plus flexibles au changement afin d'être compétitives dans un monde global. Face à des conditions de marché en constante évolution, le secteur du tissage à la main a besoin de l'intervention de tous les partenaires pour faire face aux différents types de problèmes qu'il peut rencontrer, et notamment ceux liés au marketing. Ainsi, à travers la lecture de la littérature trouvée, on peut déduire que très peu d'efforts sont faits pour améliorer à la fois, l'efficacité et l'efficacé de l'espace marketing dans les entreprises artisanales au Maroc. En effet, le secteur est loin des autres dans l'utilisation de la publicité et de la promotion de ses produits (Ouazzani Touhami et al., 2015). Le travail effectué à cet endroit est inutile puisqu'il se limite aux expositions internationales organisées annuellement ou semestriellement, ou même à quelques petites annonces dans les médias sociaux dont le réseau est toujours limité au pays de production. Par conséquent, les produits artisanaux sont présents dans l'esprit des clients pendant une très courte période de temps, ce qui laisse de la place aux produits concurrents pour s'imposer dans le processus d'achat.

En outre, l'expansion des e-acheteurs, avec leurs stratégies de distribution et de communication développées, avait eu un impact négatif sur le succès du produit artisanal dans le monde entier car ils capturent une partie importante de la part de marché qui est négligée par notre région d'étude. En fait, Internet peut sauver les produits artisanaux (Downes et Nunes, 2014). Il doit être utilisé comme un outil fondamental de promotion dans la nouvelle ère dans laquelle nous vivons, en particulier pour les produits artisanaux dont la promotion est beaucoup plus difficile que d'autres domaines. La commercialisation des produits artisanaux de la région de Fès- Meknès est très faible ce qui empêche l'exploitation d'un potentiel de chiffre d'affaires important. En effet, les limites des structures locales de commercialisation des produits artisanaux génèrent un contact insuffisant avec les touristes et induisent une sous-exploitation du potentiel qu'ils constituent (IDRISSI, 2020).

Le marketing est considéré comme un pionnier de toute activité économique et social puisqu'il contribue largement à l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise dans les meilleures conditions possibles et en bâtissant une relation client solide et durable. (Donovan et Henley, 2010). Et, si tel est le principe majeur du marketing, il est alors en parfaite adéquation avec le processus économique de génération de revenus par la création de valeur ; alors pourquoi les petites entreprises comme les entreprises artisanales négligent-elles l'utilisation des outils marketing dans leur recherche de développement stratégique. Même s'il est vrai que les petites et moyennes entreprises opérant dans un district profitent des économies externes qui l'entourent, elles ne profitent toujours pas de l'exercice des activités de marketing (Belussi et Caldari, 2008).

II. L'artisanat et la technologie

Dans une ère numérique comme celle où nous vivons de nos jours, la technologie est devenue une partie intégrante de la vie des entreprises dans pratiquement tous les secteurs ; et le secteur artisanal n'en fait pas l'exception. La technologie peut rapporter beaucoup aux entreprises artisanales en générant des options et des conditions de travail beaucoup plus favorables et profitables. Les nouvelles outils et technologies mise à la disposition de l'artisan peuvent le renforcer et l'habiliter pour un rendement meilleur. Mais, malheureusement, on constate que le recours à l'adoption technologique est très limité pour les entreprises artisanales par rapport à ses homologues dans d'autres secteurs.

En fait, le développement des compétences est l'un des principaux problèmes qui affectent l'industrie. Dans ce secteur, les gens travaillent depuis des lustres suivant la même tendance que celle que leurs

ancêtres leur ont enseignée. Il n'y a pas de nouveau design innovant, pas de nouveau développement de produit et aucune nouvelle compétence n'est pratiquée. La nouvelle génération se désintéresse et se tourne vers d'autres professions pour vivre. L'industrie artisanale, en conséquence, est en train de mourir ; et seule la technologie peut la sauver (Chatterjee et al., 2008). Le manque d'adoption technologique a des répercussions majeures sur le rendement de l'entreprise artisanale qui se résument comme suit :

- Il y a un véritable gap entre les marchands et les véritables artisans du fait que ces derniers sont incapables de mener à terme la vente de leurs produits par eux même sans l'intervention de tiers.
- La majeure partie des bénéfices monétaires est perçue par les intermédiaires alors que certains outils technologiques peuvent facilement supprimer leur intervention.
- Les activités d'achèvement de produits artisanaux sont réalisées dans des endroits dispersés à cause du manque d'expérience et de formation des artisans pour compléter cette tâche ; ce qui réduit l'efficacité de la chaîne de valeur.

Du coup, beaucoup d'auteurs assument que l'utilisation des nouvelles technologies de communication ne peut être que bénéfique pour les entreprises artisanales (Choi et Shepherd, 2004 ; Oviatt et McDougall, 2005). En plus, même s'il y a un large spectre d'outils innovatifs et a des coûts minimes à la disposition des artisans entrepreneurs, ces derniers n'en profitent pas (Eroğlu, 2013). On cite par exemple, l'internet, la création de site web, et les réseaux sociaux ; qui facilitent le contact direct avec les consommateurs et l'augmentation des ventes au moindre coût. Dans une autre perspective, l'insertion de nouvelles outils technologiques pour faciliter le processus de production des produits artisanaux peut représenter un atout indéniable pour les entreprises. On parle ici, bien évidemment, d'outils susceptibles d'optimiser la production en termes de temps et de coûts, tout en conservant l'aspect artisanal du produit qui fait son unicité (Dumasari et al., 2017).

Aussi, la technologie peut indéniablement sauver les entreprises artisanales de l'informel dans lequel ils submergent. A cause du manque d'adoption d'outils innovatives, ces firmes ne fonctionnent pas de manière structurée comme les grandes entreprises ; elles fonctionnent plutôt de manière informelle en conservant le mode traditionnel de faire des affaires. En réalité, ils opèrent sans mener aucune sorte de recherche ou d'étude de marché afin de détecter les besoins des clients et essayer de les satisfaire. En d'autres termes, les entreprises artisanales fonctionnent selon le vieux mode indigène hérité du passé (Mkenda et Aikaeli, 2019). D'autre part, nombreuses sont les études qui ont démontré l'important

croissant de l'adoption technologique pour faire face à la concurrence accrue et développer un avantage concurrentiel (Roostika et al., 2015). Par conséquent, on peut déduire que l'adoption technologique est pleine d'avantages bénéfiques à l'entreprise artisanale ; et malgré cela, il y a un retard énorme de la part de ces firmes dans ce domaine du a des cause divers (GIYAR, 2011), que l'on va discuter en détails lors du chapitre 5.

III. L'artisanat et les sources de financement

D'une part, les entreprises artisanales sont uniques dans leur genre car ils représentent un ensemble de caractéristiques propres à eux. Ce sont des petites entreprises qui sont généralement créées rapidement et avec un faible capital. En outre, elles constituent la principale source de revenus du propriétaire et sont généralement dirigés et détenues par celui-ci ou sa famille. Dans ce cadre, non seulement ces petites entreprises sont créées sur la base du capital du propriétaire ; mais, dans la majorité des cas, les actionnaires semblent être en grande partie des membres de la famille (Shinohara et Fisher, 2019). D'autre part, La décision de financement est une décision financière majeure de l'entreprise. Disposer d'une structure de capital adéquate peut améliorer les performances de l'entreprise et donc créer de la valeur. Les sources de financement mises à la disposition d'une petite entreprise sont soit des sources internes ou externes. Et en ce qui concerne les entreprises artisanales, le financement est assuré selon trois sources principales ; en interne, à travers les fonds propres du ou des propriétaires ; en externe, à travers le service des institutions financières ; ou de l'informel, en faisant appel à un capital non personnel (famille, amis, ou entourage) (Faure, 1992).

Les problèmes de financement sont omniprésents dès la création de l'entreprise certes. Mais, Au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise, l'entrepreneur artisan se voit dans l'obligation de renouveler ses fonds propres afin que sa capacité d'endettement soit en mesure de financer ses programmes d'investissements. A ce niveau, l'entreprise artisanale n'est plus en mesure de se contenter de ses ressources personnelles, ou celles de ses associés ou de sa famille, comme sources de financement. Et aussi, Il ne peut avoir accès à un crédit bancaire que s'il offre à ses créanciers des garanties personnelles (OUBDI, 2019). Cette controverse fait que les sources de financement des entreprises artisanales sont très limitées, engendrant ainsi des obstacles difficiles à surmonter. Selon une étude menée par OUBDI, (2019), le comportement financier des petites entreprises marocaines est basé essentiellement sur l'auto-financement. Ensuite, vient le financement par dette à terme ; et enfin de compte, il y a le financement externe à travers le capital-actions très peu utilisé étant donné qu'il implique une répartition de la propriété

et du pouvoir décisionnel au sein de la société. Il ressort donc que, même si les entreprises artisanales sont sous capitalisées, ils préfèrent se financer par des fonds propres pour ne pas courir les risques engendrés par les sources de financement externes. D'autant plus que s'il arrive qu'ils fassent appel à un crédit, ils ont souvent tendance à préférer celui à court au détriment d'un engagement sur le long terme.

Pour résumer, l'on va dire que les dirigeants des entreprises artisanales considèrent l'endettement comme une contrainte et non pas comme une occasion pour se développer ; puisque ça représente pour eux une menace contre leur autonomie financière et managériale. Ainsi, l'entrepreneur-artisan Marocain conserve sa structure traditionnelle de capital entravant ainsi la croissance et la performance de sa firme. Par ailleurs, les facilités d'obtention de crédit mise en place par les banques n'a nullement pu encourager les gestionnaires artisanaux pour se lancer dans le financement externe. En fait, l'orientation vers la dette est due principalement à la carence des ressources internes et non pas parce que le coût de l'emprunt bancaire ou du marché est faible. En conséquence, on se retrouve au Maroc avec des entreprises génératrices d'inefficience à cause du manque d'essor d'une véritable structure de capital et de financement (Wague, 1998). Après avoir évalué le marché de la dette, les experts ont conclu que le marché privé de dette marocain reste très restrictif et limité en termes d'émetteurs, avec un nombre insuffisant de grandes entreprises. Les émissions des petites et moyennes entreprises sont très marginales, d'autant plus que, en ce qui concerne les sociétés, la loi n'autorise que celles ayant le statut juridique de SA d'émettre des obligations sur le marché. Par conséquent, les PME n'ont toujours pas la possibilité d'accéder à ces marchés (CDVM, 2011)

Le secteur marocain manque d'informations et de recherches concernant les motifs qui peuvent conduire une petite entreprise à choisir d'utiliser les services de financement des banques. Cependant, d'après certains entretiens et quelques chercheurs, une petite entreprise décide de choisir de bénéficier des services bancaires en raison de son handicap à payer ses factures sans vouloir puiser dans son épargne, et à surveiller ses dépenses et ses revenus. Ces microcrédits aident les micro-entrepreneurs à améliorer leurs investissements. Il a été prouvé que seules deux banques principales au Maroc : Banque Populaire et Crédit Agricole ont commencé à aider ces petites entreprises à se développer. De plus, les secteurs ciblés étaient principalement le secteur agricole et les artisans, et quelques projets individuels. Deux plans ont été proposés dans ce sens, Attawfik et l'association ARDI qui aidaient les jeunes agriculteurs à réussir et à échanger leurs produits.

Le problème de financement est un facteur important qui bloque la croissance des PME marocaines car les difficultés rencontrées par les PME pour obtenir un soutien financier sont énormes. La première est liée à la politique de risque des banques et aux contrats qu'elles détiennent pour financer les PME dans un contexte de manque de liquidité, notamment en phase de création ou d'expansion. Le second facteur est lié à l'ignorance des entrepreneurs et des dirigeants de PME sur les produits financiers. Un troisième facteur peut être le manque d'adaptation de ces produits financiers aux besoins des EA. En plus, ces derniers n'ont pas les moyens de payer leurs propres analystes financiers qui les aide à choisir le bon produit financier pour l'entreprise, sachant que la banque conseille aux PME les produits qui sont plus profitables à leur institution. En outre, l'existence d'une forte asymétrie d'information entre l'investisseur et le problème d'accès aux produits financiers ne facilitent pas la croissance financière des PME.

Section 3 : Objectifs de recherche

Sur la base des données secondaires présentées dans la section précédente, nous avons été en mesure d'identifier les principaux problèmes rencontrés par les entreprises artisanales marocaines dans le contexte de la performance à l'exportation. Ensuite, sur la base de la méthodologie de recherche-action présentée dans la section suivante, l'objectif de notre étude est d'agir en trouvant des moyens pour l'artisanat de surmonter les problèmes mentionnés (manque d'adoption de la stratégie marketing, manque d'adoption de la technologie, et manque de source de financement). Dans ce sens, pour répondre aux questions de recherche identifiées au préalable, l'étude abordera les objectifs spécifiques suivants :

- 1) Mener une étude quantitative pour étudier l'impact de la stratégie marketing d'adaptation sur les performances à l'exportation de l'artisanat marocaine en évaluant l'impact médiateur que le partenariat a sur cette relation (en réponse aux questions de recherche 1 et 2).
- 2) Mener une étude qualitative basée sur la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) pour mettre en pratique un processus d'adoption de la technologie bien conçu que les entreprises artisanales peuvent suivre pour augmenter leurs performances à l'exportation (en réponse aux questions de recherche 3 et 4).
- 3) Mener une étude quantitative pour analyser l'attitude des gestionnaires de l'artisanat à l'égard des sources externes de financement comme catalyseur de la performance à l'exportation.

Section 4 : Méthodologie de recherche

Cette thèse, dans sa globalité, se base sur la méthodologie de recherche "Recherche-Action" développée par Kurt Lewin. Il s'agit d'une démarche de recherche qui combine d'une façon optimale la théorie et la pratique (Barbier et Foucade, 2008). C'est un processus visant à résoudre des problèmes concrets en situation tout en développant de la connaissance scientifique. Par ceci, la recherche-action vise à améliorer les compétences des acteurs face à une situation d'étude donnée tout en enrichissant les théories scientifiques mises en place à cet égard (Jouison-Laffitte, 2009). En fait, la finalité de cette méthode repose sur quatre pôles principaux, à savoir identifier, agir, analyser, et prescrire (Brouard, 2007). Le premier pôle, l'analyse, est un point de départ qui vise à identifier un problème concret en menant une diagnostique rigoureuse qui repose sur l'analyse correcte de tous les éléments et les informations en relation avec la situation en main. Ensuite, on essaye de préconiser les solutions possibles lors du pôle action et les mettre en œuvre. L'étape suivante repose sur l'analyse de ces résultats pour en tirer des conclusions bénéfiques. Et c'est sur cette base que dans le cadre du troisième pôle, l'apprentissage, on développe les implications théoriques et pratiques qui en découlent.

Dans le cadre de notre recherche, la méthode recherche-action a été menée comme suit. Nous avons d'abord identifié les différents problèmes dont souffrent les entreprises artisanales comme première étape préalable à la recherche (chapitre 2) ; ou on a pu identifier trois problèmes majeurs qui freinent la performance à l'exportation de ces firmes. Il s'agit du manque d'application de techniques et d'outils marketing ; de la manque d'adoption technologique ; et de problèmes liés aux sources de financement. Une fois l'image est clair, on a passé à l'action à travers la mise en place d'une solution possible (études quantitatives et qualitatives) à chacun des problèmes identifiés auparavant (chapitre 4, 5, et 6). L'étape suivante, l'analyse, a été menée à travers la discussion des résultats de ces études au sein de la deuxième partie des mêmes chapitres. A la fin, les conclusions de ces trois derniers chapitres ainsi que la conclusion générale reflète la dernière étape de notre recherche-action, en mettant la lumière sur les implications pratiques et théorique qui résultent de notre recherche.

La méthodologie adoptée pour les études menées lors de la phase de l'action repose sur une méthode mixte comprenant des techniques quantitatives et qualitatives tout en utilisant une conception de complémentarité. Chaque étude, à part, contient les détails des méthodologies de recherche utilisé comme section pertinente dans le chapitre qui y convient.

Section 5 : Organisation de l'étude.

Le reste de l'étude sera organisé comme suit. Le chapitre suivant représente la réponse aux questions de recherche 1 et 2. Il s'agit d'une étude de recherche qualitative visant à mettre en pratique un processus d'adoption de la technologie pour les entreprises artisanales basé sur la théorie ancrée. Il sera présenté selon le schéma suivant : introduction, revue de la littérature, méthodologie de recherche (théorie ancrée), collecte des données, analyse des données, construction de la théorie, discussion des résultats et conclusion.

Le chapitre quatre sera consacré à répondre aux questions de recherche 3 et 4 en menant une étude de recherche quantitative sur l'impact de l'application d'une stratégie internationale marketing sur la performance d'exportation de l'artisanat marocain avec le partenariat comme variable modératrice. Les résultats de cette étude seront présentés selon l'ordre suivant : introduction, cadre théorique, cadre conceptuel et développement d'hypothèses, méthodologie (théorie des réseaux), analyse des données, discussion des résultats et conclusion.

Le chapitre cinq représente une étude de recherche quantitative sur les facteurs contextuels ayant un impact sur les attitudes et les comportements des entrepreneurs de l'artisanat vis-à-vis de l'endettement comme source de financement de leurs activités d'exportation. Les résultats seront présentés comme suit : introduction, cadre théorique, cadre conceptuel et développement d'hypothèses, méthodologie (théorie du comportement planifié), analyse des données, discussion des résultats et conclusion. Enfin, c'est lors de la conclusion générale de notre étude que nous présenterons une synthèse de tous les résultats et constatations ; ainsi que les limitations et les implications théoriques, managériales, et pratiques de notre thèse.

Conclusion

Ce chapitre a examiné la littérature sur les déterminants de la performance à l'exportation au niveau de l'entreprise artisanale. D'un point de vue basé sur les ressources, la performance à l'exportation d'une entreprise est basée sur les facteurs influençant les activités menées, y compris la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise, les compétences, les ressources et les stratégies de marketing à l'exportation. Par contre, l'influence de l'environnement externe sur la performance à l'exportation se manifeste à travers les informations provenant de l'extérieur de l'environnement national afin de faciliter le processus d'exportation et encourager les entrepreneurs à y adhérer. L'attractivité du marché étranger

représente l'importance des cadres réglementaires politiques/légaux, des facteurs culturels et du niveau de concurrence à l'exportation dans le pays d'accueil, qui peuvent à la fois renforcer et affaiblir les performances à l'exportation. La pertinence des programmes de promotion des exportations en termes d'information sur les exportations, de formation, de foires commerciales et d'expositions pour promouvoir le développement de pistes d'exportation afin d'améliorer les performances, a aussi été soulignée dans la littérature. Les types d'obstacles à l'exportation rencontrés sur les marchés étrangers ont été classés en obstacles externes et internes à l'entreprise. Les entreprises exportatrices rencontrent en général des obstacles logistiques, environnementaux, commerciaux et financiers à l'exportation. En contrepartie, certains avantages sont associés aux entreprises situées dans les villes métropolitaines car elles deviennent prospères et bénéficient d'un accès aux matières premières, à la logistique et au financement. Dans ce sens, ce chapitre a présenté les fondements théoriques à travers une revue de littérature sur les principaux déterminants de la performance à l'exportation de l'entreprise afin de construire la base théorique de l'étude.

De même, une grande partie de ce chapitre a été entièrement dédiée à la discussion détaillée des problèmes principaux dont souffre l'EA ; à savoir le manque de compétences en marketing, en technologie, et en financement. Mais, il ne faut tout de même pas oublier de faire référence aux avantages dont peuvent bénéficier ces firmes. D'une part, les entreprises artisanales marocaines bénéficient de nombreux avantages en opérant dans un système de production localisé. Ce dernier signifie que toutes les entreprises spécialisées dans un domaine spécifique de l'artisanat sont concentrées dans une zone géographique où l'innovation est stimulée et la croissance recherchée collectivement (Adame-Sanchez et al., 2001). Ce phénomène a été défini pour la première fois par Marshall qui a dit qu'une industrie localisée est une industrie concentrée dans certaines localités pour une raison ou une autre (Belussi et Caldari, 2008). Elle peut être définie comme une sorte d'ensemble d'entrepôts opérant sur la même chaîne de production, le même savoir-faire, ou même le même produit et ils sont implantés dans la même région dans une tentative de développement, et d'innovation en créant une dynamique géographique de réseau.

D'autre part, le système de production localisé dans lequel opère la région de l'étude, a ses propres avantages et inconvénients. Évidemment, ce système permet l'échange de compétences et la circulation de l'information de manière aisée. Dans une telle zone géographique où tout le monde exerce le même métier, il n'y a pas de mystères dans la fabrication (Gambarotto et al., 2011). De plus, cette agglomération aide les entreprises à trouver facilement et rapidement la main-d'œuvre ayant les compétences spécialisées

requis. Il se crée une atmosphère de travail industriel qui stimule la productivité, la coopération et l'innovation, et où les bonnes propositions et idées sont facilement adoptées parce qu'elles sont intégrées dans le réseau social du quartier. De ce fait, Ouazzani Touhami et al. (2015) sont d'accord avec Gambarotto et al. (2011) sur le fait que les entreprises artisanales de la région de Fès-Meknès bénéficient de ce que nous appelons les externalités positives tout au long de la croissance des métiers subsidiaires qui sont bénéfiques à leur bon fonctionnement. Ainsi, la force des petites et moyennes entreprises est constituée principalement par l'organisation générale du métier, la croissance des connaissances et des appareils communs au métier, et le développement des industries subsidiaires (BelussietCaldari, 2008).

A l'opposé, Ouazzani Touhami et al (2015) ont affirmé que les EA marocaines bénéficient dans le passé des externalités positives générées par l'agglomération de ses activités artisanales dans son ancienne Médina ; néanmoins, avec l'augmentation du nombre d'artisans qui s'y sont installés, la région souffre aujourd'hui des déséconomies d'agglomération en raison de la configuration épouvantable de l'espace et des conditions dégradées des locaux de travail. Elle souffre également de la pollution et de la propagation de maladies dues à l'encombrement des ruelles et au manque de conditions d'hygiène, notamment pour des activités comme la dinanderie, la poterie et la tannerie. En réponse à cette densité, le gouvernement marocain a créé de nouvelles zones d'activités à proximité de la ville où les artisans d'une même activité sont regroupés pour travailler sur un lieu plus pratique. Par exemple, pour la région de Fès- Meknès, tout l'artisanat de la poterie et du zellige est localisé sur "Benjellik"; pour l'artisanat de la dinanderie, elle est concentré sur "Ain nokbi" ; pour le tannage, il est concentré sur "Souk el ouada a bab jdidi" à Meknès ; et ainsi de suite.

Un autre handicap contre le bon développement de l'artisanat marocain réside dans l'exploitation des grandes entreprises d'exportation des revenus générés par la vente des produits artisanaux dans des marchés extérieurs. « Il serait erroné de croire que ce sont les artisans qui profitent de la rente des exportations artisanales, en fait, ce sont surtout quelques gros exportateurs et propriétaires des grandes manufactures, qui encaissent les profits. » (CHIKHAOUI, 2005). Ces derniers s'emparent des produits manufacturés par les artisans à un prix minable, et les revendent avec des prix spectaculaires aux marchés extérieurs accumulant ainsi des gains et des profits exorbitants. Ceci est valable aussi aux bazaristes qui chargent aux touristes des prix exagérés contre une marchandise qu'ils se sont procurée à des prix très bas laissant ainsi le pauvre artisan à faire face à des conditions de vie économique et sociale très dérisoires.

Chapitre 3 : Etude qualitative visant à élaborer un processus d'adoption de la technologie par les EA sur la base de la MTE

Introduction

Tout d'abord, la mondialisation a joué un rôle important en modifiant les principes de la demande et de l'offre par rapport à ce qu'ils étaient dans le passé. Le changement d'infrastructure et les technologies avancées ont modifié la structure du marché de l'artisanat et supprimé un grand nombre de ses barrières. Par conséquent, les entreprises artisanales se trouvent obligées de suivre le rythme économique imposé par la mondialisation ; et en même temps, elles bénéficient de ses avantages en ayant accès à des clients mondiaux, à des partenaires commerciaux et à des régulateurs gouvernementaux (Jyoti, 2012). En ce qui concerne le Maroc, Ouazzani Touhami et al. (2015) et Ouaknine-Yekutieli (2015) ont soutenu que le fait d'évoluer dans un monde global avec des barrières ouvertes menaçait l'existence des artisans marocains et les poussait à réorienter leur système de production vers un système modernisé. En effet, le secteur a toujours été en difficulté et a traversé de nombreuses crises au cours desquelles il a été obligé de passer par une revitalisation de ses produits afin de suivre la tendance internationale et de rester compétitif.

Cependant, pour être compétitif sur un marché mondial, ces petites entreprises artisanales doivent adopter une structure plus développée et une organisation très forte de son processus d'activités. Ensuite, le deuxième plus grand défi auquel un secteur artisanal peut être confronté est la concurrence accrue induite soit par des rivaux plus intelligents, soit par d'énormes usines (Vadakepat et Khateeb, 2012). Ouaknine-Yekutieli (2015), au cours de son étude, est arrivé à la conclusion qu'il existait une forte corrélation entre la crise artisanale que traversent les EA marocaines et la modernité. Par modernité, on entend les barrières économiques ouvertes, la décentralisation du travail et l'intertextualité expérimentées dans le monde entier, ainsi que la production expansive des corps gouvernementaux. Pour ce chercheur, tant les artisans que le gouvernement sont responsables de la crise économique continue de la région ; mais les artisans gagnent un pas en avant puisqu'ils se sont battus pour ne pas cesser la production de l'artisanat qui représente leur moyen de subsistance économique malgré la crise que le secteur a traversée. Dans cette nouvelle ère, la technologie est devenue un élément crucial du développement et de la performance des entreprises, qu'il s'agisse de multinationales, de petites et moyennes entreprises ou même de

microentreprises. Par exemple, Internet et les nouvelles technologies ont façonné la manière traditionnelle de faire des affaires d'une manière qui n'a laissé aux entreprises d'autre choix que de suivre la tendance pour rester compétitives (Kula et Tatoglu, 2003).

En fait, le problème n'est plus le déploiement de la technologie au sein des entreprises, mais plutôt la manière de l'utiliser pour créer de nouvelles stratégies commerciales compétitives (Porter, 2001). En plus, l'adoption des technologies apporte un large éventail d'avantages aux entreprises en général, et aux petites et moyennes entreprises (PME) en particulier. À travers toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement de ce type d'entreprises, la technologie peut avoir un effet indéniable sur l'amélioration et le développement du processus de création de valeur (Ünal et al., 2019). Aussi, il a été prouvé que l'utilisation de la technologie augmente la compétitivité des PME en les aidant à identifier de nouvelles opportunités et à surmonter certains obstacles à la croissance de l'entreprise (Levy et Powell, 2003) ; et, dans l'ensemble, elle augmente la performance de l'entreprise (Boothby et al., 2010 ; McAfee, 2009 ; Plewa et al., 2012). Cependant, même si les PME occupent une place essentielle dans l'économie de la plupart des pays, elles sont plus lentes que les grandes entreprises à adopter et à mettre en œuvre les nouvelles technologies (Burke, 2005 ; Davis et Vladica, 2006 ; Hairuddin et al., 2012).

En ce qui concerne les EA marocaines, l'un des secteurs les plus importants où les PME sont employées, leur utilisation de la technologie est très faible. En ce sens, il a été constaté qu'il est nécessaire d'améliorer les technologies utilisées pour assurer la durabilité économique de ce secteur (Shafi, 2020 ; Trivedi et al., 2006). Cependant, de nombreux facteurs tels que le manque de ressources, d'infrastructures adéquates, et de soutien environnemental ; agissent en défaveur de l'adoption d'une nouvelle technologie par ces entreprises (Gangopadhyay, 2019). D'un autre point de vue, l'un des principaux problèmes du secteur de l'artisanat qui peut être résolu par l'adoption de nouvelles technologies, telles qu'un portail en ligne, est le manque de publicités, le manque de promotions des ventes et le manque de sensibilisation des clients (Ghosal et Prasad, 2020).

Section 1 : Objectifs et questions de recherche

Presque tous les chercheurs sont conscients des avantages que la technologie peut apporter au développement économique des EA; mais, en même temps, ils sont tous d'accord sur le fait que le niveau d'utilisation de la technologie par ces entreprises est encore faible. L'objectif de cette recherche qualitative est donc d'utiliser la MTE pour répondre aux questions de recherche suivantes :

1. "Quelles sont les principales raisons qui expliquent le manque d'adoption de la technologie par les EA marocaines malgré tous les avantages qu'elle offre ?
2. "quelles sont les motivations/freins et les attitudes que les gestionnaires des EA marocaines développent vis-à-vis de l'adoption d'une nouvelle technologie ?
3. " quel est le processus de prise de décision par lequel les gestionnaires des EA marocaines passent pour adopter une nouvelle technologie au sein de leurs entreprises ? ".

D'une part, des recherches quantitatives substantielles ont été menées pour identifier les obstacles à l'adoption de la technologie par les petites entreprises sur la base d'un modèle conceptuel qui analyse l'interrelation entre l'adoption de la technologie et différents ensembles de facteurs. Cependant, il existe peu d'études qualitatives (Shiau et George, 2014), qui ont essayé de détecter les facteurs pertinents qui favorisent l'adoption de la technologie par les petites entreprises sur la base de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) dans une tentative de développer un processus bien intégré qui englobe les différentes étapes par lesquelles la décision d'adoption technologique passe. En revanche, à la connaissance des auteurs, aucune étude qualitative de ce type n'a été menée dans le contexte spécifique des entreprises artisanales (EA), l'une des meilleures perspectives d'étude pour les petites et moyennes entreprises. En effet, la plupart des études menées précédemment se sont concentrées sur les pays développés. Ainsi, compte tenu des disparités entre les pays développés et les pays en développement, ces résultats ne sont pas généralisables. Notre étude a pour but d'étudier l'adoption de la technologie par les EA en particulier, et dans les pays en voie de développement en général.

Nous avons choisi de répondre aux questions de recherche à travers les résultats empiriques d'une étude basée sur la méthodologie de la théorisation enracinée, que nous avons jugée la plus utile dans cette situation particulière puisqu'elle permet de se concentrer sur les processus et les actions plutôt que de rechercher uniquement des relations directes (Strauss et Corbin, 1997). Comme l'ont recommandé Glaser et Strauss (1967), nous avons essayé de combiner les résultats inductifs de l'étude avec les conclusions des théories formelles existantes suggérées par des recherches antérieures en marketing, afin de généraliser les catégories théoriques qui nous ont conduits à construire une conceptualisation générale du processus d'adoption de la technologie par les EA marocaines. Notre principal objectif est de fournir à la communauté des chercheurs une compréhension plus approfondie du processus d'adoption de la technologie qui est composé de trois étapes fondamentales ; à savoir la reconnaissance du besoin, l'approbation de la technologie, et la prise de décision.

Section 2 : Revue de la littérature

I. Adoption des technologies par les PME

De manière générale, les PME cherchent à adopter une nouvelle technologie pour deux raisons principales : soit pour résoudre des problèmes liés aux coûts, à la production, à la planification, à la logistique, ou à la promotion des ventes et aux clients (Shojanoori et al., 2015) ; soit pour découvrir de nouvelles opportunités une fois un besoin a été identifié (Ardichvili et Cardozo, 2000). Il a également été démontré que le type d'activité de l'entreprise joue un rôle central sur le niveau d'adoption des nouvelles technologies par l'entreprise ; les entreprises dont l'activité principale est le commerce sont plus susceptibles d'adapter les nouvelles technologies que les entreprises dont l'activité principale est basée sur la fabrication ou le service (Soares-Aguiar et Palma-dos-Reis, 2008). En outre, il existe des preuves empiriques que les entreprises qui adoptent les nouvelles technologies sont plus à même de faire face à un environnement incertain et de surmonter la concurrence (Choi et Shepherd, 2004 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Verhees et Meulenbergh, 2004). En fait, l'adoption de la technologie par les entreprises passe par un processus progressif (modèle des étapes) et est menée de différentes manières d'une entreprise à l'autre (Levy et Powell, 2003). Par exemple, une étape d'évaluation est considérée comme une condition préalable à l'adoption de la technologie par les EA avant de prendre la décision finale (Sarosa, 2007 ; Susanty et al., 2012).

En ce qui concerne le secteur de l'artisanat, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis lorsqu'elles opèrent dans un environnement turbulent et en rapide évolution; caractérisé par la mondialisation, les progrès technologiques, l'augmentation de la concurrence mondiale, et la difficulté à suivre la tendance à l'industrialisation (Rogerson, 2000; Vadakepat et Khateeb, 2012). Dans ce sens, les EA cherchent à adopter de nouvelles technologies pour élargir la connaissance de l'artisanat et améliorer ses conditions générales de travail (Atiquzzaman et al., 2021). En effet, la technologie expérientielle et la technologie de l'information sont considérées comme des facteurs importants pour la performance des entreprises artisanales, en particulier dans des périodes difficiles comme la pandémie de COVID- 19, car elles peuvent les aider à augmenter leurs ventes en transmettant l'expérience d'achat des consommateurs en leur faveur (Sari, 2020). Dans l ' ensemble, les technologies numériques peuvent transformer l ' ensemble de l ' entreprise artisanale et en améliorer la compétitivité en leur offrant de nouvelles opportunités fournies par le marché en ligne (Damoska et Erceg, 2019).

Certes, la littérature a accordé beaucoup d'attention, en particulier, au sujet de l'adoption des technologies par les petites et moyennes entreprises (Buehrer et al., 2005 ; Peltier et al., 2009 ; Speier et Venkatesh, 2002). La littérature concernant cette question est divisée en deux parties principales, où la première a essayé d'identifier les raisons derrière cette tendance lente d'utilisation des technologies au sein des petites et moyennes entreprises ; et la deuxième partie a essayé d'identifier les facteurs qui favorisent l'adoption de nouvelles technologies. En fait, toute entreprise cherche à répondre à la volatilité du marché en essayant d'être aussi compétitive que possible. Et en réalité, la technologie aide les entreprises dans cette mission en leur permettant de développer un avantage concurrentiel sur leurs concurrents (Kerimoglu et al., 2008). Par exemple, les concurrents peuvent être un motif pour une entreprise d'adopter une nouvelle technologie. En ce sens, il y a toujours une première entreprise qui adopte une nouvelle technologie et les concurrents feront de même par la suite en l'imitant. Par conséquent, les gestionnaires considéreront qu'il est prioritaire d'adopter une nouvelle technologie si leurs concurrents ont déjà réussi avec (Niaki et al., 2019).

D'autre part, les principaux obstacles à l'adoption des technologies par les PME sont, entre autres, l'absence perçue d'avantages commerciaux, la méfiance à l'égard du secteur des TI, le manque de temps, le manque d'employés possédant des compétences qualifiées et des connaissances en TI, la dépendance à l'égard de consultants externes, le manque de connaissances en informatique, les coûts encourus, les barrières culturelles, l'aversion au risque, la méfiance à l'égard du secteur des TI, les coûts d'équipement et de connectivité, et le financement insuffisant (Drew, 2003 ; Hinson et Sorensen, 2006 ; Pighin, 2017 ; Scupola, 2003). En somme, les raisons de la non-adoption d'une technologie peuvent être classées en trois groupes de facteurs qui sont : les facteurs liés aux capacités et aux ressources de l'entreprise, les facteurs liés aux caractéristiques du gestionnaire et de l'entreprise, et les facteurs liés aux obstacles internes et externes de la mise en œuvre de la technologie (Hairuddin et al., 2012 ; Peltier et al., 2012 ; Taylor et Owusu, 2012). De surcroît, la littérature est très rare concernant les inhibiteurs de l'adoption de la technologie de l'artisanat dans les pays en développement. Par exemple, il a été démontré que la difficulté d'utilisation et l'utilité perçue de la technologie sont des facteurs critiques considérés par les gestionnaires des EA, et qui peuvent stopper l'intention d'adopter cette technologie (Wijaya et Budiman, 2019). L'adoption de nouvelles technologies par les EA est associée à de nombreuses difficultés telles que celles liées au coût, à la technicité de la technologie, à la formation des employés et aux compétences internes/externes de l'entreprise (Dumasari et al., 2020).

II. Facteurs affectant l'adoption des technologies

Selon (Soares-Aguiar et Palma-dos-Reis, 2008), les principaux facteurs qui favorisent l'adoption de systèmes technologiques par une entreprise sont la taille de l'entreprise, la compétence technologique, le succès et le degré d'adoption technologique des concurrents, et la volonté des partenaires d'accomplir des transactions technologiques. En résumé, les chercheurs ont classé les facteurs favorisant l'adoption de la technologie dans les petites et moyennes entreprises en quatre catégories : les facteurs liés aux caractéristiques de l'entreprise, aux caractéristiques du propriétaire, aux facteurs environnementaux et enfin aux facteurs liés à la technologie elle-même (Peltier et al., 2009 ; Soares-Aguiar et Palma-dos-Reis, 2008 ; Waarts et al., 2002).

Comme guise d'exemple de facteurs liés à l'entreprise, nous citons la taille de l'entreprise qui avait été considérée par les chercheurs comme une estimation raisonnable de l'adoption de la technologie parmi les PME y compris les EA (Peltier et al., 2009, 2012 ; Soares-Aguiar et Palma-dos-Reis, 2008 ; Wang et al., 2010). Parallèlement, et puisque les composantes de la structure d'une entreprise varient en fonction de sa taille, la structure organisationnelle est un autre facteur important qui a un impact sur la décision d'adoption de la technologie (Sánchez- Medina, 2011 ; Marsh et Mannari, 1981). En fait, la structure complexe de l'entreprise peut augmenter les coûts d'adoption de la technologie en raison de la complexité administrative accrue, comme l'ont constaté Gurbaxani et Whang, (1991).

Pour ce qui est des caractéristiques liées au gestionnaire, Shiau et George, (2014) ont discuté de la façon dont les traits de personnalité peuvent influencer la décision d'adopter ou non une nouvelle technologie indépendamment d'autres facteurs. Par exemple, le degré de tolérance au risque du gestionnaire peut avoir un impact sur la décision d'adoption de la technologie prise par les gestionnaires (Oly Ndubisi et al., 2005 ; Oviatt et McDougall, 2005). Nous pouvons ajouter à cela deux autres variables complémentaires pour influencer les décisions des gestionnaires concernant l'adoption de nouvelles technologies, qui sont le locus de contrôle (Abay et al., 2017 ; Taffesse et Tadesse, 2017), et la résistance au changement (Peltier et al., 2009, 2012 ; Stewart Jr. et al., 2003).

En ce qui concerne l'environnement externe, de nombreuses études s'accordent à dire que les conditions du marché, telles que l'accès à la main d'œuvre et au capital, sont des facteurs environnementaux qui peuvent constituer une force d'attraction pour l'adoption de technologies par les petites et moyennes entreprises, y compris les EA (Mudemba et al., 2020 ; Yadav et Mahara, 2019 ; Chau et Tam, 1997). En

outre, comme l'ont constaté Ali et Osmanaj (2020), les réglementations gouvernementales ont un impact direct sur la prise de décision de l'entreprise concernant l'adoption de toute nouvelle technologie. En effet, il a été largement soutenu dans la littérature que le succès des concurrents est un facteur important d'adoption de la technologie (Chau et Tam, 1997 ; Drew, 2003 ; Soares- Aguiar et Palma-dos-Reis, 2008 ; Zhu et al., 2003 ; Sarosa et Underwood, 2005).

Enfin, les facteurs liés à la technologie en elle-même sont principalement les coûts de changement, la perception du gestionnaire et le niveau de confiance en fournisseur. Les auteurs de différentes études (Peltier et al., 2009, 2012 ; Speier et Venkatesh, 2002) s'accordent tous à dire que lorsque les coûts de changement d'une certaine innovation sont élevés, la possibilité de son adoption est réduite. En fait, les coûts de changement ne concernent pas seulement les coûts de remplacement : ils incluent également les coûts d'apprentissage et de formation des employés (Avlonitis et Panagopoulos, 2005 ; Burnham et al., 2003). Certaines études indiquent que l'adoption d'une technologie entraîne une augmentation des coûts liés aux employés en raison de la nécessité d'embaucher des compétences qualifiées supplémentaires, ce qui fait des ressources humaines un facteur important de l'approbation de l'adoption d'une technologie par les gestionnaires (Caldeira et Ward, 2003 ; del Río González, 2005 ; Nguyen, 2009). Ensuite, la perception du gestionnaire sur l'utilité que la technologie apportera à l'entreprise joue un rôle crucial sur la décision de l'adopter (Agarwal et Prasad, 1998 ; Peltier et al., 2012). Et enfin, le degré de confiance accordé par le fournisseur s'est avéré être d'une importance capitale pour convaincre les gestionnaires d'adopter une nouvelle technologie (Lippert et Govindarajulu, 2006).

Section 3 : Méthodologie

Selon Martin et Turner (1986), l'approche de la MTE est une méthodologie inductive par laquelle un chercheur peut développer un compte-rendu théorique des caractéristiques générales d'un sujet tout en ancrant simultanément le compte-rendu dans des observations ou des données empiriques. En fait, elle est basée sur le développement de nouvelles théories concernant le processus, la séquence et le changement relatifs aux organisations, aux positions et à l'interaction sociale (Strauss et Corbin, 1997).

Puisque les recherches sur l'adoption de la technologie par les EA dans les pays en développement se sont avérées rares, nous avons trouvé que la MTE est particulièrement utile pour être appliquée à notre recherche. En fait, il y a beaucoup de recherches qui examinent les facteurs affectant l'adoption de la

technologie par les petites et moyennes entreprises (Mansor et Abidin, n.d. ; Peltier et al., 2009, 2012 ; Speier et Venkatesh, 2002 ; Waarts et al., 2002) ; mais, nous soutenons que les résultats ne sont pas généralisables aux EA avec toutes ses spécificités. Les EA ont leurs propres caractéristiques et limites par rapport aux autres petites et moyennes entreprises. En effet, même les recherches sur l'adoption de la technologie qui ont pris comme base d'étude les entreprises de taille moyenne, étaient essentiellement basées sur l'identification des facteurs (externes vs internes) qui ont un impact direct sur la décision de l'entreprise plutôt que de se concentrer sur l'ensemble du processus par lequel cette adoption passe (Taylor et Owusu, 2012 ; Yadav et Mahara, 2019) ; comme il peut bien être identifié en utilisant l'approche de la MTE. Par conséquent, nous considérons les informations présentées par ces études antérieures comme un bon point de départ pour notre étude, mais qui n'est pas assez suffisant pour répondre aux questions de recherche en question.

I. Contexte de l'étude

L'étude a été menée au Maroc, un pays en développement d'Afrique du Nord bien connu pour son secteur artisanal dans le monde entier. Le secteur artisanal marocain est considéré comme un bon contexte d'étude et de recherche puisqu'il s'agit d'un échantillon représentatif d'une économie émergente. En fait, ce dernier a toujours été en difficulté en souffrant d'une multitude de problèmes et d'obstacles malgré le potentiel et les capacités qu'il détient (Dassouli et al., 2022). De surcroît, la crise sanitaire avait apporté beaucoup de souffrances supplémentaires aux entreprises artisanales marocaines en mettant tout le secteur au ralenti ; elle a non seulement paralysé l'industrie artisanale, mais aussi mis en évidence ses faiblesses structurelles (El Oudri & Kanit, 2021). En ce qui concerne l'utilisation de la technologie, nous pouvons dire que le Covid n'a pas eu un impact négatif direct sur le niveau d'adoption de la technologie qui était faible bien avant le Covid. Actuellement, la production artisanale a toujours été caractérisée par une intégration technologique limitée ; et dans l'ensemble l'adoption de la technologie est rare tout au long de la chaîne de production (Chouiraf, 2017). En revanche, à partir de la discussion informelle que nous avons entretenue avec les gestionnaires, nous avons remarqué que la crise sanitaire avait généré des connotations positives dans l'esprit des artisans qui ont réalisé que la technologie aurait pu les sauver grâce à la vente en ligne. De cette manière, nous pouvons affirmer que la crise sanitaire avait changé positivement l'état d'esprit des gestionnaires envers la technologie.

Au sein de ce royaume, la production artisanale est concentrée sur cinq régions principales bien réputées pour leurs produits de qualité, et qui représentent les principaux pôles d'activités, à savoir : Rabat-Sale, Marrakech, Tanger, Essaouira, Safi, et Fès-Meknès. Cependant, la région de Fès-Meknès est considérée comme étant la plus importante, compte tenu de la position historique et économique qu'elle a occupée tout au long de l'histoire du Maroc (Ouaknine-Yekutieli, 2015). A Fès, l'artisanat représente le secteur économique le plus important de la médina. En effet, les artisans représentent la catégorie professionnelle la plus répandue puisque 5 chefs de famille sur 10 appartiennent au corps des artisans. En effet, la production de l'artisanat dans la région de Fès-Meknès couvre différents types du secteur (bijouterie, ameublement, habillement et accessoires, zelliges, tannerie...etc.). Dans ce sens, nous avons choisi ladite région comme contexte d'étude afin de mener notre recherche qualitative.

II. Collecte de données

De juin 2020 à janvier 2021, des entretiens approfondis¹ ont été menés auprès de 30 dirigeants d'entreprises artisanales marocaines. Ces entretiens nous ont aussi permis de former des observations pertinentes qui ont été utiles au bon déroulement de cette étude. La sélection de ces entreprises a été basée sur l'échantillonnage théorique, la technique la plus recommandée lors de l'utilisation de la MTE(Thomson, 2010). Cette technique dicte que l'échantillon de recherche doit être composé de sujets qui ont vécu ou vivent le phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967). Guidés par cette idée, nous nous sommes concentrés sur la sélection de participants qui ont eu recours au moins à l'un des principaux outils technologiques adoptés par les petites et moyennes entreprises ; à savoir, les capacités ERP, CRM et Internet (Cooper et al., 2005 ; McGee et Sawyerr, 2003).

À notre grande surprise, et conformément à la littérature, nous avons constaté que le niveau d'adoption de la technologie parmi les entreprises artisanales marocaines est principalement au stade naissant, malgré tous les avantages qu'elles peuvent en retirer. Selon Chatterjee et al. (2008), l'utilisation de la technologie par les entreprises artisanales ne dépasse pas l'utilisation d'Internet pour créer des sites Web et certaines technologies modernes de conception et d'innovation de produits. D'après une autre recherche, les principaux outils technologiques adoptés par une EA sont : des sites hors ligne, et une variété d'outils numériques pour soutenir leur planification, production, ou interactions sociales (Rosner, 2010). En fait, la technologie utilisée par les EA peut être résumée à l'adoption du commerce électronique comme l'un

¹ « Voir annexe 2 pour avoir un aperçu détaillé sur les questions posées lors des entretiens »

des principaux canaux de vente avec tous les types de technologies de l'information et de la communication qui en découlent (Yadav et Mahara, 2019).

Par conséquent, nous avons considéré dans notre échantillon les entreprises qui, au moins, ont adopté un logiciel de base pour gérer la comptabilité, la production, le stock.... etc., ou ont créé des sites web ou un compte sur les réseaux sociaux pour promouvoir les ventes. En même temps, notre échantillon était composé d'une combinaison d'entreprises avec différents types de production artisanale (poterie, Zellij, céramique, dinanderie, tannerie, et agroalimentaire), pour assurer la variété de l'échantillon. Un aperçu des entreprises dont les responsables ont été interrogés, ainsi que le type d'activité exercée et la technologie utilisée, est fourni dans l'annexe 1. Notre échantillon peut être décrit comme suit : 9,6% d'entreprises de Zellij, 6,45% d'entreprises agroalimentaires, 25,80% d'entreprises de poterie, 22,58% d'entreprises de dinanderie, 12,9% d'entreprises de céramique et 22,58% d'entreprises de tannerie.

Lors de la conduite des entretiens, nous avons estimé qu'un seul entretien n'était pas suffisant pour extraire les informations que nous recherchons. En ce sens, nous avons mené deux séries d'entretiens avec certains gestionnaires, tandis que nous n'avons mené qu'un seul entretien avec d'autres, en fonction de la disponibilité des gestionnaires, du déroulement de l'entretien, et en fonction du type de technologie utilisé. Par exemple, plus le type de technologie abordé était complexe, plus nous avions besoin de temps pour compléter notre recherche et creuser pour avoir des informations pertinentes. Pour la première série, les entretiens ont duré entre 40 min et 2 heures ; et pour la deuxième série, les entretiens ont duré entre 30 min et 1 heure et demie. En fait, 76% de notre échantillon ont subi 2 entretiens espacés de 2 à 4 jours.

Pour recueillir les données, nous avons utilisé diverses méthodes, notamment une combinaison entre des entretiens semi-structurés, non structurés, des observations, des notes de terrain/de réunion, et des examens de la documentation. En fait, les entretiens semi-structurés ont été consacrés à répondre aux principales questions relatives aux raisons de l'adoption de la technologie et aux facteurs pris en compte pour prendre une telle décision, tandis que les entretiens approfondis non structurés ont été utilisés pour donner aux enquêteurs plus de liberté pour raconter leurs histoires à leur manière.

En outre, nous avons utilisé des questions ouvertes pour recueillir un large éventail de réponses, et elles étaient divisées en trois séries de sections. La première section de questions était consacrée à soulever les facteurs de motivation préliminaires qui ont poussé les répondants à penser à l'adoption d'une nouvelle

technologie pour leur entreprise et à reconnaître qu'elle est devenue un besoin plutôt qu'une option. La deuxième section était consacrée à la détermination des principaux facteurs qui entrent en jeu dans l'approbation et l'évaluation de l'adoption d'une nouvelle technologie. La troisième section de questions visait à trouver le principal ensemble d'acteurs derrière la décision finale d'adopter une nouvelle technologie. De plus, nous avons fait un suivi des informations fournies par les gestionnaires pour étudier les facteurs liés à l'adoption de la technologie. Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un enregistreur vocal numérique, puis transcrits et analysés à l'aide de NVIVO.

III. Analyse des données

Cette section a été développée sur la base des descriptions de la MTE fournies par Strauss et Corbin (1997) en suivant les trois étapes de codage utilisé ; à savoir le codage ouvert, axial et sélectif. Au cours de l'étape de codage ouvert, nous avons pu développer des catégories d'informations basées sur les données sélectionnées et nommées après avoir été extraites des entretiens approfondis réalisés. Ces catégories représentent les concepts abstraits qui constitueront les unités de base de l'analyse. Lors de l'étape de codage axial, nous avons interconnecté ces catégories entre elles de manière nouvelle en établissant les relations existantes entre elles. Ensuite, dans le codage sélectif, le cadre théorique a été développé en intégrant le phénomène central (catégories centrales) aux conditions causales (autres catégories), et aux relations validées dans les données. Enfin, les résultats ont été placés dans le contexte des théories existantes issues de la littérature sur l'adoption des technologies par les petites et moyennes entreprises en général, et par les EA en particulier. La discussion des théories trouvées est présentée dans la section "élaboration de la théorie".

D'un autre côté, à la fin de chaque entretien, nous avons veillé à ce que les données soient saturées, comme le recommandent Glaser et Strauss (1967). Pour ce faire, nous avons continué à demander aux répondants s'il était possible de fournir d'autres concepts ou catégories, ou bien s'ils avaient d'autres explications en tête ; jusqu'à ce qu'aucun nouveau concept ou catégorie ne soit révélé. Ensuite, nous nous sommes assurés que tous les éléments du paradigme ont été pris en compte et que toutes les relations entre les catégories sont validées par les entretiens ou la littérature.

Et pour conclure, il fallait vérifier la validité et la fiabilité de notre recherche, nous nous sommes référés à la liste de contrôle de validité fournie par Creswell et Miller, (2000). Tout d'abord, notre étude a répondu aux exigences d'une procédure de validité par triangulation en combinant trois méthodes

différentes de collecte de données qui sont : les entretiens, les observations et les documents issus de la littérature. De plus, des exemples de citations tirées des entretiens ont été présentés tout au long de la section de l'élaboration de la théorie pour permettre au lecteur de suivre notre logique d'interprétation et d'analyse des données. Enfin, nous avons recherché la fiabilité inter-codeurs en choisissant au hasard 15 entretiens à coder par deux codeurs externes (d'autres professeurs de notre université) et en comparant leurs résultats avec les nôtres. Le Kappa de Cohen obtenu ($K = 0.89$) était significatif, montrant que l'accord entre les deux codeurs est presque parfait, supposant la bonne fiabilité de notre étude.

Section 4 : Élaboration de la théorie

Dans cette section, nous présenterons le cadre théorique ainsi que les idées empiriques extraites de l'approche de la MTE. Nous présenterons d'abord le cadre théorique structuré selon le processus d'adoption de la technologie élaboré sur la base de trois étapes fondamentales, à savoir l'étape de reconnaissance du besoin, l'étape d'approbation, et l'étape de prise de décision. Ensuite, nous présenterons le modèle partiel de chaque étape séparément afin de faciliter l'analyse et la compréhension de chaque étape à part. L'idée principale était de construire, sur la base des données recueillis, un modèle complet des facteurs qui déclenchent le besoin d'une EA d'adopter une nouvelle technologie ; ensuite, de soulever l'ensemble des facteurs intégrants dans l'évaluation de la technologie et de son degré d'adaptation avec les besoins et les compétences de l'entreprise ; et enfin, de déterminer les facteurs qui ont un impact sur la phase de prise de décision finale.

I. Modèle conceptuel

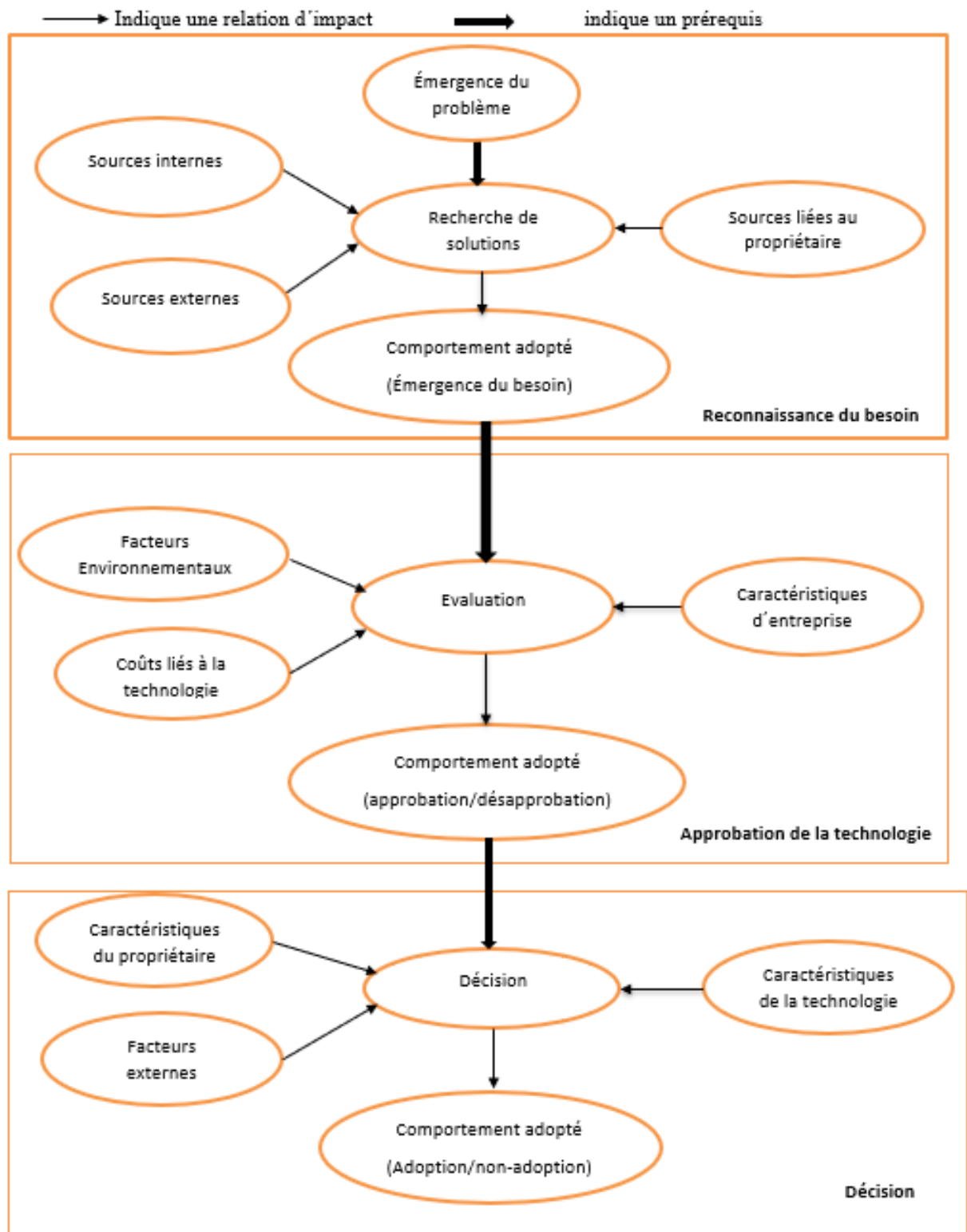
Sur la base du modèle paradigmatique élaboré par Strauss et Corbin (1990), nous avons développé un processus représentatif d'adoption de la technologie par les EA (figure 4), dans le but de comprendre ce qui se passe pour qu'une EA adopte une nouvelle technologie. L'un des principaux avantages de ce modèle est sa facilité de compréhension grâce à sa complexité réduite et à la séparation d'étude de chaque étape à part. En fait, pour faciliter la tâche aux lecteurs, nous avons choisi d'élaborer un modèle distinct (modèle 1, 2 et 3) pour chaque étape du processus d'adoption technologique élaboré dans le cadre théorique de la figure 4. Chaque modèle, en plus de la catégorie principale, contient des informations sur les conditions causales, les conditions intermédiaires, et la stratégie d'action/interaction qui inter-réagissent entre eux pour conduire à l'étape suivante. Ces trois modèles constituent une représentation graphique détaillée qui

inclut plus d'information sur les conditions causales et intermédiaires ainsi que leur impact sur les variables de base.

La première étape du modèle est celle de la reconnaissance du besoin (élaborée en détail dans le modèle 1), où le gestionnaire commence à prendre conscience de la nécessité d'adopter une nouvelle technologie pour le bien-être de ses activités. En fait, ce besoin apparaît comme guise de solution à un problème préalablement identifié. Donc ici, la condition causale du modèle est l'émergence du problème. Ensuite, cette identification de l'adoption de la technologie comme solution a un impact direct sur le comportement réel (reconnaissance du besoin), qui est, en même temps, la stratégie d'action/interaction au sein du processus. Les conditions intervenantes dans cette étape, qui représentent les sources à partir desquelles l'idée d'adoption technologique est survenue, sont au nombre de trois, à savoir les sources internes, externes, et les sources liées au gestionnaire. Les sources internes sont présentes au sein de l'entreprise elle-même ; les sources externes sont présents dans l'environnement externe de l'entreprise ; tandis que les sources du gestionnaire sont liées au propriétaire lui-même ou à son réseau de relations. En effet, nous avons suivi l'idée de Strauss et Corbin (1990) selon laquelle les conséquences de l'action/interaction en réponse à un certain phénomène peuvent se déplacer pour devenir les conditions affectant la prochaine série d'actions/interactions se produisant dans une séquence. En suivant cette logique dans notre modèle, nous pouvons dire que la reconnaissance du besoin comme conséquence de l'ajustement de la solution représente la condition préalable à l'apparition de l'étape suivante, l'approbation. Ainsi, la stratégie de base qui en découle de la condition causale est celle de l'adéquation de la solution au contexte de l'entreprise et qui représente la deuxième étape du processus d'adoption.

La deuxième étape (élaborée en détail dans le modèle 2) consiste principalement à décider de la faisabilité et de la possibilité d'adopter cette nouvelle technologie comme solution au problème posé. La principale catégorie ici est la phase d'évaluation, qui a un impact direct sur le comportement réel. Il s'agit lors de cette phase de d'évaluer dans quelle mesure la technologie choisie correspond aux conditions intermédiaires identifiées. Ces dernières sont : les facteurs externes, les facteurs technologiques, et les facteurs de l'entreprise. Les facteurs externes sont issus de l'environnement de l'entreprise et exercent une certaine forme de pouvoir sur elle en façonnant ses comportements et ses décisions.

Figure 2: Cadre théorique du processus d'adoption technologique



Source : Figure réalisée par nos soins

Les facteurs technologiques sont ceux qui sont liés aux caractéristiques de la technologie en elle-même, et sont principalement par rapport aux coûts engendrés par l'implémentation et la maintenance de cette dernière. La stratégie d'action/interaction ici est l'adéquation technologique, et l'une de ses conséquences est la décision d'adopter ou non la technologie choisie, ce qui représente le cœur de cette recherche. Si l'on trouve, après évaluation, que la technologie est compatible avec l'entreprise et ses besoins, la conséquence serait d'adopter la technologie. Et si l'on trouve qu'il y a une forme d'incompatibilité ou d'inadéquation de la technologie aux besoins et aux ressources de l'entreprise, dans ce cas la conséquence peut être la recherche de solutions au problème principalement identifié, autres que l'adoption de la technologie ; et dans ce cas, le modèle s'arrête ici.

Si la décision de la technologie s'accorde avec la structure et les objectifs de l'entreprise, nous passons alors à la troisième étape (modèle 3) qui traite de la décision finale d'adopter la technologie en question, ainsi que les facteurs qui y sont associés. Ici encore, la catégorie principale, à savoir la prise de décision, a un impact direct sur le comportement réel (stratégie d'action/interaction). Les conditions intermédiaires qui influencent la décision prise sont : les caractéristiques du propriétaire, les caractéristiques externes et les caractéristiques de la technologie. Et les conséquences dans ce cas seront soit d'adopter la nouvelle technologie, soit de décider de la reporter à plus tard pour une raison ou une autre. Il est vital de mentionner que les étapes discutées sont interdépendantes et suivent un ordre chronologique puisque chacune est une condition préalable à l'autre. C'est pourquoi nous examinerons, dans la section suivante, chaque étape séparément de manière plus détaillée, dans le but de démontrer comment les données recueillies nous ont aidés à identifier les différentes composantes du cadre théorique.

II. Catégories, concepts et sources de données.

Un aperçu des catégories et des concepts identifiés pour l'ensemble du processus est présenté dans le tableau 13. Le tableau contient aussi des citations des réponses des gestionnaires pour appuyer nos choix à travers des exemples concrets. Il s'agit d'une représentation visuelle assez claire de l'ensemble des catégories et des variables du processus d'adoption technologique, ainsi qu'une identification précise des interactions entre elles. En plus, chacun des concepts, choisi sur la base de la méthodologie de la théorie enracinée, est défini tel que perçu par les gestionnaires, et accompagné d'un exemple de citations des gestionnaires pour éclaircir leurs sources.

Tableau 3: Catégories, concepts et sources de données.

Catégories	Concepts	Définition	Exemple de sources de données
Recherche de solutions	Employés	Une proposition d'un employé pour résoudre le problème à l'aide d'une nouvelle technologie.	"J'aime toujours entendre les employés car je pense qu'ils sont les mieux placés pour aider à la résolution d'un problème en raison de leur contact quotidien avec les opérations de l'entreprise. " (Gestionnaire 1, entretien 1#) "L'idée de la vente en ligne est venue d'un de mes employés qui avait une expérience considérable dans ce domaine." (Gestionnaire 3, entretien 1#)
	Antécédence	Lorsque l'entreprise ou le responsable a déjà expérimenté l'utilisation de la technologie pour résoudre le type de problème identifié.	"Le logiciel de base que nous avons adopté jusqu'à présent nous a beaucoup aidé à gérer et à planifier la production. Aussi, nous pensons qu'il sera bénéfique d'adopter un nouveau logiciel plus développé pour gérer notre relation avec les clients et résoudre les problèmes de réactivité et de délais de livraison." (Gestionnaire 10, entretien 2#)
	Clients	Les clients proposent d'adopter une nouvelle technologie comme solution à un problème qu'ils ont rencontré avec l'entreprise.	"nous avons reçu de nombreuses demandes de nos clients pour avoir une page Instagram et Facebook à travers lesquelles ils peuvent feuilleter nos produits, nos prix et nos promotions. Pour eux, il est évident que nous sommes présents sur les médias sociaux". (Gestionnaire 22, interview 1#)
	Concurrents	Lorsque le gestionnaire se rend compte que ses concurrents utilisent la nouvelle technologie pour résoudre le problème en question.	"Ce n'est que lorsque j'ai commencé à réaliser que la plupart de nos concurrents utilisent le commerce électronique pour stimuler leurs ventes et cibler les clients du monde entier que j'ai compris que la solution à la baisse des exportations de mon entreprise pouvait être présente dans l'adoption de ces nouvelles technologies. " (Gestionnaire 1, interview 1)

	Niveau d'éducation	L'impact du niveau d'éducation d'un gestionnaire sur le choix d'une solution technologique à un problème par rapport à une solution non technologique.	" J'ai toujours voulu changer l'ancienne façon de gérer l'entreprise de mon père en appliquant les notions de commerce électronique que j'ai étudiées à l'université" (Gestionnaire 18, entretien 2#).
	Réseau social	L'impact du réseau social d'un gestionnaire sur le choix d'une solution technologique.	"L'idée était celle de mon petit frère, qui étudie à l'UPF". (Gestionnaire 9, entretien 1#) "C'est mon ami qui a étudié au Canada qui m'a conseillé d'adopter le CRM" (Gestionnaire 4, interview 1#)
Évaluation	Gouvernement	Le degré de soutien du gouvernement à une entreprise lorsqu'elle cherche une nouvelle technologie.	"mon entreprise a bénéficié de la vision stratégique pour le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication poursuivie par le gouvernement marocain pour 2006-2012, ce qui a permis d'intégrer les TIC dans un grand nombre d'entreprises" (Gestionnaire 30, entretien 1#) "Je suis plus persuadé d'adopter une nouvelle technologie si elle est soutenue par le gouvernement, car nous savons tous à quel point il se soucie du secteur artisanal. " (Gestionnaire 5 entretien 2#)
	Conditions du marché	Fait référence à l'infrastructure et au soutien technologiques fournis par le marché.	"J'ai peur de mettre en œuvre une technologie qui vient des pays développés, et de ne pas trouver la main-d'œuvre nécessaire pour me soutenir dans la phase de post-mise en œuvre si nécessaire." (Gestionnaire 8, entretien 2#) "Je pense que je serai plus encouragé à adopter des technologies avancées si je peux obtenir des facilités de paiement" (Gestionnaire 16, entretien 1#)
	Coûts technologie	Il s'agit des coûts liés à l'acquisition d'une nouvelle technologie, y compris les coûts d'installation, d'administration et de coordination.	"les logiciels avancés sont très coûteux". (Gestionnaire 5, entretien 2#) "les technologies sont généralement coûteuses et difficiles à mettre en œuvre" (Gestionnaire 26, entretien 1#)

	Compatibilité	Le degré de compatibilité de la technologie avec les besoins, les valeurs et les systèmes de l'entreprise.	"les nouvelles technologies ne sont pas faites pour les entreprises de brasserie avec leur caractère traditionnel" (Gestionnaire 21, interview 2#) "lorsque j'ai examiné les spécificités de l'ERP, j'ai réalisé que c'est ce dont mon entreprise a réellement besoin". (Gestionnaire 1, entretien 1#) "J'avais vraiment besoin d'un logiciel comme le CRM pour gérer la relation avec les clients". (Gestionnaire 4, interview 1 #)
	Coûts de changement de fournisseur	Comprend les coûts de remplacement de la technologie, et les coûts d'embauche de nouvelles compétences pour gérer l'utilisation de la technologie.	"Le coût est le facteur le plus important que j'ai pris en compte lorsque j'ai décidé de créer un site web" (gestionnaire 3, interview 1#). "le principal obstacle à l'adoption de logiciels plus développés est le coût" (gestionnaire 5, entretien 2#) "J'ai choisi Sage comptabilité 100 car il est moins coûteux que les autres choix que j'avais. " (Gestionnaire 2, entretien 1 #)
	Structure	L'impact de la structure organisationnelle de l'entreprise sur l'évaluation de l'adoption d'une technologie	"la structure de la production artisanale n'est pas réellement en faveur de l'utilisation de la technologie" (gestionnaire 15, interview 1#) "La mise en œuvre de nouvelles technologies est réservée aux grandes entreprises qui disposent de travailleurs qualifiés et d'une infrastructure favorable." (Gestionnaire 19, interview l#)
	Taille	L'impact de la taille de l'entreprise sur l'évaluation de l'adoption d'une technologie	"la capacité d'investissement de mon entreprise est limitée ; c'est pourquoi je ne peux m'orienter que vers des technologies de base". (Gestionnaire 23, entretien 1#) "les besoins technologiques des petites entreprises sont différents de ceux des grandes". (Gestionnaire 11, interview 1#)

	Compétence	Le niveau d'utilisation des technologies et la sensibilisation du personnel de l'entreprise.	"la main-d'œuvre du secteur artisanal est principalement composée de travailleurs peu compétents et non qualifiés" (Gestionnaire 15, interview 2#) "Je suis conscient que l'introduction d'un nouveau logiciel dans l'entreprise implique l'embauche de nouveaux employés pour le gérer, ce qui limite mes choix en termes de logiciels avancés." (Gestionnaire 29, entretien 1 #)
Décision	Tolérance au risque	Tout d'abord, la tolérance au risque désigne le degré auquel une personne est prête à prendre des risques ou non, et constitue un élément indéniable des décisions commerciales.	"L'adoption du CRM était un risque à prendre". (Gestionnaire 4, entretien 1#) "J'étais tout à fait conscient du risque que représentait la mise en œuvre de ce logiciel ; mais le monde des affaires est fait pour prendre des risques." (Gestionnaire 17, entretien 1#)
	Locus de contrôle	Il s'agit de la mesure dans laquelle les gens croient que les résultats de leurs actions dépendent de ce qu'ils font, ou dépendent d'événements extérieurs échappant à leur contrôle	"il ne s'agit pas seulement de moi, mais c'est toute l'entreprise qui doit adhérer à l'utilisation d'une nouvelle technologie". (Gestionnaire 8, entretien 2#) "La réaction de mes employés face à la mise en œuvre d'une nouvelle façon de travailler est imprévisible." (Gestionnaire 11, entretien 1#)
	Changement d'attitude	Fait référence à l'acceptation générale de quelque chose de nouveau et à la mesure dans laquelle une personne est ouverte au changement.	"La bonne expérience de mon cousin en matière de CRM dans son entreprise m'a beaucoup motivé". (Gestionnaire 14, entretien 1#) "il a été difficile de convaincre mes employés d'adhérer à la nouvelle façon de travailler en utilisant l'ERP" (Gestionnaire 1, entretien 2#)
	Le succès des concurrents	Lorsque les gestionnaires remarquent le succès de leurs concurrents dans l'utilisation d'une nouvelle technologie.	"J'ai senti que cela devenait une obligation de créer un compte sur les médias sociaux, surtout quand je vois que beaucoup de poteries marocaines l'utilisent déjà pour vendre leurs produits." (Gestionnaire 12, interview 1#) "Un employé de TAJEMOUATI m'a raconté comment il a économisé de l'argent et du temps en utilisant ce logiciel." (Gestionnaire 4, interview 1#)

	Incertitude du marché	Désigne le manque de connaissance des changements futurs possibles sur un marché donné et de leur impact sur les activités commerciales d'une entreprise.	"J'ai pris la décision de créer le site web parce que le monde change rapidement autour de nous, et que notre entreprise doit suivre la tendance." (Gestionnaire 3, entretien 1#)
	Valeur perçue	La perception par le gestionnaire de la valeur ajoutée que la nouvelle technologie apportera à l'entreprise.	Au début, je n'étais pas convaincu d'embaucher une équipe entière pour gérer les ventes de l'entreprise via Facebook et Instagram ; mais mon fils m'a convaincu que les revenus de ces ventes dépasseront le salaire de ces employés " (Gestionnaire 20 ; entretien 1#)
	Confiance du fournisseur	Le degré de confiance, d'assurance et de garantie que le fournisseur offre aux gestionnaires.	"J'ai pris la décision finale lorsque le prestataire m'a assuré un suivi après-vente jusqu'à ce que le logiciel soit opérationnel. " (gestionnaire 4, entretien 2#) "c'est le vendeur de l'ERP qui m'a convaincu à la fin avec toutes les facilités et les services qu'il offrait." (Gestionnaire 1, entretien 1#)

Source : Tableau réalisé par nos soins.

III. Modèle 1 du cadre théorique : Reconnaissance des besoins (Figure 5)

1. Émergence du problème :

L'indice clé de ce premier modèle est l'émergence d'un certain problème au sein de l'organisation ; après, il s'avère que la meilleure solution réside dans l'adoption d'une nouvelle technologie. Tout au long des entretiens, et d'après nos propres observations, nous avons remarqué que les EA ne seront pas automatiquement orientés vers l'adoption d'une nouvelle technologie, à moins que cela ne devienne plus tard une nécessité pour leur survie ou une solution évidente à un problème émergent. La plupart des gestionnaires ont expliqué que l'adoption d'une nouvelle technologie est un changement dans leur organisation auquel ils ne penseront pas systématiquement, à moins qu'il y ait un besoin clair pour cela. Actuellement, les artisans ont tendance à s'accrocher à la vieille manière de faire les choses qui a été inculquée par leurs ancêtres.

"l'artisanat, par sa nature, repose sur un processus de production traditionnelle ; et penser à instaurer de nouvelles technologies n'est envisageable qu'au cas où ça devienne une nécessité pour une raison ou une autre. (Gestionnaire 2, entretien1#)

"Il n'est pas facile de changer la façon traditionnelle de travailler, à moins qu'il soit prouvé qu'elle est plus efficace." (Gestionnaire 17, entretien 1#)

Ainsi, les gestionnaires ne chercheront pas le changement à moins qu'il n'y ait un motif puissant derrière ; et le motif dans notre cas est l'émergence d'un nouveau problème. En ce sens, les gestionnaires ne commenceront à envisager l'adoption d'une technologie que s'ils en ressentent la nécessité en tant que solution au problème qui se pose ; l'émergence du problème est la première composante du processus d'adoption d'une technologie. Dans le cadre de cette étude, les principaux problèmes auxquels les gestionnaires de notre échantillon ont cherché à adopter une technologie comme guise de solution sont : la conception et l'innovation des produits, la réduction des coûts, la planification et la gestion de la production, la logistique et l'interaction sociale, la promotion des ventes et l'identification des besoins des clients.

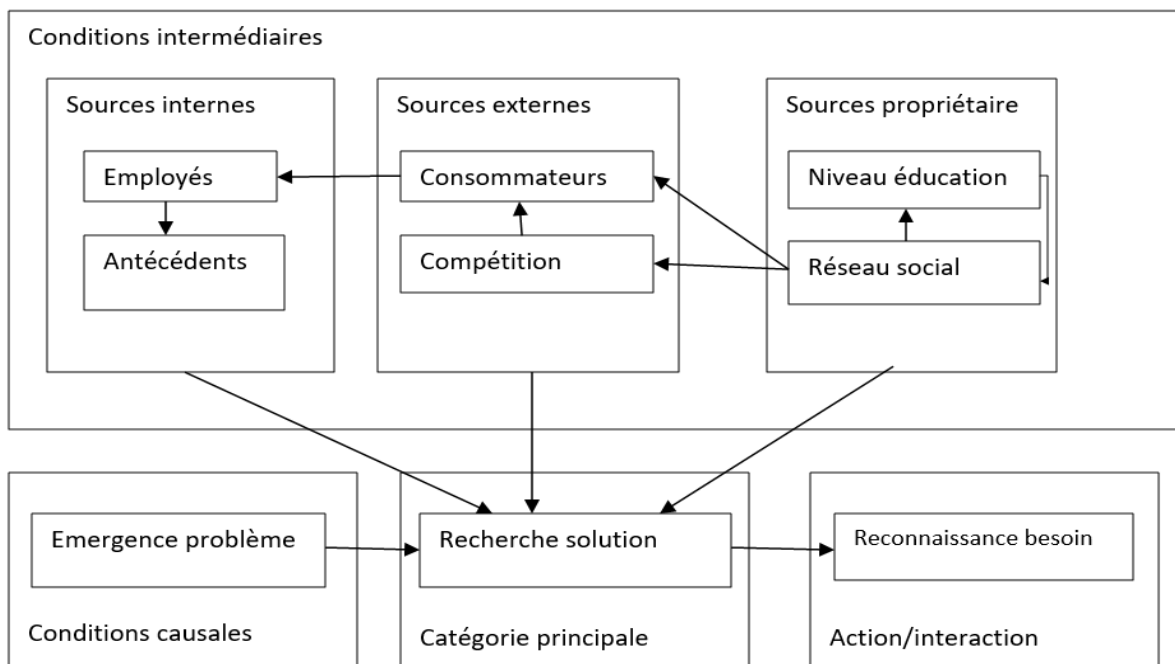
2. Recherche de solutions

Une fois le problème identifié, l'étape suivante consiste à trouver la solution qui convient le mieux. Il existe de nombreuses sources d'où peut émerger une solution orientée vers l'adoption de la technologie ; et nos données ont démontré qu'elle peut provenir de l'intérieur de l'entreprise, de l'extérieur de l'entreprise, ou du gestionnaire lui-même. Nous avons tout d'abord observé que la solution technologique peut être proposée par des employés de l'entreprise ; ensuite, il peut s'agir d'une suggestion de parties prenantes externes telles que les clients ou la concurrence. La troisième source est liée au gestionnaire et à son entourage, qui peut aussi avoir un impact significatif sur le choix de la technologie comme solution. A titre d'exemple, on a remarqué que le niveau d'éducation du gestionnaire était un facteur déterminant dans le choix d'une technologie assez complexe ; ainsi, la majorité des gestionnaires ayant adopté des logiciels tel que l'ERP ou le CRM ont un niveau d'éducation assez élevée. En somme, les réponses des propriétaires à la question de l'origine de la solution étaient variées mais convergeaient toutes vers l'une des trois catégories citées ci-dessus.

3. Comportement réel : reconnaissance du besoin

La reconnaissance du besoin survient à la suite de l'étape de recherche de la solution. Évidemment, une fois que vous êtes convaincu d'avoir trouvé la meilleure solution à un certain problème, vous ressentez le besoin d'obtenir cette solution. À ce stade, nous avons davantage affaire à des attentes qui peuvent s'avérer réalistes ou pas. Mais, dans l'ensemble, les gestionnaires s'attendent à ce que l'adoption d'une technologie soit la solution la plus appropriée au problème en question et reconnaissent que leur organisation en a besoin. Comme l'a mentionné le gestionnaire 20, interview 1#, "de toute façon, les technologies de l'information et l'e-business sont une voie nécessaire que notre entreprise doit emprunter tôt ou tard, malgré les inconvénients". De même, le gestionnaire 30, entretien 2#, a déclaré : "avec la numérisation mondiale et tout ce qui se passe autour de nous, il est devenu nécessaire de suivre la tendance de l'adoption de la technologie si vous voulez que votre entreprise survive et affronte la concurrence". Et pour résumer, nous pouvons dire que la majorité des gestionnaires de notre échantillon reconnaissent que l'adoption de nouvelles technologies est devenu une nécessité plutôt qu'un prestige, puisqu'il offre de nouvelles opportunités de développement à l'international.

Figure 3: Le modèle de reconnaissance des besoins (modèle 1)



Source : Figure réalisée par nos soins

4. Les conditions intermédiaires (modèle 1)

Les conditions intermédiaires qui ont un impact direct sur la stratégie de base du modèle de reconnaissance des besoins représentent l'origine de la solution technologique et sont soit internes, soit externes, soit liées au propriétaire. Elles sont apparues à la suite de l'analyse des réponses à la question suivante : d'où est ce que l'idée d'adopter cette technologie est survenue ?

4.1.Sources internes

Les sources internes que nous avons pu extraire des données sont les employés et l'antécédence. Tout d'abord, dans de nombreuses EA, certains employés (qui peuvent être des membres de la famille en même temps) ont un niveau d'éducation plus élevé que leur recruteur et ont été embauchés pour apporter de nouvelles compétences à l'entreprise (Bhat et Yadav, 2016). Par conséquent, ils sont plus orientés et ouverts pour suggérer l'adoption d'une technologie. 29% des personnes interrogées ont admis que l'adoption de la technologie n'était pas initialement leur idée, mais plutôt la proposition d'un de leurs jeunes employés hautement qualifiés.

En deuxième lieu, l'antécédence peut jouer un rôle considérable pour forger l'idée de l'adoption d'une technologie (Lippert et Govindarajulu, 2006). 12% des personnes interrogées ont déclaré qu'elles pensaient à adopter une nouvelle technologie dans la mesure où leur expérience antérieure avec cette dernière, même à petite échelle, avait apporté un succès à leur entreprise. Lorsque l'on parle d'antécédents, il se peut que l'entreprise ait déjà eu une expérience avec la technologie ou que l'un des employés l'ait expérimentée dans un contexte extérieur à l'entreprise. Par conséquent, nous supposons une relation d'impact entre les employés et l'antécédence en tant que sources de solution technologique à un problème.

"Nos ventes ont sensiblement augmenté après avoir utilisé les médias sociaux comme outil de promotion, c'est pourquoi j'ai pensé que si l'on opte pour un logiciel comme le CRM (gestion de la relation client), cela pourrait augmenter les performances de l'entreprise dans son ensemble." (Gestionnaire 4, interview1#)

4.2.Sources externes

Les sources externes sont représentées par les clients et les concurrents. D'une part, les suggestions des clients sont le meilleur moyen pour améliorer leur relation avec l'entreprise et faire face

à toute situation désagréable éventuelle. D'autre part, les clients peuvent exercer une pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent de nouvelles technologies afin d'accroître la qualité des services reçus. Et éventuellement, les gestionnaires vont céder puisqu'ils cherchent toujours à surveiller les besoins de leurs clients et à les satisfaire dans les meilleures conditions possibles (Ryding, 2010). Les principaux acteurs de toute organisation qui ont un contact direct avec les clients sont les vendeurs ; et de ce contact, les vendeurs peuvent être inspirés ou stimulés par les besoins des clients pour proposer l'adoption d'une nouvelle technologie. De ce fait, nous avons estimé, dans notre modèle, une relation d'impact entre les clients et les employés, de sorte que les clients vont façonner les décisions ou les suggestions des employés. Ainsi, les données de notre analyse indiquent que 13% des entreprises interrogées ont adopté de nouvelles technologies parce que leurs clients le leur ont suggéré.

"Une fois, nous avons eu un problème de retard dû à une mauvaise gestion d'approvisionnement et des commandes avec l'un de nos clients, et il a demandé pourquoi nous n'utilisons pas un logiciel comme l'ERP pour gérer les activités de l'entreprise de manière coordonnée. J'ai pris sa suggestion au sérieux et j'ai commencé à analyser la faisabilité de l'adoption de telles technologies." (Gestionnaire 1, entretien 1#)

D'autre part, 18 % des dirigeants interrogés ont révélé qu'ils commençaient à envisager l'adoption d'une nouvelle technologie lorsqu'ils ont su que leurs concurrents l'utilisent.

"en effectuant notre analyse comparative et en remarquant que certains de nos concurrents ont pu générer des ventes annuelles supplémentaires à travers la vente en ligne, on a été convaincu qu'il fallait faire de même surtout avec la détérioration des ventes engendrée par la crise sanitaire ". (Gestionnaire 4, entretien 2#)

"dans l'environnement critique et hautement compétitif dans lequel opèrent les EA, vous ne pouvez pas permettre à votre entreprise d'être dépassée technologiquement par les concurrents. Une fois que vous vous rendez compte que vos concurrents utilisent de nouvelles technologies et en tirent profit, vous devez suivre la tendance si vous voulez survivre. " (gestionnaire 24, entretien 2#)

De plus, la concurrence peut avoir un impact sur les clients des EA puisque ces derniers peuvent se plaindre s'ils se rendent compte que les concurrents offrent un meilleur service que votre entreprise. C'est pourquoi nous avons considéré une relation d'impact entre les clients et les concurrents.

"un de mes clients m'a dit un jour qu'une entreprise concurrente avait un meilleur service de livraison parce qu'elle gérait ses calendriers de livraison par le biais d'un logiciel développé où le client peut suivre la livraison et l'acheminement de sa marchandise" (gestionnaire 30, entretien 2#).

4.3.Sources liées au propriétaire

Les derniers facteurs intervenant dans ce premier modèle sont liés aux caractéristiques du propriétaire. Il convient de mentionner ici que le propriétaire d'une EA est généralement à la fois le gestionnaire et le preneur de décision vu la taille et la capacité limitée de son entreprise (Sraha et al., 2020). Le niveau d'éducation d'un gestionnaire aura un impact sur le choix d'une technologie comme solution. Habituellement, les gestionnaires bien éduqués optent pour l'adoption de la technologie plus rapidement que les autres ayant un niveau d'éducation moindre (Bortamuly et Goswami, 2015). En fait, un niveau d'éducation élevé implique un certain niveau d'initiation à la technologie qui, par conséquent, diminue la peur d'expérimenter quelque chose de nouveau. 19% de nos répondants ont été les initiateurs de la solution d'adoption de la technologie, d'où 97% d'entre eux ont eu un diplôme universitaire. En général, le niveau d'éducation d'une personne a un impact sur le réseau social qu'elle va développer (Videras et al., 2012). Nos résultats ont également montré un impact vectoriel à double sens entre le niveau d'éducation d'un gestionnaire et le réseau social qu'il développe au fil du temps, chacun étant interconnecté à l'autre.

Les 9% restants ont révélé qu'ils ont puisé l'idée de l'adoption de la technologie dans leur réseau social (famille, amis ou anciens collègues). L'entourage d'un gestionnaire est certes composé de personnes travaillant dans des secteurs autres que la production artisanale, mais qui ont projeté leur propre expérience de l'adoption de technologies sur la situation de leur ami pour l'aider à trouver des solutions : "J'avais un ami travaillant dans une multinationale qui m'a conseillé de mettre en place un logiciel pour traiter les problèmes de planification des ventes et de la production, et de gérer les relations avec les clients de la même manière que son entreprise." (Gestionnaire 13, entretien1#).

IV. Modèle 2 du cadre théorique : L'approbation de la technologie (figure 6)

La stratégie d'action/interaction du premier modèle (reconnaissance du besoin) est la condition causale de la réalisation du second modèle.

1. Catégorie principale : Évaluation

Une fois que la nécessité d'adopter une technologie a été reconnue par les gestionnaires, l'étape suivante consiste à évaluer la faisabilité de cette idée et sa compatibilité avec les ressources et les compétences de l'entreprise. Il s'agit d'une étape préalable à la prise de décision finale. C'est une sorte de mise en balance des forces et des faiblesses de l'EA avec les opportunités et les menaces que l'adoption d'une nouvelle technologie peut entraîner. C'est une étape décisive où une analyse plus approfondie de l'adéquation entre les besoins et les capacités de l'entreprise, et la valeur ajoutée de la nouvelle technologie est effectué ; comme l'ont indiqué les enquêteurs :

"Les nouvelles idées sont toujours bonnes, mais il est rare qu'elles puissent convenir à toute entreprise. Nous ne devons adopter que les idées qui correspondent à l'organisation en termes de coûts et d'avantages. C'est pourquoi nous devons nous impliquer dans une recherche approfondie concernant la technologie recherchée sous tous les angles" (gestionnaire 2, entretien 2#).

"Il y a toujours un risque à adopter quelque chose de nouveau ; et ce risque ne peut être minimisé que si l'évaluation de la faisabilité au stade pré-décisionnel a été menée efficacement" (gestionnaire 29, interview2#).

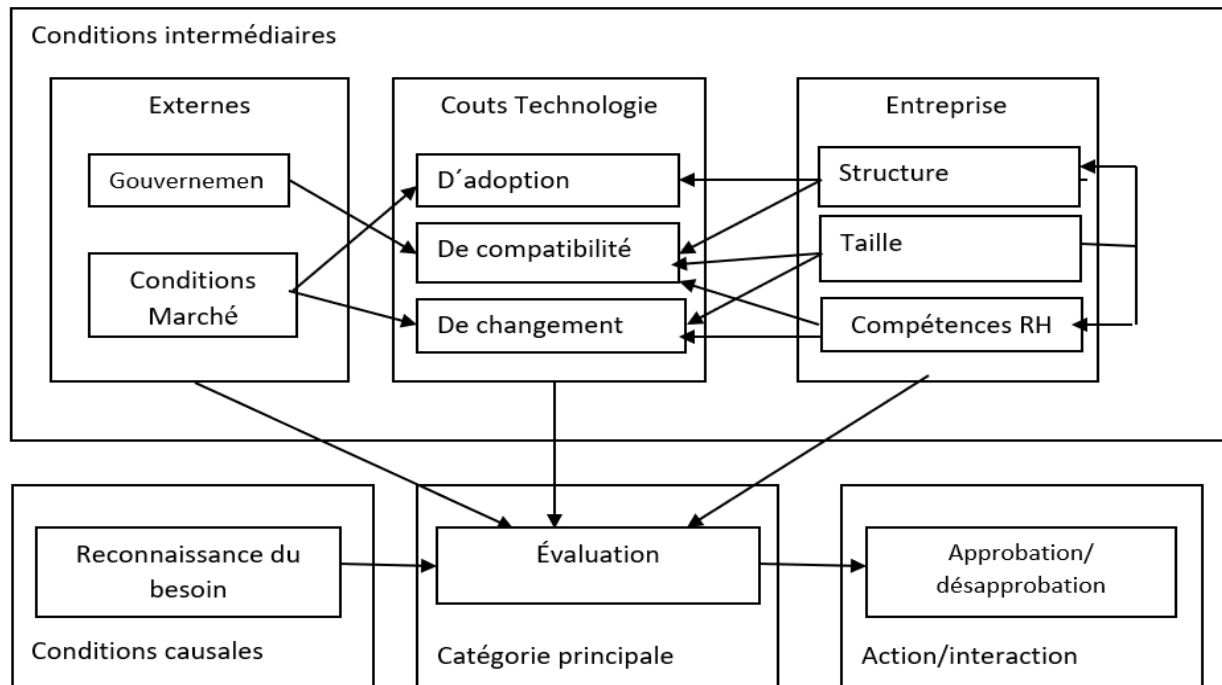
2. Comportement réel : Approbation de l'adéquation technologique

Une fois que les gestionnaires ont terminé l'étape d'évaluation, ils peuvent se demander si la technologie étudiée peut être adoptée ou non en fonction de deux critères. L'entreprise doit disposer des compétences financières, techniques, et du capital humain nécessaires pour soutenir de telles décisions. Si les conditions internes tant qu'externes, ainsi que le cote financier le permettent, l'adoption est approuvée. Dans le cas contraire, cette décision est désapprouvée et l'idée entière est rejetée ou reportée à plus tard :

"Ce n'est qu'après une longue recherche sur toutes les caractéristiques du logiciel de CRM, allant du coût d'achat à la mise en œuvre et à la routinisation, que j'ai été réellement convaincu de l'adopter" (gestionnaire 13, entretien 1#).

"même si l'ERP semblait être la meilleure solution à notre problème, nous avons constaté, après une analyse plus approfondie, que l'entreprise ne peut assurer les coûts et les défis engendrés par la mise en œuvre d'un tel logiciel" (gestionnaire 26, entretien 2#).

Figure 4: Le modèle d'approbation de l'adéquation technologique



Source : Figure réalisée par nos soins

3. Conditions d'intervention (modèle 2)

3.1. Caractéristiques externes

Le premier facteur externe est le type de soutien relationnel entre les EA et leur environnement externe, y inclus le gouvernement. En effet, le gouvernement est considéré comme un acteur de soutien et un agent d'influence sur les activités commerciales de ces entreprises (Kazungu, 2020). Ainsi, le gouvernement peut représenter une source de soutien pour les EA et les pousser à adopter de nouvelles technologies en leur fournissant l'aide dont ils ont besoin. En fait, nos données ont révélé que le gouvernement marocain est très favorable à l'adoption de la technologie par le secteur artisanal et représente l'une des principales motivations derrière ce choix. Les gestionnaires interrogés ont expliqué que le gouvernement soutient le développement technologique des EA en facilitant l'accès à l'information

relative à la technologie par l'organisation de forums et d'événements, ou par le biais de ses différentes institutions gouvernementales qui fournissent divers sortes de formations en fonction des besoins.

"Le gouvernement marocain accorde beaucoup d'attention au secteur artisanal et encourage les entrepreneurs à se numériser et à adopter les nouvelles technologies en accordant des subventions et des aides aux EA" (gestionnaire 25, entretien 2#).

Le deuxième facteur externe est lié aux conditions du marché et comprend, selon nos gestionnaires, l'évaluation de l'existence d'une infrastructure technologique de soutien au sein du marché. Il comprend deux indicateurs principaux ; à savoir la main d'œuvre et l'accès à un internet et aux outils nécessaires dans certaines régions; et ils sont considérés comme les principaux problèmes évalués par les responsables des EA avant d'approuver l'idée d'adopter une nouvelle technologie. En fait, nos gestionnaires ont fait part de leur crainte de l'inexistence de la main-d'œuvre nécessaire capable de soutenir le processus d'adoption de la technologie depuis l'initiation, la mise en œuvre, la routinisation, jusqu'à la maintenance et le service après-vente :

"Ma principale crainte est de ne pas trouver les compétences qualifiées pour pallier les problèmes qui pourraient surgir après la mise en œuvre des nouvelles technologies. Le niveau de connaissances technologiques au sein de la main-d'œuvre artisanale est très faible en raison du taux élevé d'analphabétisme" (Gestionnaire 2, entretien 1#).

3.2.Caractéristiques technologiques

Nous avons constaté que la technologie elle-même, parmi ses diverses caractéristiques, est un élément crucial sur lequel les EA se concentrent lorsqu'ils évaluent la faisabilité de son adoption. Il est clair que le compromis coûts-avantages de l'adoption d'une technologie est le point clé à ce stade. Pour prendre une telle décision, les gestionnaires évaluent les coûts financiers liés à l'adoption initiale, à la compatibilité, et à la maintenance sur le long-terme par rapport aux avantages que cette dernière rapporte avant de prendre la décision finale. Cette partie fait référence au modèle d'acceptation de la technologie (TAM: technology acceptance model) qui a identifié les raisons potentielles de l'adoption de toute technologie (Marangunić & Granić, 2015). Selon cette théorie, le déterminant de base de l'adoption d'une technologie est la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue (Hu, Chau, Sheng et Tam, 1999).

Tout d'abord, les gestionnaires évalueront les coûts totaux consacrés à la possession de la nouvelle technologie, y compris l'installation, l'administration et la coordination. En fait, la plupart des personnes interrogées ont montré leur préoccupation initiale concernant les ressources en termes de capital, de temps, et de ressources humaines préliminaires à toute adoption technologique : "La décision d'adopter une nouvelle technologie dépend fortement de son coût " (gestionnaire 25, interview 1#). Afin de creuser davantage, nous avons demandé aux gestionnaires de nous fournir plus de précision sur le genre de ressources qui les souciaient le plus. En analysant les réponses, nous avons constaté que beaucoup d'entre eux n'ont pas effectué de recherche pour avoir une idée préliminaire des coûts réels de l'achat et de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie; mais qu'il s'agissait plutôt d'un coût élevé perçu ancré dans leurs esprits, lié essentiellement à l'achat d'actifs tangibles et à des employés plus coûteux. De toute façon, les coûts se sont avérés être un facteur important dans le modèle d'approbation qui est également influencé par d'autres variables telles que les conditions du marché et la structure de l'entreprise. Notre étude révèle que le marché peut présenter certaines opportunités pour réduire la mauvaise perception que les gestionnaires ont sur coûts associés à l'adoption de la technologie. Inversement, il s'est avéré que la structure complexe de l'entreprise peut augmenter les coûts d'adoption de la technologie en raison de la complexité administrative accrue.

La deuxième caractéristique liée à la technologie est son degré de compatibilité avec les besoins, les valeurs et les systèmes de l'entreprise. La compatibilité technologique fait référence à la mesure dans laquelle une technologie est perçue comme étant compatible avec les valeurs, les besoins et les expériences passées de l'entreprise. Nos données ont montré que les gestionnaires, lorsqu'ils envisagent d'approuver l'adoption d'une technologie, se préoccupent en premier lieu de l'adaptabilité de cette dernière aux conditions internes de l'entreprise. Leur premier souci c'est de s'assurer que la technologie sera compatible avec l'organisation sur tous les plans. "Les logiciels développés ne sont pas conçus pour des entreprises comme la nôtre, spécialisées dans la tannerie et employant des travailleurs peu qualifiés." (gestionnaire 26, interview2#)

En outre, nous nous rendons compte que les caractéristiques de compatibilité se sont avérées être les conditions les plus intervenantes du modèle 2 ; et qui sont, parallèlement, influencées par d'autres variables au sein du même modèle (gouvernement, structure, taille, et compétences RH). En effet, nous soutenons que tous les facteurs internes liés à la structure, la taille, et aux compétences RH influencent le degré de compatibilité de la technologie avec les ressources de l'entreprise. A titre d'exemple, l'un de nos

répondant a réclamé : "Ce qui nous manque au Maroc, c'est le manque de travailleurs qualifiés. Par conséquent, je pense que les nouvelles technologies sont incompatibles avec le type de main-d'œuvre présente dans des entreprises comme la nôtre" (gestionnaire 15, entretien 1#).

La troisième caractéristique liée à la technologie est le coût du changement généré par le remplacement de l'ancienne façon de faire les choses à travers l'acquisition d'une nouvelle technologie. Nous avons constaté qu'ils comprennent le coût d'acquisition ainsi que les coûts d'apprentissage et de formation des employés. En fait, les coûts de changement pour les EA sont beaucoup plus élevés par rapport à d'autres secteurs. En réalité, les employés ne sont pas familiers avec les utilisations de la technologie ; et ont besoin de beaucoup de temps et d'argent pour y adhérer. Nos données suggèrent que lorsque les coûts de changement d'une certaine innovation sont élevés, la possibilité d'adoption est réduite : "pourquoi je vais installer une nouvelle technologie qui coûte beaucoup d'argent alors que je suis satisfait de l'ancienne". (Gestionnaire 10, entretien 1#). Il est important de signaler ici que lorsqu'on parle de coût de changement, on évoque la perception des gestionnaires et non pas les coûts réels.

Au sein du même modèle, les coûts de changement sont influencés par d'autres variables, à savoir la taille de l'entreprise et les compétences RH. Nos observations ont révélé que plus la taille de l'entreprise et les compétences RH augmentent, plus la perception négative sur les coûts de changement est réduite ou considérée comme ayant une importance moindre pour la prise de décision finale. En outre, les conditions du marché peuvent également avoir un impact positif ou négatif sur la perception des coûts de changement, selon si le marché peut ou pas offrir les garanties et les connaissances nécessaires pour faciliter et assurer le processus de changement.

3.3.Caractéristiques de l'entreprise

La première caractéristique de l'entreprise qui a un impact sur la décision d'adoption d'une technologie est la structure de l'entreprise en termes de complexité organisationnelle, administrative, et de contrôle et de traitement de l'information. En ce qui concerne notre échantillon, il s'est avéré qu'ils ont une structure organisationnelle hiérarchique qui ralentit le flux d'informations et rend les tâches administratives plus difficiles. 98 % des gestionnaires ont affirmé que le propriétaire d'une EA est généralement, à la fois, le preneur de décision et le responsable des formalités administratives, de commercialisation, et de négociation ; ce qui fait beaucoup de tâches à accomplir efficacement par une seule personne. Par conséquent, ces gestionnaires considèrent l'adoption d'une nouvelle technologie

comme une tâche difficile à mettre en œuvre au sein de leur organisation, d'autant plus que leurs relations avec leurs employés ne sont pas basées sur l'échange d'informations et la confiance bénéfique au succès de l'entreprise; mais plutôt sur une relation coercitive basée sur la peur et la recherche d'objectifs individuels au lieu de travailler en équipe pour le bien de l'entreprise dans son ensemble. Selon les réponses obtenues, ce type de relations entre le propriétaire et les employés représente une culture d'entreprise qui est la plus courante au sein des petites entreprises marocaines. En effet, et sur la base de nos observations, nous avons remarqué que la variable structure est, à son tour, impactée par la taille de l'entreprise puisque les composantes de la structure d'une entreprise varient en fonction de sa taille ; ce qui nous a amené à conclure à une relation d'impact bidirectionnelle entre la taille de l'entreprise et sa structure.

Le deuxième facteur interne du modèle d'approbation est la taille de l'entreprise, en fonction du nombre d'employés et de la capacité d'investissement. Comme on le sait, l'EA est une petite entreprise avec un nombre relativement faible d'employés, ce qui a un impact direct sur la décision d'adopter une nouvelle technologie : "mon entreprise est une petite entreprise qui ne peut pas se permettre de numériser ses activités comme les grandes entreprises, même si je sais que cela nous sera bénéfique" (gestionnaire 28, interview2#). Par conséquent, sur la base de nos observations et de l'analyse des données, nous avons constaté que la taille de l'entreprise est une estimation raisonnable de l'adoption de la technologie parmi les EA.

La dernière caractéristique interne de ce modèle concerne les compétences des RH. En fait, lorsqu'ils approuvent l'adoption d'une technologie, la plupart de nos gestionnaires s'inquiètent des compétences et des capacités de leurs employés à y faire face, et craignent l'échec de sa mise en œuvre en raison de l'absence de compétences RH. Ils ont également indiqué que l'adoption d'une technologie entraîne une augmentation des coûts liés au personnel, car il est nécessaire d'embaucher des travailleurs qualifiés supplémentaires : "Il est facile d'acheter une nouvelle technologie, mais ce qui est difficile, c'est de trouver les personnes qui la feront fonctionner" (gestionnaire 2, interview1#). Ce commentaire est représentatif de beaucoup d'autres, suggérant que les RH sont un facteur important dans l'approbation de l'adoption d'une technologie par les gestionnaires, puisque la plupart d'entre eux ont signalé un faible niveau d'éducation et une incapacité à répondre aux besoins de l'adoption d'une technologie par eux-mêmes. Nous avons également constaté que la taille de l'entreprise a un impact sur les compétences des RH puisque

nous avons remarqué que plus la taille de l'entreprise augmente, plus le nombre de compétences technologiques adoptées par les employés des EA augmente.

V. Modèle 3 du cadre théorique : La prise de décision (figure 7)

Si l'adéquation de la technologie a été approuvée après évaluation, la décision finale d'adoption est prise ; et dans ce cas, on passe à l'étape suivante représentée par le troisième modèle. Dans le cas contraire, si à ce stade l'on réalise que la technologie évaluée est incompatible avec les besoins de l'entreprise, le processus d'adoption s'arrête ici. Dans cette section, nous examinerons la catégorie principale et sa relation avec les conditions d'intervention et la stratégie d'action, en supposant que l'adéquation technologique ait été approuvée.

1. Catégorie principale : Prise de décision

Il est logique que l'approbation de l'adéquation de la technologie avec les ressources et les besoins de l'entreprise conduise à la décision finale d'adoption. Par conséquent, le résultat favorable de la phase d'évaluation est la condition causale de ce troisième modèle puisqu'il entraîne l'apparition de la catégorie principale ; à savoir la prise de décision. En fait, les gestionnaires mènent une recherche approfondie en recherche d'informations pertinentes avant de prendre une décision finale par crainte de faire le mauvais choix sur la base d'informations incomplètes ou erronées. C'est la raison pour laquelle les recherches menées par les gestionnaires dans le cadre du modèle d'approbation de l'adéquation constituent une étape préliminaire décisive, comme l'ont déclaré la plupart des répondants : "Je ne peux pas décider d'adopter une technologie avant d'avoir effectué une recherche approfondie à son sujet" (gestionnaire 4, interview 1#). A ce stade, la plupart des gestionnaires se préoccupent d'évaluer l'adéquation entre la valeur ajoutée perçue et élaborée lors des étapes précédentes, et la valeur réelle en incluant des considérations supplémentaires présentes dans la phase de pré-mise en œuvre.

2. comportement adopté : Adoption de la technologie

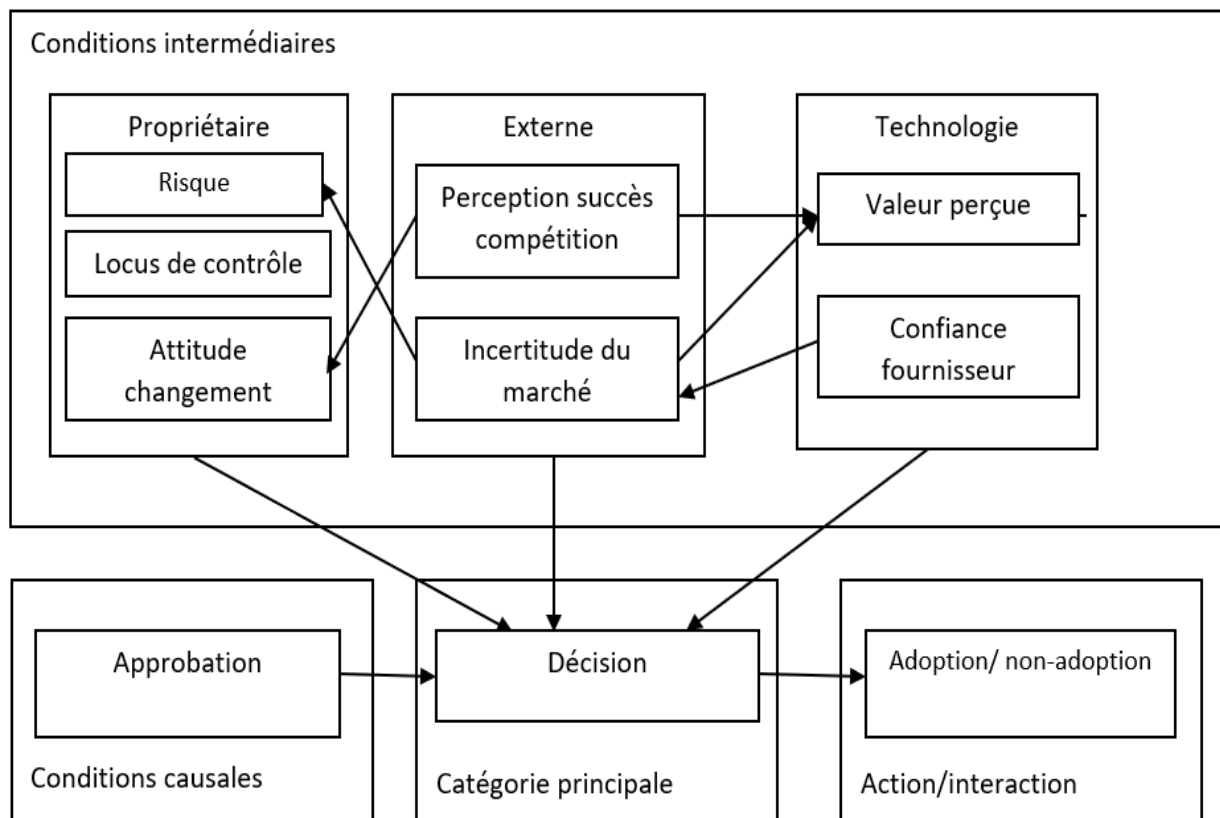
Comme pour le modèle précédent, nous supposons que la catégorie principale (prise de décision) influence directement le comportement réel (adoption de la technologie). L'adoption d'une nouvelle technologie est l'une des décisions les plus difficiles à prendre pour une EA. Malgré la pression accrue pour utiliser les technologies de l'information afin de les aider à bien gérer leurs affaires, et tous les

avantages qui y sont associés, les EA rencontrent beaucoup de problèmes pour le faire et leur niveau d'adoption de la technologie est encore faible par rapport aux autres petites et moyennes entreprises (Sarosa, 2007). Tout au long de notre étude, nous avons pu constater que les décisions liées à la technologie génèrent plus d'inconvénients et de difficultés que les autres décisions en raison du faible niveau d'éducation des dirigeants.

3. Conditions intermédiaires

La décision d'adoption d'une technologie est influencée par trois séries de facteurs, à savoir les caractéristiques du propriétaire, les facteurs externes, et les caractéristiques de la technologie, qui seront abordés ci-après.

Figure 5: *Le modèle de prise de décision*



Source : Figure réalisée par nos soins

3.1. Caractéristiques du propriétaire

L'analyse des données nous a permis de constater que le directeur d'une EA est celui qui est capable de créer un environnement positif pour l'adoption de la technologie en fournissant un soutien et un engagement au reste de l'entreprise, et en attirant leur attention sur l'importance de l'innovation. Dans ce sens, nous considérons le gestionnaire comme le premier facteur de succès de l'adoption de la technologie en acquérant un ensemble de caractéristiques personnelles qui agissent en faveur de ce processus, à savoir : la prise de risque, le locus de contrôle et la résistance au changement.

Tout d'abord, toute décision comporte un certain degré de risque ; et d'après notre analyse, nous avons remarqué que les décisions relatives à l'adoption de la technologie sont perçues par les dirigeants des EA comme des décisions à haut risque en raison de leur manque de familiarité avec la technologie et de leur crainte des conséquences négatives de leur décision sur leur propre entreprise. Nos résultats suggèrent que les gestionnaires qui ont pris la décision d'adopter une nouvelle technologie ont un niveau de prise de risque assez élevé, puisque la plupart d'entre eux ont déclaré avoir pris la décision d'adopter une nouvelle technologie malgré leur conscience du risque encouru : " Je crois au dicton : plus le risque est élevé, plus les retours possibles sont élevés. Et c'est ce qui m'a poussé à adopter le système ERP pour mon entreprise malgré mes connaissances modérées dans ce domaine" (gestionnaire 1, interview1#)

En outre, certains gestionnaires ont mentionné leur inquiétude par rapport au rythme croissant auquel des nouvelles technologies apparaissent sur le marché pour remplacer les anciennes ; ce qui engendre, selon eux, un niveau de risque assez élevé concernant une décision d'adoption technologique. Dans ce sens, nous pouvons dire que l'incertitude du marché, en tant que variable externe, a un impact sur la tolérance au risque envers l'adoption d'une certaine technologie. Plus la volatilité du marché diminue, plus la tolérance au risque augmente.

Deuxièmement, le locus de contrôle est une autre caractéristique personnelle du propriétaire qui affecte le processus d'adoption de la technologie ; et il a été démontré dans la littérature qu'il existe une relation d'impact entre le degré de locus de contrôle des gestionnaires et le type de décisions qu'ils prennent (Selart, 2005). En menant les entretiens, nous avons remarqué que la plupart des gestionnaires ont un niveau élevé de locus de contrôle externe, ce qui explique leurs décisions de sous-investissement dans les nouvelles technologies. Ils sont convaincus que pour adopter une nouvelle technologie avec succès, il existe de nombreux facteurs externes, hors de leur contrôle, qui doivent être combinés et intégrés, tels que les

employés et les fournisseurs de technologie. De toute évidence, cela a conduit les gestionnaires à réfléchir deux fois avant de prendre la décision finale, et fait du locus de contrôle une variable supplémentaire pour influencer les décisions des gestionnaires concernant l'adoption de nouvelles technologies.

La dernière caractéristique du propriétaire présente dans ce modèle est l'attitude du gestionnaire envers le changement. Nos données ont montré que la résistance au changement est un facteur qui influence l'adoption de la technologie par les EA. Sur terrain, et lors des entretiens, on a pu constater que les gestionnaires craignent le changement induit par la mise en œuvre ou l'introduction d'une nouvelle technologie ; principalement en raison du niveau de résistance au changement élevé présent au sein des employés, et qui est dû à leur niveau d'éducation moyenne. Ils sont en fait conscients des résultats négatifs qui se cachent derrière la résistance au changement : "Si je force mes employés à s'aligner sur une nouvelle façon de faire des activités commerciales en introduisant une nouvelle technologie à laquelle ils ne sont pas familiers, ils résisteront simplement à ce changement à travers des réactions négatives telles que le sabotage ou l'attitude "je ne sais pas comment faire"". (Gestionnaire 28, entretien 2#)

Parallèlement, nous avons remarqué un impact de l'adoption d'une certaine technologie par les concurrents sur l'attitude des gestionnaires vis-à-vis du changement induit par cette même technologie. Si les concurrents ont déjà adopté la technologie en question et y sont parvenus à la manipuler avec succès, la résistance au changement des gestionnaires est atténuée car ils seront en mesure de projeter de tel expérience sur leur propre entreprise.

3.2. Facteurs externes

La concurrence peut exercer une certaine pression sur les gestionnaires pour qu'ils adoptent une nouvelle technologie afin de rester compétitifs sur le marché. En ce sens, elle représente le premier facteur externe, évoqué lors de cette seconde étude, à avoir un impact sur l'étape de prise de décision de l'adoption d'une technologie par les EA. La plupart de nos gestionnaires ont révélé que l'adoption d'une nouvelle technologie par les concurrents aura évidemment un impact sur leur décision, surtout s'ils voient qu'ils ont réussi à la mettre en œuvre et qu'ils génèrent des revenus. En outre, ils ont reconnu que les changements des conditions du marché induits par la technologie peuvent façonner toute manière de faire des affaires dans un secteur spécifique :

"même si les avantages de la vente en ligne étaient évidents pour moi, il m'a fallu beaucoup de temps avant de me lancer. La décision a été prise après avoir réalisé que la plupart de nos concurrents vendaient en ligne, et qu'ils ont pu réaliser une bonne marge de profit sur cette activité" (gestionnaire 23, interview1#).

" J'étais motivé pour améliorer notre capacité de production en acquérant une nouvelle technologie de fabrication comme l'a fait notre concurrent ". (gestionnaire 11, interview1#)

Le deuxième facteur externe qui affecte la décision d'adoption d'une technologie par les EA est l'incertitude du marché. Beaucoup de nos répondants ont affirmé que le marché de l'artisanat est caractérisé par une grande incertitude ; car, d'après leur expérience, les goûts des clients changent constamment, la concurrence ne cesse de s'intensifier et l'émergence de nouvelles tendances et innovations peut facilement avoir un impact sur l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise. Par conséquent, et en réponse à cette incertitude, ils pensent qu'ils peuvent obtenir un avantage concurrentiel en adoptant une nouvelle technologie : "Nous ne pouvons pas savoir ce qui nous attend, mais une chose est sûre, l'adoption d'une nouvelle technologie peut nous aider à surmonter la concurrence acharnée et à maintenir notre position sur le marché". (gestionnaire 17, interview2#)

Ensuite, notre étude révèle qu'une forte incertitude du marché est un moteur de l'adoption de la technologie chez les EA puisque les gestionnaires ont fait valoir qu'ils chercheront à être armés par une nouvelle technologie pour gérer l'incertitude dans des domaines comme la gestion des stocks, la fixation des prix et l'augmentation des profits. En plus de cela, une relation entre la variable de confiance du fournisseur, qui sera élaborée par la suite, et l'incertitude du marché a été observée ; montrant que le degré de confiance accordé par un gestionnaire au fournisseur de technologie peut avoir un impact sur sa perception de l'incertitude du marché. Plus le gestionnaire entretient une relation de confiance avec le fournisseur, moins est le degré d'incertitude perçu.

3.3.Caractéristiques technologiques

Nos données ont montré que pour passer à l'action, et prendre la décision d'adopter une technologie, la valeur positive perçue de cette dernière doit être suffisamment élevée pour surmonter les doutes et les craintes qui lui sont associés. En effet, nous avons constaté que tous les gestionnaires qui ont adopté une nouvelle technologie ont une perception positive des avantages qu'elle peut apporter à l'entreprise. De

plus, ils considéraient la facilité d'utilisation, l'utilité et l'acceptation par les travailleurs comme des déterminants de leur perception positive d'une certaine technologie. Ainsi, nous avons conclu que les perceptions des gestionnaires sur une certaine technologie ont un impact sur la décision de son adoption. S'ils perçoivent la technologie comme une valeur ajoutée, facile à utiliser et utile, ils l'adopteront.

"Après les recherches que j'ai menées, j'ai été convaincu que la création d'un site web pour vendre des articles en cuir sera très bénéfique pour mon entreprise." (gestionnaire 30, entretien1#)

En outre, nous avons constaté que cette valeur perçue peut être façonnée par des facteurs externes représentés par la concurrence et l'incertitude du marché. En effet, si un gestionnaire se rend compte que ses concurrents ont réussi à adopter une nouvelle technologie, il formera une perception positive en pensant qu'elle est utile et facile à utiliser : "si d'autres l'ont adoptée, elle est nécessairement utile et précieuse, car personne n'engagera de coûts supplémentaires s'il n'est pas sûr des résultats". En parallèle, et comme nous l'avons vu précédemment, les gestionnaires résisteront à l'adoption d'une nouvelle technologie face à un environnement très incertain. En ce sens, le degré d'incertitude du marché façonnera la perception de l'utilité et de la valeur ajoutée d'une certaine technologie.

Le facteur suivant ayant un impact sur le processus de prise de décision est la confiance en fournisseurs, c'est-à-dire le degré de confiance qu'un gestionnaire a dans le fournisseur de technologie, soit à partir d'une expérience antérieure, soit à partir de la réputation établie de celui-ci. La source de la confiance en fournisseur en tant que facteur émergent de la décision d'adoption de la technologie est la préoccupation des gestionnaires lors de cette troisième phase ; puisqu'il représente un acteur indispensable non seulement lors de l'implémentation, mais aussi pour la maintenance et le suivi. Nous avons réalisé que les gestionnaires ont besoin d'être rassurés quant à la phase de post-implémentation, et que ce sentiment de sécurité est directement lié au fournisseur de technologie lui-même. Nous avons remarqué aussi que la décision finale des gestionnaires était soutenue par la garantie des fournisseurs de les assister en cas de besoin.

"Le système CRM est beaucoup plus compliqué que les autres logiciels que nous avons auparavant. C'est pourquoi j'étais si méticuleux sur les services après-vente." (Gestionnaire 17, entretien 2#).

Section 5 : Discussion des résultats

La recherche menée dans cette étude, en utilisant la MTE, nous a conduit à l'établissement d'un processus bien défini par lequel les EA passent pour adopter une nouvelle technologie. Ce processus est composé de trois étapes fondamentales : la reconnaissance du besoin, l'approbation de la technologie et la prise de décision. Le processus d'adoption de la technologie que nous avons identifié est le premier dans son genre dans la littérature, car il est différent des processus existants (Shiau et George, 2014), qui (à la connaissance de l'auteur) se concentrent principalement sur l'adoption des TI dans les pays développés. Il s'agit d'un processus spécifiquement adapté aux besoins de l'industrie artisanale dans les économies en développement.

Dans la première étape, nous avons pu définir l'identification d'un certain problème comme le point de départ du processus. Ensuite, vient la recherche d'une solution, comme catégorie principale, où les gestionnaires commencent à chercher une solution au problème en question. A ce stade, la solution d'adoption de la technologie peut émerger de différentes sources qui sont des sources internes, des sources externes et des sources liés au gestionnaire. Elle peut provenir en premier lieu, de sources internes telles que les employés ou les antécédents ; d'où en effet, Lippert et Govindarajulu, (2006) ont également constaté que l'antécédence peut jouer un rôle considérable dans l'élaboration de l'idée d'adoption de la technologie. Deuxièmement, elle peut être obtenue de sources externes, comme une suggestion de clients ou lors du benchmarking de la concurrence. Il existe en fait une preuve dans la littérature que les gestionnaires vont considérer comme une priorité le fait d'adopter une nouvelle technologie si leurs concurrents l'expérimentent déjà (Niaki et al., 2019). Et la troisième source est liée aux traits du gestionnaire concrétisés par son niveau d'éducation et son réseau social. Même si de nombreuses études ont reconnu que les caractéristiques du gestionnaire peuvent avoir un impact sur le choix d'adoption d'une technologie (Shiau et George, 2014 ; Taylor et Owusu, 2012), le type de caractéristiques personnelles identifiées dans notre étude reste le premier en son genre.

Une fois que la reconnaissance du besoin d'adopter une nouvelle technologie est évidente, l'étape suivante est celle de l'approbation où la catégorie principale est l'évaluation de la technologie. À ce niveau, l'objectif principal est d'évaluer la faisabilité et la compatibilité de cette dernière avec les besoins et les systèmes de l'entreprise. De nombreuses études sur l'adoption des technologies par les PME s'accordent en fait sur l'étape d'évaluation comme étape préalable à la prise de décision finale (Sarosa, 2007 ; Susanty et al.,

2012) ; mais la principale différence avec notre étude réside dans l'ensemble des acteurs pris en compte lors de cette évaluation. En tant que telles, les principales conditions d'intervention à ce niveau sont le gouvernement, les conditions du marché, les caractéristiques de la technologie (coûts et compatibilité), et les caractéristiques de l'entreprise (structure, taille et RH).

Après l'évaluation, la décision finale est prise en fonction de trois types de conditions intermédiaires, à savoir les caractéristiques du propriétaire (l'aversion au risque et le locus de contrôle), les facteurs externes (succès des concurrents et incertitude du marché) et les caractéristiques de la technologie (valeur perçue et confiance du fournisseur). Dans la littérature, il a été largement soutenu que le succès des concurrents est un facteur important d'adoption de la technologie (Chau et Tam, 1997 ; Drew, 2003 ; Soares-Aguiar et Palma-dos-Reis, 2008 ; Zhu et al., 2003 ; Sarosa et Underwood, 2005) ; mais aucune étude n'a considéré l'incertitude du marché, la valeur perçue et la confiance du fournisseur comme des conditions intermédiaires fondamentales dans la décision finale. De surcroît, certaines études reconnaissent que le gestionnaire est celui qui est capable de créer un environnement positif pour l'adoption de la technologie en fournissant un soutien et un engagement au reste de l'entreprise, et en attirant leur attention sur l'importance de l'innovation (McGowan et Madey, 1998 ; Lee et Kim, 2007). Cependant, notre étude met la lumière sur les traits de personnalité qui ont réellement un impact sur la décision finale dans le contexte des pays en voie de développement, à savoir la tolérance au risque et le locus de contrôle.

Conclusion

D'une part, de nombreuses études ont été menées pour déterminer les facteurs affectant l'adoption technologique par les PME dans les pays développés ; mais, en pratique, ces résultats ne peuvent pas être généralisés pour un pays en développement comme le Maroc qui a ses propres caractéristiques en termes d'infrastructure, de philosophie d'entreprise, et de développement informatique. Actuellement, chacune des EA des pays en développement ont leur propre culture, philosophie, et expérience en fonction des défis uniques qu'ils ont traversées (Taylor, Dorothy, & Owusu, 2012) ; et également en raison des limitations managériales, organisationnelles et environnementales (Motwani et al., 2002). C'est pour cette raison que nous considérons cette étude comme étant indispensable pour le bon développement technologique du secteur artisanal marocain, puisqu'elle a été menée dans le but d'évaluer, d'analyser, et de comprendre le processus d'adoption technologique des EA marocaines.

D'autre part, dans la littérature, le modèle d'acceptation de la technologie (TAM) (Davis, 1989) et la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985), sont les théories les plus couramment utilisées pour analyser l'adoption des technologies. Cependant, notre étude qui repose sur la MTE adopte le cadre du modèle de technologie, Organisation et Environnement (TOE : Technology, Organization and Environment model) (Tornatzky & Fleischer, 1990) ; car elle traite de l'adoption de la technologie au niveau de l'entreprise dans les pays en développement, contrairement à TAM et TPB qui traitent de l'adoption au niveau individuel (Stephen & Toubia, 2010). En revanche, de nombreux auteurs ont utilisé le cadre TOE pour comprendre les différents types d'adoption des TI, en particulier le commerce électronique (Awa, Ukoha, Emecheta, & Liu, 2016 ; Oliveira, Thomas, & Espadanal, 2014), mais la présente étude reste la première en son genre à mettre en place un processus complet d'adoption technologique.

Le point de départ de notre recherche était d'envisager la compréhension de l'ensemble des motivations, des obstacles et des attitudes à l'égard de l'adoption de la technologie comme moteur de développement économique dans le contexte des EA. Nous voulions identifier l'ensemble du processus d'adoption de la technologie afin d'aider les gestionnaires à connaître les principales étapes à franchir, et donc à les mettre en œuvre efficacement. Nous avons exploré le phénomène en utilisant une approche de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). Les résultats ont permis d'identifier un ensemble de facteurs déterminants qui ont un impact sur le comportement des gestionnaires à l'égard du processus d'adoption des technologies et de présenter un processus qui explique les effets et les interrelations entre les différentes étapes de l'adoption des technologies. L'impact majeur de notre cadre est d'abord de soulever les motivations principales, les attitudes et les attributs de prise de décision de l'adoption de la technologie par les EA, et ensuite d'aider les chercheurs à expliquer, anticiper et évaluer le processus par lequel les gestionnaires des EA passent avant d'atteindre la décision finale d'adoption. L'étude explique l'adoption de la technologie dans un contexte organisationnel puisque les résultats basés sur la MTE répondent bien à nos questions de recherche.

La présente étude contribue à la compréhension des motifs et des obstacles à l'adoption de la technologie chez les EA, ainsi qu'à l'identification de la séquence d'actions et de comportements qui conduisent à la décision finale. En l'occurrence, cette étude aidera les responsables du marketing, les gestionnaires et les parties officielles intéressées par le développement du secteur artisanal dans les pays en développement à minimiser les obstacles à l'adoption de la technologie et à augmenter l'ensemble des incitations à celle-ci.

Deuxièmement, elle permet de comprendre clairement l'ordre chronologique des différentes étapes de l'adoption d'une technologie. En ce sens, les spécialistes du marketing ou les vendeurs de nouvelles technologies peuvent suivre cette logique pour promouvoir et commercialiser leurs produits.

Cette recherche qualitative a trois implications pratiques. Tout d'abord, il comble les lacunes de la littérature en permettant une compréhension approfondie de l'adoption des technologies par les EA. Deuxièmement, il propose un cadre théorique qui illustre les motivations, les attitudes et les attributs décisionnels de l'adoption des technologies par les EA. Enfin, la conceptualisation générale proposée dans ce chapitre, qui repose sur la théorie fondée et sur les enseignements tirés de la littérature marketing antérieure, aidera les chercheurs à expliquer, anticiper et évaluer les stratégies d'adoption des technologies par les EA. En contrepartie, les limites de notre recherche sont liées à la méthode qualitative utilisée en elle-même, car ce type de méthodes ne dispose pas d'un indicateur de détection prédéfini et quantifiable et repose davantage sur le jugement subjectif du chercheur. Nous avons effectivement suivi la méthode de la MTE pour cette étude, mais nous sommes conscients qu'il peut y avoir des défauts de jugement. De plus, pour des raisons de simplicité et de facilité de compréhension, il y a un manque d'établissement des relations entre les variables des différentes étapes du modèle. Par conséquent, les recherches futures peuvent reconsidérer ces relations entre les variables et élargir les hypothèses en utilisant des études quantitatives.

Chapitre 4 : Etude quantitative de l'impact de la stratégie marketing d'adaptation sur la performance à l'exportation des EA : rôle médiateur du partenariat.

Introduction

En réalité, l'artisanat n'a pas seulement pour but de générer des revenus ou de donner une orientation économique à l'exportation ; c'est un processus artistique qui combine la civilisation et les traditions. Il se reflète en fait dans les créations des artisans, et les produits artisanaux ont donc des clients qui les admirent et les valorisent dans le monde entier (Shah et Patel, 2019 ; Esperanza, 2008). L'artisanat au Maroc représente l'un des acteurs économiques et sociaux les plus prédominants puisqu'il a un poids important en termes de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, et d'emploi. Ce qui explique l'attention particulière que le secteur artisanal marocain reçoit de la part de son gouvernement dans toutes les principales régions. En effet, une stratégie appelée " vision 2015 " a été mise en place pour développer le secteur artisanal et suivre l'évolution de ses activités. De même, des fonds importants sont alloués chaque année sur le budget du ministère de l'artisanat pour encourager les investissements des capitaux à risque et l'exportation dans le secteur artisanal. Néanmoins, le développement du secteur ne répond pas encore aux attentes du gouvernement puisque les taux d'entrepreneuriat et d'exportation sont encore faibles par rapport aux potentiels qu'il recèle. Nous tenterons tout au long de ce chapitre de déterminer quels sont les principaux déterminants de la performance à l'exportation artisanale, et s'il existe une relation entre le manque d'application d'une stratégie marketing adapté aux besoins du marché étranger et le déclin économique du secteur artisanal dans ce royaume. L'objectif de l'étude est de fournir un aperçu sur la façon dont les outils de marketing peuvent être bénéfiques à l'initiation à l'exportation et à la croissance économique des entreprises artisanales ; et, à l'inverse, comment leur non-application peut représenter un handicap pour opérer dans un monde global.

L'artisanat a toujours été un secteur à valeur socio-économique importante dans différents contextes géographiques, représentant une source majeure de revenus, d'emplois et de richesse économique pour une nation entière (Grobar, 2019). Dans la plupart des pays, les produits artisanaux sont perçus par les clients comme des produits de haute qualité qui méritent d'être vendus à un prix élevé (Bandini et Sartori, 2010). Cependant, la mondialisation a rendu impossible pour les entreprises artisanales (EA) de fonctionner de manière isolée du reste du monde, en raison d'une concurrence accrue provenant d'acteurs

internationaux du secteur (Vadakepat et Khateeb, 2012). La seule option pour la survie des EA est de s'engager dans des activités d'internationalisation à travers l'exportation (Grobart, 2019), qui représente le mode le plus commun d'entrée sur un marché international (Lendrevie et al., 2003), en particulier pour les petites et moyennes entreprises (Leonidou et al., 2002).

L'objectif principal de cette étude est d'approfondir la relation entre la performance à l'exportation et la stratégie marketing internationale poursuivie par les EA dans le contexte marocain, en tant que pays émergent nord-africain. En effet, même si un grand nombre d'études ont examiné la relation entre la stratégie marketing d'adaptation ou de standardisation et la performance de l'entreprise (Katsikeas et al., 2006 ; Zou et Cavusgil, 2002), peu de recherches ont été menées dans le contexte des petites et moyennes entreprises exportatrices (Lages et al., 2008 ; Lages et Montgomery, 2004 ; Shoham, 2003). D'une part, selon İpek, (2020), les études menées pour l'enquête en question étaient principalement concentrées sur l'Asie de l'Est et l'Amérique du Sud, avec un intérêt croissant ces derniers temps pour l'Afrique de l'Ouest. En fait, il n'existe que peu de preuves empiriques à ce jour sur le rôle qu'une stratégie de marketing international d'adaptation joue dans les activités d'exportation réussies des EA dans le contexte des marchés émergents nord- africains ; malgré l'impossibilité de généraliser les résultats de la littérature sur ces pays vu les dissemblances institutionnelles et de ressources qu'elles représentent par rapport aux marchés développés. En outre, du point de vue industriel, très peu d'études se sont concentrées sur une seule industrie comme contexte d'étude (biens électroniques (Contractor et al., 2005) ; logiciels (Ellis et al., 2011), industries du sport (Khara et Dogra, 2009)) ; d'où vient l'intérêt de cette thèse qui sera la première en son genre à se concentrer sur l'industrie artisanale comme base d'étude sur la relation précitée entre la stratégie marketing et la performance export.

D'autre part, la plupart des études sur l'impact de la stratégie marketing sur la performance à l'exportation dans les pays en développement sont basées sur la vision basée sur les ressources et la théorie de la contingence (İpek, 2020). Cependant, la contribution majeure de notre recherche repose sur l'utilisation de la théorie des réseaux, qui a été très peu exploitée par la littérature dans ce contexte (He et Wei, 2013). Cette théorie suppose que les entreprises interagissent entre elles au sein d'un réseau d'organisations afin d'améliorer leur positionnement stratégique sur le marché (Thorelli, 1986). Le surplus de l'étude réside dans l'intégration du partenariat comme variable médiatrice de la relation entre la performance à l'exportation, et la stratégie d'adaptation et l'expérience internationale en termes marketing.

En dernier lieu, chaque étude a choisi son propre ensemble de contingences pour aborder le concept étudié. Par exemple, certaines études ont choisi d'évaluer l'impact du contrôle marketing sur la performance à l'exportation (Ling-yeetOgunmokun, 2003) ; d'autres ont opté pour l'analyse de la capacité des entreprises exportatrices à s'adapter aux conditions micro/macro-environnementales du pays hôte (SamieetChirapanda, 2019) ; tandis que Chen et al. (2019), ont choisi d'étudier l'impact de la tarification sur les performances à l'exportation via les clients et les turbulences concurrentielles comme variables modératrices. Différemment, la présente étude est la première en son genre à se focaliser sur l'impact de la stratégie marketing utilisée (adaptation) et le degré d'expérience en marketing international sur la performance à l'exportation des EA marocaines avec la variable médiatrice partenariat comme centre d'intérêt.

En particulier, nous posons les quatre questions de recherche suivantes. Est-ce que l'utilisation de la stratégie de marketing d'adaptation par les EA exerce un impact positif sur leur performance à l'exportation ? Le degré d'expérience en marketing international a-t-il un impact positif sur les performances à l'exportation des EA ? Le partenariat joue-t-il un rôle médiateur dans la relation entre la stratégie d'adaptation des EA et leur performance à l'exportation ? Le partenariat joue-t-il un rôle médiateur dans la relation entre le niveau d'expérience en marketing d'une EA et sa performance à l'exportation ?

Pour répondre à ces questions de recherche, une recherche quantitative sur la base d'un questionnaire a été lancée. La collecte des données s'est effectuée auprès de 410 entreprises artisanales marocaines sur la base d'une procédure d'échantillonnage non probabiliste. Et notre modèle conceptuel a été développé et testé en utilisant les techniques de modélisation par équations structurelles (SEM : structural equation modeling) basées sur la covariance au moyen du logiciel AMOS 24.

Le reste de ce chapitre sera structuré comme suit. Dans la section suivante, nous discuterons les principes fondamentaux de notre cadre théorique qui englobe les concepts de stratégie marketing international d'adaptation, de partenariat, d'expérience en marketing international, et de performance à l'exportation des EA. Le reste du chapitre se poursuivra par la description du modèle conceptuel et le développement de nos hypothèses de recherche. La présentation détaillée des principales procédures méthodologiques adoptées dans l'étude et la discussion de nos résultats empiriques seront présentés dans les sections qui suivent. Les contributions spécifiques de l'étude, les implications pratiques, les limites ainsi que les suggestions pour les recherches futures seront présentées à la fin de ce chapitre.

Section 1 : Cadre théorique

I. Performances à l'exportation

Réussir les activités d'exportation est une tâche difficile en raison des risques et des coûts élevés qu'elles impliquent (Chandra et al., 2020 ; Lendrevie et al., 2003 ; Leonidou et al., 1998). Selon Hoang (2016), la performance à l'exportation est significativement influencée par le choix des stratégies de marketing international. Pourtant, les EA échouent fréquemment à employer une stratégie marketing globale qui prendrait en compte tous les éléments de réussite et les connaissances techniques (Nagori et Saxena, 2012 ; Olmos, 2011). Le manque d'études de marché et de données sur les clients empêche les EA de trouver efficacement des solutions pratiques aux problèmes du marché (Khan et Amir, 2013 ; Menon, 2010). Les entreprises du secteur de l'artisanat intègrent rarement des pratiques formelles de marketing et de planification stratégique dans leurs processus, car elles sont généralement petites et préfèrent fonctionner de manière informelle (Fransen et Helmsing, 2016 ; Girón et al., 2007 ; Khan et Amir, 2013 ; Mkenda et Aikaeli, 2019). Par conséquent, de nombreux auteurs suggèrent que l'identification des facteurs clés de succès sur la base d'une stratégie de marketing est une considération importante pour la croissance commerciale des entreprises artisanales (Girón et al., 2007 ; Kord et al., 2016 ; Menon, 2010 ; Paige et Littrell, 2002 ; Venkataramanaiah et Nidugala, 2016).

La performance à l'exportation a attiré une attention considérable de la part des chercheurs, ce qui a donné lieu à une grande variété de définitions conceptuelles et d'opérationnalisations (Katsikeas et al., 2000 ; Shoham, 2003). Selon Hoang (1998) et Katsikeas et al. (2000), des indicateurs multicritères devraient être utilisés pour évaluer la performance à l'exportation par une combinaison de facteurs environnementaux, organisationnels, managériaux et de stratégie de marketing. L'intensité des exportations (le rapport entre les ventes à l'exportation et les ventes totales), la croissance des exportations (au cours des cinq dernières années), la rentabilité des exportations et le prix des exportations représentent les indicateurs clés de la performance des exportations qui ont été pris en compte dans les études antérieures (Dominguez et Sequeira, 1993 ; Hoang, 1998). En résumé, et selon les facteurs internes et externes, la performance à l'exportation d'une organisation peut être influencée. Selon Leonidou (2004), les obstacles à l'exportation peuvent être classés en groupes internes (fonctionnels, marketing et informationnels) et en groupes externes (liés aux procédures, aux tâches, au gouvernement et à l'environnement commercial).

II. Expérience en marketing international

Selon Hart et al. 1994, le manque de recherche en marketing est un obstacle aux opérations internationales. En outre, lorsque l'expérience de l'exportation augmente, l'expérience du marketing international augmente également (Leonidou et al., 2002). En outre, les capacités de marketing sont un facteur fonctionnel qui améliore la performance d'exportation des PME sur les marchés étrangers (Acikdilli et al., 2020). Par conséquent, l'importance du rôle de l'expérience marketing dans la performance globale de l'entreprise est évidente. De nombreuses études dans la littérature ont approuvé l'impact positif que l'expérience internationale d'une entreprise peut avoir sur sa performance à l'exportation (Hollender et al., 2017 ; Parlakgul et Goksen, 2018 ; Ribau et al., 2017 ; Westjohn et Magnusson, 2017). De même, il existe à ce jour un grand nombre de publications qui ont trouvé une relation statistiquement significative entre le degré d'expérience internationale d'une entreprise et le type de stratégie de marketing international (c'est-à-dire l'adaptation ou la standardisation) qu'elle choisit d'adopter (Diamantopoulos et Winklhofer, 1999 ; Lages et al., 2008 ; Leonidou et al., 2002 ; Zaiem et Zghidi, 2011). Pourtant, la pratique des techniques de marketing par les EA reste faible par rapport aux autres PME (Nagori et Saxena, 2012 ; Menon, 2010).

En fait, il n'existe pas de définition communément admise dans la littérature de ce qu'est l'expérience internationale car c'est un concept multidimensionnel ; et encore moins dans le contexte d'export. C'est pour cela que la littérature est très rare concernant l'expérience marketing dans un contexte spécifique et son impact direct sur la performance à l'exportation (Muis, 2020). Du coup, il est important de se focaliser sur la manière dont l'expérience internationale est conceptualisée en se posant la question : "expérience en quoi ? Environ la moitié des études empiriques qui intègrent l'expérience internationale comme variable prédictive du développement à l'international ont utilisé l'expérience internationale globale (mesurée en années, en nombre de pays, ou en pourcentage des actifs) comme unique indicateur (Gatignon et Anderson, 1988 ; Herrmann et Datta, 2006). D'un autre côté, une partie considérable des études ont utilisé l'expérience antérieure dans le même pays d'accueil comme variable unique pour mesurer l'expérience internationale (indiquer une expérience antérieure dans le même pays d'accueil (Arregle, Hebert et Beamish, 2006). D'autres, ont fait recours à un type d'expérience internationale complètement différent, mais non moins important, à savoir l'expérience spécifique à une culture ; c'est-à-dire l'apprentissage de la manière de fonctionner efficacement dans un environnement spécifique, qui peut inclure différentes langues, religions, cultures et/ou institutions différentes). Dans le cadre de cette étude, nous résumons

l'expérience internationale dans le degré de connaissance et d'application de différents types d'activités de marketing telles que l'élaboration d'un plan de marketing et la réalisation d'une étude de marché.

III. Stratégie marketing d'adaptation

Le débat entre la standardisation et l'adaptation est crucial dans le domaine du marketing international. Alors que la standardisation permet de réduire les coûts grâce à des économies d'échelle et contribue à créer une image de marque mondiale (Solberg et Durrieu, 2008), l'adaptation peut avoir une influence significative sur les performances à l'exportation des organisations (Calantone et al., 2006 ; Cavusgil et Zou, 1994). Bien qu'il n'existe actuellement aucun consensus sur la définition conceptuelle et opérationnelle d'une stratégie d'adaptation (Theodosiou et Leonidou, 2003), celle-ci peut être définie comme la mesure dans laquelle les entreprises adaptent les éléments de leurs programmes de marketing locaux au marché étranger (Chung, 2003). Et comme l'une des composantes les plus cruciales d'une stratégie de marketing international est le marketing mix (Theodosiou et Leonidou, 2003), les efforts d'adaptation d'une entreprise sur les marchés étrangers nécessitent d'adapter le produit, le prix, la promotion et le lieu. Dans le contexte de la présente étude, nous adoptons la même logique et nous considérons l'adaptation des éléments globaux et combinés du marketing mix (produit, lieu, promotion et prix).

Dans le but de fournir une compréhension approfondie du sujet de la recherche et de créer une base solide pour faire progresser les connaissances et faciliter le développement de la théorie, nous avons menés un examen systématique de la littérature sur la relation entre l'adaptation et la performance à l'export. Il s'est avéré que les recherches ont pris diverses formes pour traiter le sujet. Elles peuvent employer des méthodes statistiques pour résumer les connaissances empiriques sur un sujet de recherche, comme l'illustrent les méta-analyses ; ils peuvent utiliser les revues bibliométriques, ils peuvent se concentrer sur un domaine de fond spécifique ou une théorie spécifique ; ou bien ils pourraient évaluer un domaine de manière holistique, en s'appuyant sur des théories, contextes, constructions et méthodes largement utilisés. Les études examinent généralement les relations d'un ou de plusieurs éléments du marketing mix, tels que le produit, la promotion, le prix, la place ou les services avec des mesures spécifiques de la performance opérationnelle ou organisationnelle. Ce lien est souvent contextualisé par des facteurs macro- et micro-environnementaux. Ces facteurs peuvent déterminer la probabilité d'adopter la standardisation/adaptation du marketing (selon la théorie de l'organisation industrielle ; Scherer, 1970)

; ils peuvent aussi représenter des contingences avec lesquelles la stratégie d'une entreprise doit s'aligner pour atteindre une performance supérieure. En outre, les capacités et les ressources d'apprentissage organisationnel d'une entreprise pourraient améliorer les conséquences de la standardisation/adaptation du marketing sur la performance.

En gros, dans le cadre de la revue de la littérature de cette étude, nous nous sommes intéressés à deux principaux types de recherche. Le premier est lié aux facteurs qui influencent le choix d'une stratégie de marketing d'adaptation plutôt que celle de standardisation ; et le second est lié aux études qui examinent ce choix dans le contexte de l'exportation en examinant la relation entre l'adaptation et la performance à l'exportation. Le tableau 3 résume les résultats de la littérature pour ces deux volets principaux ; et il inclut des informations sur le pays et l'échantillon étudié, les méthodes et les théories, ainsi que les résultats obtenus de chaque étude.

Tableau 4: *Tableau résumant les travaux de la littérature concernant la relation entre l'adaptation et la performance à l'exportation*

Référence	Echantillon et pays	Méthodes et théorie	Concepts d'adaptation	Facteurs d'impact	Résultats
Albaum & Tse, 2001	183 entreprises Hong Kong	La théorie de la contingence Méthode d'enquête	L'adaptation en tant que processus : 1. la stratégie d'entrée (4 P), 2. l'instrumentalité perçue du succès de la stratégie d'entrée.	Orientation de la prise de décision concernant la stratégie d'entrée et l'évaluation de son succès.	Le processus d'adaptation définit l'avantage concurrentiel de l'entreprise, qui affecte à son tour ses performances sur le marché étranger.

Timmor & Zif, 2005	101 entreprises d'exportation Israël	Une vision basée sur les ressources, perspective de l'organisation industrielle, Entretiens et prototype stratégique	Adaptation du produit	Caractéristiques de l'industrie et du marché, objectifs de l'entreprise et compétences spécifiques à l'entreprise.	Les performances à l'exportation dépendent des décisions liées à l'innovation, à l'adaptation et à l'implication.
Calantone et al., 2006	États-Unis (239 entreprises) Corée (205 fermes), Japon (145 fermes) :	Une vision basée sur les ressources, Théorie basée sur l'organisation industrielle, Enquêtes par courrier	Adaptation du produit	Caractéristiques de l'industrie/du marché et innovation de l'entreprise	La stratégie d'adaptation des produits est positivement associée aux performances à l'exportation.
Lages et al., 2008	500 responsables des exportations Portugal	Théorie de l'apprentissage organisationnel. Méthode d'enquête	Adaptation des 4 P	Performances à l'exportation passées, forces internes (gestion) et externes (marché).	Le niveau de développement du marché des exportations facilite la stratégie d'adaptation à court terme, tout comme l'intensité des exportations de l'année précédente.

Sousa & Bradley, 2008	300 entreprises Portugal	La théorie de contingence, Méthode d'enquête	Adaptation du prix	L'expérience internationale du gestionnaire, les caractéristiques du marché étranger	Le degré d'adaptation des prix est positivement influencé par les caractéristiques environnementales du marché étranger et négativement associé à l'expérience internationale des gestionnaires et au nombre de marchés.
Sousa & Lengler, 2009	1000 entreprises Brésil	La théorie de contingence, Méthode d'enquête	Adaptation des 4P	La distance psychique du gestionnaire vis-à-vis du marché étranger	L'adaptation du produit et de la promotion (distribution et prix) affecte positivement (négativement) les performances à l'exportation.
Boehe & Barin, 2010	252 entreprises Brésil	La théorie institutionnelle, Une vision basée sur les ressources, Méthode d'enquête	Adaptation du produit	Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	Différenciation des produits RSE prédit mieux les performances à l'exportation que la différenciation de la qualité des produits et presque aussi bien que la différenciation de l'innovation des produits.
Navarro et al., 2010	150 entreprises Espagne	Approche de contingence, Entretiens personnels avec les gestionnaires	Adaptation des 4P	Engagement d'exportation, Orientation internationale de l'entreprise	Les entreprises qui sont plus engagées sur leurs marchés étrangers sont plus disposées à adapter des éléments du programme de marketing ; mais l'adaptation des tactiques de marketing n'a pas d'effets directs sur les performances à l'exportation.

Magnusson et al., 2013	153 entreprises U.S.	Théorie des ressources et des avantages, Méthode d'enquête	Adaptation des 4	L'intelligence culturelle du responsable des exportations, les différences environnementales	L'intelligence culturelle motivationnelle et métacognitive des responsables de l'exportation influence la stratégie marketing et les performances à l'exportation.
Assadina et al., 2019	203 entreprises (Royaume Uni), 299 entreprises (Chine)	Théorie de l'apprentissage organisationnel et méthode de sondage	Adaptation du produit Adaptation du prix Adaptation de la promotion	Apprentissage par l'expérience grâce au processus d'apprentissage à l'exportation	La capacité des exportateurs à tirer des enseignements de leurs expériences sur les marchés d'exportation favorise l'adaptation des activités de stratégie marketing aux conditions des marchés d'exportation.
Samiee & Chirapanda, 2019	622 entreprises en Thaïlande	La coalition et son complément La théorie des contingences et méthode de sondage	Adaptation des 4P	Expérience internationale de l'entreprise, caractéristiques du marché (volatilité et manque d'information).	L'adaptation de la stratégie locale de marketing international au marché étranger entraîne une meilleure performance à l'exportation.

Source : Tableau réalisé par nos soins

IV. Partenariat

Il existe de nombreuses façons de définir le partenariat. Il est généralement défini comme des objectifs et des relations mutuellement partagés, mais il est également considéré comme une collaboration, une coopération, un réseau ou une alliance (Armistead et al., 2007). Il s'agit, selon Koski (2015), d'une "coproduction de services ou de fonctions avec différents rôles et relations potentiels". Cependant, dans le cadre de cette étude, nous considérons le partenariat comme un réseau, où des relations calculées sont réalisées afin de travailler les uns avec les autres vers un objectif collectif (Huang et Lu, 2020). En fait, le partenariat est considéré comme un véhicule permettant d'accroître la performance du réseau (Lee et Rha,

2016), et la performance des exportations (Arifin et Khuzaini, 2019). Mais la question qui se pose est de savoir ce qui peut être considéré comme une relation positive du partenariat capable d'augmenter la performance d'une entreprise ? En fait, la qualité du partenariat fait référence à la mesure dans laquelle les résultats de cette dernière correspondent aux attentes des partenaires (Ren et al., 2010). En résumé, Lee et Kim (1999) ont identifié trois ensembles de déterminants de la qualité du partenariat : les facteurs dynamiques (participation, action conjointe, qualité de la communication, coordination, partage des informations), les facteurs statiques (ancienneté de la relation, dépendance mutuelle), et les facteurs contextuels (similarité de culture, soutien de la direction). Enfin, il a défini cinq instruments pour mesurer la qualité du partenariat, à savoir le degré de confiance, la compréhension des affaires, le partage des avantages et des risques, le conflit et l'engagement. Ensuite, de nombreuses études se sont concentrées sur les facteurs pertinents pour la qualité du partenariat, chacun dans son propre contexte et selon ses propres critères de sélection. Par exemple, Lee (2001) a découvert que le partage des connaissances est un facteur déterminant de la qualité du partenariat, tandis que Grover et al. (1996) ont suggéré que la confiance, la coopération et la communication sont des facteurs déterminants de la réussite du partenariat. Dans notre cas, l'examen approfondi de la qualité du partenariat dépasse le cadre de notre étude ; c'est pourquoi, en tenant compte de notre contexte d'étude, nous avons considéré l'âge, les avantages mutuels et la confiance mutuelle comme des déterminants d'un partenariat positif.

Section 2 : hypothèses et cadre théorique

1. Développement des hypothèses :

Selon la théorie des réseaux (Thorelli, 1986), la formation de partenariats est l'un des facteurs de succès critiques des entreprises exportatrices. Les partenariats peuvent stimuler la performance globale de l'entreprise si leur profondeur et leur orientation sont bien comprises (Shin et al., 2019). Lorsque les PME unissent leurs forces et combinent leurs connaissances dans le cadre d'un partenariat stratégique, les activités d'entrepreneuriat d'entreprise ont tendance à croître et à se développer (Bojica et al., 2017). Pour garantir le succès du partenariat, les entreprises doivent mener des recherches pertinentes et être compatibles dans de nombreux domaines opérationnels. Certaines études ont rapporté que les partenariats peuvent aider les entreprises à être plus innovantes en adaptant certains facteurs clés de succès (Belderbos et al., 2018).

L'une des principales implications de la formation d'un partenariat est l'utilisation de concepts marketing pour créer des objectifs commerciaux communs et s'aligner sur le modèle commercial de chaque entreprise (Chesbrough et Schwartz, 2007). Les activités de marketing sont considérées comme un intégrateur stratégique fondamental pour la réussite des entreprises (Weerawardena, 2003 ; Turner, S., et Endres, A., 2017), ayant des retombées positives sur les résultats du partenariat (Thiel, M., 2019). Lorsqu'il s'agit de décisions marketing clés, comme le choix entre normalisation et adaptation, la compatibilité des partenaires devient encore plus importante.

La littérature semble indiquer qu'il existe une forte association entre les stratégies de marketing d'adaptation et la formation de partenariats. Pourtant, cette relation a généralement été examinée de manière unidirectionnelle, ce qui implique que les partenariats peuvent aider les entreprises à adopter une stratégie d'adaptation. En réfléchissant à ce lien dans la direction opposée, nous émettons l'hypothèse que l'utilisation d'une stratégie de marketing d'adaptation sur les marchés mondiaux augmentera la probabilité que les entreprises artisanales forment des partenariats réussis à l'échelle internationale.

H1. La stratégie de marketing d'adaptation exerce un effet positif sur la formation de partenariats par les EA.

D'un côté, L'exportation vers les marchés internationaux exige beaucoup de connaissances et d'expertise dans différents domaines et champs, notamment des connaissances et des pratiques de marketing à l'échelle mondiale. Malheureusement, les entreprises des marchés émergents possèdent une expérience internationale limitée, même si elle est cruciale pour développer une stratégie de marketing international adaptée (Samiee et Chirapanda, 2019). Dans les EA, en particulier, les chercheurs ont découvert un manque prévalent de recours à des stratégies marketing bien développées dû à des raisons assez différentes (Menon, 2010 ; Girón et al., 2007). Les recherches sur le terrain ont montré que l'application de stratégies de marketing telles que la stratégie de marque pourrait être bénéfique au secteur (TAZI et BENJELLOUN, 2019). Par conséquent, les EA possèdent peu d'expérience dans l'utilisation et la mise en œuvre de techniques marketing dans des contextes internationaux, ce qui peut expliquer leur faible expérience marketing à ce niveau.

Dans un environnement concurrentiel mondial, les actifs immatériels tels que les partenariats jouent un rôle crucial dans le renforcement de la compétitivité des entreprises. Basé sur la théorie des réseaux

(Thorelli, 1986), un réseau d'affaires aide les organisations à développer des partenariats en comprenant les modèles de développement. Lorsqu'ils recherchent des engagements de partenariat, les investisseurs étrangers prennent en considération les attributs de capacité des partenaires locaux (par exemple, opérationnels, technologiques et organisationnels) et leur réseau national (Shi et al., 2014). Selon Wu et al. (2009), il existe cinq critères de sélection des partenariats qui servent de guide dans le choix des entreprises internationales, notamment les caractéristiques du partenaire, les connaissances en matière de marketing, les actifs incorporels, les capacités complémentaires et le degré d'adéquation.

Les exportateurs d'entreprises artisanales cherchent à tisser des liens avec un ensemble de partenaires différents afin de réussir à l'international. Ces dernières développent des partenariats avec les secteurs public et privé, à savoir les transporteurs, les associations professionnelles, les institutions, et le gouvernement (Lebzar, 2018) ; ce qui constitue une terre fertile pour acquérir le maximum d'expérience dans différents domaines de l'exportation. À la lumière de ce qui précède, nous posons l'hypothèse qu'une plus grande expérience marketing internationale est plus susceptible de conduire à la formation de partenariats par les EA.

H2. L'expérience en marketing international exerce un effet positif sur la formation de partenariats par les EA.

Venkataramanaiah et Nidugala (2016) ont montré que les principaux défis à l'exportation auxquels les EA sont confrontés sont l'approvisionnement en matières premières, la conception des produits, la planification de la fabrication, l'emballage et la distribution des produits artisanaux, et l'utilisation des outils des technologies de l'information et de la communication ; et ces défis doivent être méticuleusement traités afin d'augmenter la performance à l'exportation d'une entreprise en faisant en sorte que son produit, son prix, sa promotion et son canal de distribution répondent aux normes du marché international. Les chercheurs ont constaté que l'adaptation de la stratégie d'exportation du marketing mix permettait d'augmenter la performance de l'entreprise et de renforcer l'avantage concurrentiel sur les marchés étrangers (Albaum et Tse, 2001 ; Sraha, 2016). Les études antérieures ont généralement abordé la relation entre l'adaptation du marketing mix et la performance à l'exportation en ne considérant qu'un ou quelques éléments du marketing mix (Theodosiou et Leonidou, 2003). Nous examinons cette relation de manière plus complète en intégrant tous les éléments du marketing mix en raison de leur importance pour garantir le succès à l'exportation.

Aussi, les stratégies d'adaptation qui sont adaptées aux réalités des marchés étrangers sont cruciales pour le succès des entreprises exportatrices, car elles permettent d'extraire des synergies appréciables des opérations multi-pays (Sraha, 2016). Des études empiriques antérieures ont montré qu'une stratégie d'adaptation affecte positivement la performance à l'exportation des PME (Ruzo et al., 2011 ; Navarro et al., 2010 ; Sraha, 2016 ; Westjohn et Magnusson, 2017). Cependant, les EA possèdent un ensemble de caractéristiques distinctives qui sont cruciales pour leur fonctionnement quotidien. Par exemple, de nombreuses entreprises artisanales sont des entreprises familiales qui travaillent en agglomération au sein de clusters définis (Igwe et al., 2019). Le secteur est caractérisé par la prévalence de l'informalité, qui entraîne des déséconomies liées aux transactions, un risque accru pour les informations exclusives et des dommages de réputation liés à la qualité pour les entreprises (Harris, 2014). Les EA diffèrent des autres PME en ce qui concerne leur capital humain, organisationnel et relationnel (Lebzar, 2018). Par conséquent, nous posons l'hypothèse que l'adaptation de tous les éléments du marketing mix considérés collectivement influencera positivement la performance à l'exportation des EA.

H3. La stratégie de marketing d'adaptation exerce un effet positif sur la performance à l'exportation des EA.

Pour réussir à l'exportation, de nombreux facteurs doivent être pris en considération, tels que la proximité et la représentation sur le marché local, ainsi que l'expérience à l'exportation (Rundh, 2007). Chung et al. (2012) ont constaté que l'expérience des entreprises en matière d'exportation a un impact significatif sur l'approche choisie par l'entreprise et, par la suite, sur sa performance à l'exportation. L'expérience internationale de l'entreprise ainsi que la capacité à surmonter les obstacles de l'internationalisation augmentent sa performance sur les marchés étrangers (Dau, 2018). De plus, il a été démontré que le choix de la stratégie marketing international est un facteur influent dans les résultats bénéfiques de l'internationalisation des entreprises des marchés émergents (Rana et al., 2020).

Westjohn et Magnusson (2017) ont mis en évidence une relation positive entre l'expérience internationale d'une entreprise et sa performance à l'exportation. L'expérience internationale peut être considérée comme un indicateur de la quantité de connaissances acquises en matière d'exportation sur la manière de réussir dans les marchés d'exportation étrangers. Plus une entreprise a acquis d'expérience au fil des années d'exportation, plus elle est susceptible de mener ses activités d'exportation de manière plus efficace, car elle perçoit moins d'incertitude quant aux risques et aux rendements estimés. L'expérience internationale

a également été liée à la stratégie marketing international adoptée, suggérant qu'une entreprise ayant une plus grande expérience internationale est plus susceptible de choisir la stratégie de marketing la plus appropriée pour réussir à exporter (Cavusgil et Zou, 1994). Sur la base de ces arguments, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4. L'expérience en marketing international exerce un effet positif sur la performance à l'exportation des EA.

Lorsqu'une entreprise poursuit son expansion internationale, l'acquisition de partenaires commerciaux nationaux ou étrangers est très bénéfique pour garantir le succès des activités d'exportation et accroître la valeur sur les marchés internationaux (Lavie, 2006 ; Milanov et Fernhaber, 2014 ; Prashantham et Birkinshaw, 2015). En raison du caractère spécifique des EA, de leurs processus de travail, et de l'évolution qui les a orienté vers une focalisation centrée sur le marketing et la distribution ; les partenariats ont été un facteur essentiel pour influencer l'évolution des entreprises artisanales à l'étranger (Sehnem et al., 2020). En effet, la position des EA au sein de leur réseau joue un rôle déterminant dans la promotion et la coordination des activités et des résultats de l'entreprise. Les partenariats améliorent, non seulement le flux d'informations et la recherche et le développement coopératifs, mais aussi la circulation des produits artisanaux dans une région spécifique par la formation de clusters (Petrović, 2020).

Une EA peut être impliquée dans divers accords de coopération avec un ensemble d'associés qui peuvent provenir des secteurs privé et public, tels que des distributeurs étrangers, des entreprises intermédiaires, des organisations de facilitation et des agences gouvernementales. De nombreuses études ont rapporté une relation positive entre l'acquisition de partenaires et la rentabilité d'une entreprise entrepreneuriale (Hoang et Antoncic, 2003 ; Prajapati et Biswas, 2011), les partenariats étant un déterminant important de la performance à l'exportation des PME (Arifin et Khuzaini, 2019). Selon Lages et al. (2009), en raison de leurs ressources limitées, les PME doivent s'appuyer fortement sur des collaborations avec des partenaires pour se développer à l'international et accroître leurs performances à l'exportation. Étant donné que l'existence de partenaires joue un rôle clé dans la croissance et le succès des petites entreprises (Munawar et al., 2019), nous émettons l'hypothèse d'une relation positive entre les partenariats des EA et la performance à l'exportation de ces entreprises.

H5. La formation de partenariats exerce un effet positif sur la performance à l'exportation des EA.

En plus des effets directs testés dans notre modèle, nous avons également évalué l'effet de médiation de la variable partenariat en se basant sur la théorie des réseaux (Thorelli, 1986) adoptée dans les hypothèses précédentes. La médiation fait référence à une chaîne d'effets causaux où le médiateur explique tout ou partie de la relation entre les variables dépendantes et indépendantes (MacKinnon et al., 2000 ; Little, 2013). À notre connaissance, seules quelques études ont examiné l'effet indirect que jouent les partenariats dans le contexte des entreprises exportatrices des marchés émergents. Par exemple, Suh Kyund-Wha (2013) a testé l'effet médiateur des partenariats dans la relation entre la culture organisationnelle et la compétitivité de l'entreprise. Pour tenter de trouver le rôle de médiation que le partenariat joue dans la relation entre la stratégie d'adaptation / l'expérience internationale et la performance à l'exportation, les hypothèses suivantes ont été développées :

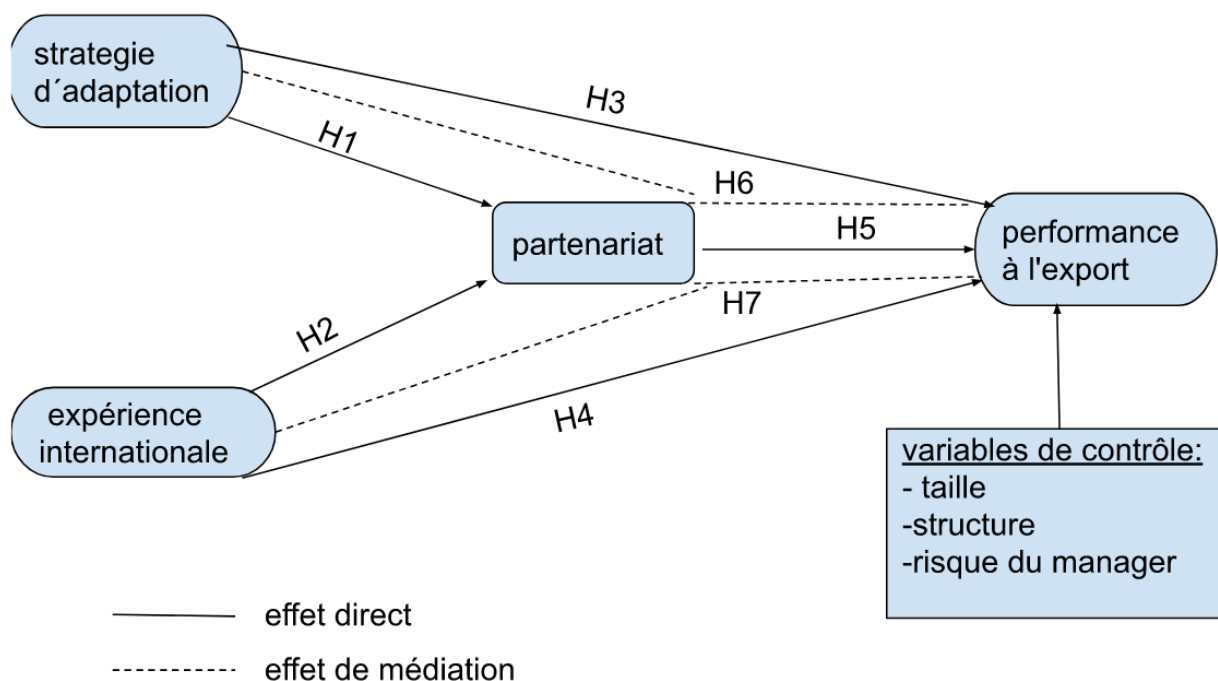
H6. Les partenariats médiatisent la relation entre la stratégie de marketing d'adaptation et la performance à l'exportation des EA.

H7. Les partenariats sont les médiateurs de la relation entre l'expérience en marketing international et la performance à l'exportation des EA.

Le modèle théorique qui montre toutes les relations hypothétiques entre les différentes variables de notre étude est illustré dans la figure 2. A noter que nous avons adoptés la taille, la structure, et l'aversion au risque comme variables de contrôle au sein du même modèle. Les caractéristiques de l'entreprise, y inclut sa taille et sa structure, sont des déterminants clés de la stratégie de marketing international d'une entreprise et auront un impact direct sur sa performance à l'international (Hoang, 1998). Aussi, la littérature a largement soutenu la relation entre les traits de personnalité du gestionnaire, y inclus son degré de prise de risque, et les choix stratégiques et organisationnel qu'il prend pour son entreprise, (Schindehutte & Morris, 2001).

2. Présentation du modèle théorique :

Figure 6: *modèle théorique 1*



Source : Figure réalisée par nos soins

Section 3 : Méthodologie

I. Contexte empirique

Les nombreuses séries de différences entre les pays en développement et les pays développés ont été largement débattues en littérature. De façon générale, les entreprises des économies émergentes développent de multiples caractéristiques qui ne sont pas en faveur de la planification marketing et de la formulation de stratégies appropriées pour les marchés internationaux (SamieeetChirapanda, 2019). Et pour mener une analyse approfondie sur ces caractéristiques, nous avons choisi le marché artisanal marocain comme un contexte d'étude représentatif des pays émergents. En fait, ce pays représente une terre fertile pour mener notre recherche vu son emplacement géographique comme portier de l'Afrique sur l'Europe ; ce qui joue en faveur des exportations. Le Maroc expose de multiples conditions géographiques, sociales, et économiques qui façonnent les relations exportatrices entre les deux continents ; faisant de ce pays un contexte d'étude parfaitement adapté à notre modèle conceptuel.

Premièrement, au Maroc, la sphère d'activité artisanale à forte intensité de main- d'œuvre représente une source de fierté nationale qui permet, à la fois de préserver les riches traditions culturelles, et de générer une source de revenus considérable pour de nombreux citoyens. Cependant, le secteur est soumis à un niveau élevé d'informalité où les connaissances et l'expérience internationale sont très tacites (ChouirafetChafi, 2018). Par conséquent, les EA marocains peinent à surmonter les contraintes de la compétitivité mondiale et à atteindre de nouveaux marchés internationaux. Deuxièmement, au Royaume du Maroc, il existe deux types d'entreprises artisanales : les micro- entreprises et les petites entreprises dispersées géographiquement dans quatre régions principales ou pôles d'activité centraux, à savoir : Rabat, Marrakech, Tanger et Fès-Meknès. Et troisièmement, la localisation géographique du Maroc et sa proximité avec l'Europe jouent un rôle important dans les échanges économiques de ce pays. Ainsi, la majorité des exportations réalisées par les PME sont dirigées vers des pays qui représentent une forme de proximité, soit géographiquement, soit culturellement (par exemple, l'Espagne et la France). Par conséquent, les EA marocaines subissent la possibilité d'explorer de nouveaux marchés et opportunités en se concentrant davantage sur le marché européen (Akdim, 2017).

Le Royaume du Maroc représente un terrain fertile pour l'examen de notre modèle empirique en raison d'un certain nombre de considérations. Au Maroc, en employant plus d'un milliard d'artisans en 2017, le secteur de l'artisanat a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 73 milliards de dirhams marocains (MAD) et une valeur ajoutée de 36,3 milliards de MAD (Marouani, 2019). Cependant, la valeur des exportations artisanales pour la même période a représenté 671,7 millions de dirhams, soit moins de 6% du chiffre d'affaires réalisé. Parce que le secteur est soumis à un niveau élevé d'informalité où les connaissances et l'expérience internationale sont très tacites (Chouiraf et Chafi, 2017), les EA marocains peinent à surmonter les contraintes de la concurrence mondiale et à atteindre de nouveaux marchés internationaux. Dans le pays, il existe deux types d'entreprises artisanales (c'est-à-dire les micro-entreprises et les petites entreprises) et quatre grandes régions ou pôles centraux d'activité réputés pour leurs produits artisanaux de haute qualité, à savoir Rabat, Marrakech, Tanger et Fès-Meknès. Compte tenu du rang socio-économique qu'elle a occupé tout au long de l'histoire du Maroc, la région de Fès-Meknès est considérée comme l'acteur le plus important de ce secteur (Ouaknine-Yekutieli, 2015).

Par exemple, bien que les EA de Fès-Meknès bénéficient de nombreux avantages en opérant dans un système de production localisé, où l'innovation est stimulée et la croissance recherchée collectivement, elles sont également confrontées à de multiples problèmes qui affectent leur efficacité opérationnelle. La

région est en retard dans l'utilisation de la publicité et la promotion de ses produits (Ouazzani et al., 2015), s'appuyant presque exclusivement sur les annonces dans les médias sociaux dont le réseau est limité au Maroc. Les limites des structures locales de commercialisation de l'artisanat couplées à l'absence de participation aux expositions internationales génèrent un contact insuffisant avec les touristes et induisent une sous- exploitation du potentiel de chiffre d'affaires que constitue le secteur (Idrissi, 2020). Parce qu'elles ne réalisent pas d'études de marché, les EA de Fès-Meknès peinent à s'adapter à l'évolution mondiale de la demande et à faire face à la concurrence accrue induite par des rivaux plus intelligents ou des usines de grande taille. La principale préoccupation de ces petits producteurs artisanaux est la génération de revenus ou la survie en temps de crise (Ouazzani et al., 2015). Enfin, étant donné que la majorité des exportations réalisées par les PME sont dirigées vers des pays qui représentent une forme de proximité, que ce soit géographiquement ou culturellement (par exemple, l'Espagne et la France), les EA de la région omettent la possibilité d'explorer de nouveaux marchés et opportunités (Akdim, 2017) .

II. Echantillon et collecte de données

L'artisanat utilitaire fabriqué par des petites entreprises marocaines a été examiné dans le cadre de cette étude. En particulier, nous nous sommes concentrés sur le bâtiment traditionnel représenté par la production de poterie et de zelliges, la maroquinerie avec les activités de tannage, et la dinanderie. Ces trois groupes d'activité captent la plus grande part de marché du secteur artisanal marocain et emploient le plus grand nombre d'artisans dans le pays (Marouani, 2019). Nous avons élaboré un questionnaire et demandé aux preneurs de décision (par exemple, les gestionnaires et les directeurs de coopératives) des EA inclus dans notre échantillon de fournir leurs réponses individuelles. Pour vérifier l'exactitude et l'exhaustivité du questionnaire, nous l'avons pré-testé par le biais d'un test pilote. Nous avons demandé à cinq responsables des EA de lire le questionnaire, de répondre à chaque question et d'offrir des commentaires et des suggestions de modification lorsque les instructions reçues n'étaient pas assez claires.

Pour identifier les EA pertinentes à inclure dans notre échantillon, nous avons opté pour une procédure d'échantillonnage non probabiliste basée sur un échantillonnage de convenance. Nous avons contacté la *Chambre de l'artisanat* de chaque région du royaume (Fes, Rabat, Tanger, Marrakech), qui ONT pu nous fournir une liste non-exhaustive des EA spécialisés dans la poterie, le zellige et la dinanderie. Une liste complète des EA spécialisées dans la tannerie a été obtenue auprès de la *Direction de l'industrie et du commerce* de chaque région. Puisque la majorité des EA au Maroc sont organisés en un système de

production localisé, concentré principalement dans les vieilles médinas des grandes villes (Chouiraf et Chafi, 2017), nous avons ciblé les vieilles médinas de Fès, Meknès, Rabat, Marrakech, Tanger, ainsi que les coopératives de l'Atlas. De plus, nous avons profité de l'exposition de poterie qui s'est ouverte le 24 décembre 2019 à Fès pour distribuer notre enquête en personne auprès des exposants concernés. Lors de cette exposition, un nombre important d'entreprises exportatrices marocaines des différentes régions du royaume étaient présentes dans le but de promouvoir ses produits et d'élargir la clientèle. En entrant en contact direct avec les artisans lors de cet événement, on a pu recueillir des informations pertinentes à travers les discussions informelles qui nous ont permis de comprendre plus finement la nature et les enjeux du travail artisanal.

A la fin de notre processus de collecte de données qui a duré huit mois, un total de 478 EA avaient rempli le questionnaire. Cependant, 68 d'entre elles ont dû être éliminées en raison de réponses incomplètes ou parce que les répondants ont déclaré que leurs entreprises n'étaient plus impliquées dans des activités d'exportation. L'échantillon final est composé de 410 EA dont 158 (38,54%) produisent des poteries et des zelliges, 171 (41,71%) travaillent dans la tannerie, et les 81 restants (19,76%) opèrent dans la dinanderie. Le tableau 4 fournit des données supplémentaires sur les caractéristiques des EA incluses dans notre échantillon, telles que le capital, les ventes annuelles, le nombre d'employés, et la structure. En raison de la prédominance masculine de l'industrie, 93,66 % des répondants à notre enquête sont des hommes et seulement 6,34 % sont des femmes.

En ce qui concerne la structure de ces entreprises, 55,9% sont des entreprises individuelles, 31,7% des coopératives et 12,4% des entreprises familiales. En ce qui concerne la taille des entreprises interrogées, 75,1% des entreprises ont moins de 50 employés, tandis que seulement 2,7% des entreprises ont plus de 250 employés. Concernant le chiffre d'affaires annuel, on observe que près de 69% des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 millions de dirhams.

A la fin de cette section, et pour vérifier les problèmes communs de biais de méthode, nous nous sommes référés au test du facteur unique de Harman et à la variable marqueur (Aguirre-Urreta et Hu, 2019). L'analyse de réduction de dimension dans SPSS a donné une variance totale expliquée de 0,54, soit moins de 0,6. Par conséquent, nous pouvons conclure qu'il n'y a pas de biais de méthode commune dans notre étude.

Tableau 5: Caractéristiques de l'échantillon de l'étude (N = 410)

Mesure	Classification	Fréquences	Pourcentages
Type EA	Poterie et zellij	158	38.54
	Tannerie	171	41.71
	Dinanderie	81	19.76
Structure de l'entreprise	Coopérative	130	31.7
	Entreprise individuelle	229	55.9
	Entreprise familiale	51	12.4
Ventes annuelles	Moins de 5 millions DHS	282	68.78
	Entre 5 et 10 millions DHS	53	12.93
	Entre 10 et 50 millions DHS	34	8.29
	Entre 50 et 100 millions DHS	41	10.00
Employés	Moins de 50	308	75.1
	Entre 50 et 100	71	17.3
	Entre 100 et 250	20	4.9
	Plus de 250	11	2.7
Capital	Moins de 100,000 DHS	140	34.1
	Entre 100,000 et 1,000,000 DHS	140	34.1
	Entre 1,000,000 et 2,500,000 DHS	100	24.4
	Entre 2,500,000 et 5,000,000 DHS	30	7.3
Tolérance au risque du gestionnaire	Faible	110	26.8
	Moyen	180	43.9
	Élevé	110	26.8
	Très élevé	10	2.4

Source : Tableau réalisé par nos soins

III. Mesures et modèles

Pour élaborer notre questionnaire², nous nous sommes principalement appuyés sur les instruments validés par la littérature antérieure dans le domaine (Behyan, 2015 ; Hackbarth, 2008 ; Hoang, 1998 ; Lages et al., 2008), en n'apportant que quelques modifications mineures. Les recherches précédentes ont montré qu'il y a une multitude de caractéristiques liées à la fois à l'entreprise et à son gestionnaire qui peuvent affecter les relations testées dans notre étude. Le tableau 5 présente un résumé des variables choisies, des mesures multi-items et des indicateurs qui constituent la base de notre modèle conceptuel et composent notre questionnaire.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, nous avons adopté trois variables de contrôle pour tester notre modèle ; qui sont la taille de l'entreprise, le niveau de tolérance de risque du gestionnaire, et la structure de l'entreprise. En fait, de nombreuses études démontrent l'importance de l'impact de la taille d'une entreprise sur le type de stratégie marketing choisi (Jiménez-Asenjo et Filipescu, 2019 ; Singh, 2009). Wong et Merrilees (2006) ont constaté que les petites entreprises qui disposent de moins de ressources rencontrent plus de difficultés dans la réalisation de leurs efforts d'adaptation aux conditions de marché étranger, contrairement aux grandes organisations. D'autre part, la relation positive entre la taille de l'entreprise et la performance à l'exportation est évidente dans la littérature (Monteiro, 2013). De même, de nombreuses études ont montré l'impact des traits du gestionnaire sur la performance de l'entreprise (Fabeil et al., 2014) ; et sur la stratégie choisie (Morris et Zahra, 2000 ; Lages et Sousa, 2010 ; Shalender et Yadav, 2019). Chaque étude, bien évidemment, s'est concentrée sur des traits de personnalité spécifiques lors de sa recherche ; mais dans la présente étude, on se focalise principalement sur le degré de tolérance au risque du gestionnaire, comme unique preneur de décision. Et enfin, même si les EA sont considérées comme un bon exemple de PME, la principale différence réside dans le type particulier de structures adoptées par ces dernières. En effet, les EA prennent soit la forme d'une coopérative créée et soutenue par le gouvernement pour améliorer les conditions de vie des artisans dans une région donnée, soit la forme d'une entreprise individuelle ou familiale. Selon Jennings et Seaman (1994), la structure d'une entreprise varie en fonction du degré de spécialisation, de la délégation de l'autorité et du partage des responsabilités au sein de l'organisation.

² « Voir annexe 3 pour avoir une idée sur le questionnaire développé »

Tableau 6: Sources et éléments de mesures des variables de l'enquête

Variabiles	Items	Eléments de mesure	Sources
Structure de l'entreprise	FST1	Coopérative, entreprise individuelle, entreprise familiale	Jennings & Seaman, 1994
Taille de l'entreprise	FS1	Total employés	Shalit & Sankar, 1977
L'expérience à l'international	FIE1	Nombre d'années d'exportation	Hoang, 1998
	FIE2	Marketing planning	
	FIE3	Dépenses en recherche MKT en pourcentage des ventes	
Risque gestionnaire	MT1	Le niveau de tolérance au risque du gestionnaire	Lages and Sousa, 2010
Partenariat	PT1	Existence de partenaires avec des bénéfices mutuels	Hackbarth, 2008;
	PT2	Durée du partenariat	Arora et al., 2015;
	PT3	Degré de perception positive sur le partenariat (confiance mutuelle)	Lee and Kim, 1999
Stratégie d'adaptation	Pdct	Adaptation produit	Lages et al., 2008
	Prmt	Adaptation de la promotion	
	Prc	Adaptation du prix	
	Plc	Adaptation de la distribution	
Performance à l'exportation	EP1	Ventes à l'exportation	Behyan, 2015; Katsikeas et al., 2000; Hoang, 1998
	EP2	Variation des exportations	
	EP3	Expérience en exportation	
	EP4	% Stock dédié à l'exportation	
	EP5	Degré de rentabilité des exportation	
	EP6	RI des exportations	

Source : Tableau réalisé par nos soins

En effet, il a été démontré que la structure de l'entreprise a un impact sur la décision de l'entreprise d'adopter une stratégie d'adaptation internationale (Calantone et al., 2006). De plus, il a été démontré que la performance à l'exportation est affectée par la structure de l'entreprise (Dichtl et al., 1990 ; Katsikeas et al., 2000).

Les variables incluses ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert de 5 points (1 étant sans importance et 5 étant extrêmement important). Bien que le questionnaire ait été initialement élaboré en anglais, il a été traduit en français, qui est la langue utilisée par la majorité des Marocains (Benzakour, 2007). Pour effectuer cette tâche avec précision et préserver le sens des questions, nous nous sommes appuyés sur la méthode de rétro-traduction couramment utilisée dans la littérature (Brislin, 1986).

Pour évaluer le modèle de mesure et tester les relations causales entre les variables, nous avons adopté une modélisation par équation structurelle (SEM) basée sur une analyse factorielle confirmatoire. Le SEM est une technique statistique avancée qui combine à la fois des données statistiques et des hypothèses causales qualitatives (Henseler, 2017). Compte tenu de la grande taille de notre échantillon, nous avons opté pour les techniques SEM basées sur la covariance comme la méthode de test la plus appropriée pour tester les relations explicatives entre les variables latentes sur un échantillon assez large. Dans la section ci-dessous, les résultats de notre étude seront présentés en deux parties. Premièrement, nous examinerons le modèle de mesure afin d'évaluer la fiabilité de l'indicateur, la fiabilité du construit, la validité convergente et la validité discriminante. Ensuite, nous testerons le modèle structurel à l'aide du logiciel AMOS 24.

Section 4 : Analyse des données

I. Analyse factorielle confirmatoire (CFA)

L'approche CB-SEM est basée sur l'analyse de la structure de covariance (Valette-Florence, 1988) et la technique du maximum de vraisemblance (Roussel et al., 2005). Elle vise à trouver le meilleur ajustement entre la matrice de covariance théorique et la matrice réelle des données empiriques. Pour cela, il faut que la taille de l'échantillon soit supérieure à 250, que les observations soient indépendantes et que les variables et les résidus suivent la distribution normale (Feki, 2014).

1. Mesure de l'adéquation du modèle

Une compréhension complète du modèle dans un contexte multivarié a été obtenue à l'aide du CB-SEM basé sur les covariables (Muthen et Muthen, 2010). Nous avons développé un modèle de mesure qui comprend quatre facteurs : ADAPT, PART, EXP et PERF. Après avoir effectué des tests de modèles alternatifs, nous sommes arrivés à la conclusion que l'ajustement du modèle est bon puisque le modèle à quatre facteurs présente de meilleures estimations par rapport aux trois autres modèles (un, deux, et trois facteurs). Le tableau 6 résume les estimations de l'ajustement des quatre modèles alternatifs dans un alignement avec la limite du seuil minimum (Xia et Yang, 2019). Étant donné qu'aucun critère n'est alarmant, nous pouvons procéder à la vérification des hypothèses.

2. Évaluation du modèle de mesure

2.1. Fiabilité des mesures :

Comme le montre le tableau 7, les quatre variables latentes de notre modèle conceptuel sont bien corrélées au niveau $p < 0,01$. Ces variables présentent également une très bonne fiabilité composite ($CR > 0,7$), ce qui confirme la bonne fiabilité de nos variables latentes conformément aux recommandations de Nunnally (1994) et de Fornell et Larcker (1981).

Tableau 7³: Indices d'ajustement du modèle

Modèle alternatif	CMIM/DF	RMR	GFI	IFI	TLI	FCI	RMSEA	Valeur P
Modèle à quatre facteurs	1.401	0.013	0.989	0.912	0.947	0.911	0.024	0.000
Modèle à trois facteurs	3.255	0.021	0.860	0.858	0.893	0.957	0.046	0.000
Modèle à deux facteurs	9.521	0.032	0.755	0.754	0.696	0.853	0.095	0.000
modèle à un facteur	15.281	0.071	0.657	0.554	0.500	0.753	0.258	0.000

Source : Tableau réalisé par nos soins

³ Modèle à un facteur : Adaptation + Partenariat+ Expérience + Performance ; Modèle à deux facteurs : Adaptation, Partenariat +Expérience +Performance ; Modèle à trois facteurs : Adaptation, Partenariat, Expérience +Performance ; Modèle à quatre facteurs : Adaptation, Expérience, Partenariat, Performance)

2.2. Validité convergente

Le tableau 7 montre que les valeurs de la variance moyenne extraite (AVE) sont toutes supérieures à 0,5 pour toutes les variables (Nunnally, 1994), ce qui confirme la validité convergente de notre modèle de mesure.

1.1. Validité divergente :

Comme le montre le tableau 8, la racine carrée de l'AVE de chaque variable latente dépasse les corrélations entre les variables latentes deux à deux, ce qui corrobore la validité discriminante du modèle externe (Chin, 2010).

Tableau 8: Echelles de mesure, fiabilités et charges factorielles

Construit	Échelle de mesure	Contributions factorielles	CR	AVE	Moyenne	Ecart-type
Adaptation	placeadapt	0,869	0,828	0,552	2,854	0,900
	retpriceadapt	0,649			2,024	0,976
	mediadapt	0,821			2,927	0,868
	pdctpositionadapt	0,598			2,122	0,833
Performance à l'exportation	expsales	0,648	0,938	0,720	2,659	1,028
	expvariation	0,868			2,756	0,932
	compexprcexport	0,814			2,805	1,042
	exportstock	0,766			2,390	1,058
	expprofit	0,975			2,659	1,074
	expretinv	0,972			2,732	1,038
Partenariat	partnrcoopmkt	0,692	0,903	0,653	1,878	0,772
	partnrgov	0,72			3,171	0,882
	partnrmktimportanc	0,929			2,829	0,961
	partnrknowenhanc	0,893			2,854	0,978
	existpartner	0,778			2,561	0,990

Expérience internationale	expMKT	0,741	0,881	0,714	1,927	0,948
	mktplan	0,93			1,805	0,834
	mktresexp	0,853			1,683	0,748

Source : Tableau réalisé par nos soins

Tableau 9⁴: *Test de fiabilité et de validité du composite*

Variables	1	2	3	4	5	6	7
Variables de contrôle							
1. la structure	1						
2. Taille	-0.095	1					
3. Risque du gestionnaire	-0.001	0.039	1				
Variables latentes							
4. Adaptation	0.100	0.058	0.332**	0.916***			
5. Inter-expérience	0.069	0.034	0.282**	0.669**	0.761***		
6. Partenariat	0.040	0.023	0.597**	0.599**	0.666**	0.849***	
7. Performance à l'exportation	0.090*	0.059	0.282**	0.908**	0.136**	0.756**	1
CR				0.889	0.992	0.886	0.931
AVE				0.840	0.580	0.721	0.806

Source : Tableau réalisé par nos soins

⁴ ** : La corrélation est significative au niveau de 0,01 (bilatéral) ; *. La corrélation est significative au niveau de 0,05 (bilatéral) ; *** Racine carrée de l'AVE)

Et enfin, pour évaluer la qualité de l'ajustement de notre modèle, nous testons la normalité de la distribution des variables puis nous examinons les indices d'ajustement de notre modèle ; y inclus les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie. Le tableau 9 confirme que toutes les valeurs de skewness des items sont inférieures à 3 et toutes les valeurs de kurtosis des items sont proches de 0, ce qui confirme la normalité des variables selon les instructions de Kline (2011) ; et Roussel et al. (2002).

De même, sur la base des directives de (Croutsche, 2002 ; Falk et Miller, 1992) et du tableau 8, nous pouvons voir que toutes les valeurs R2 des variables endogènes sont bien supérieures à 0,1. Ceci confirme que notre modèle structurel est significatif. Nous pouvons donc confirmer à travers nos résultats la validité de toutes les hypothèses directes de notre modèle.

Tableau 10: *Test de normalité des variables.*

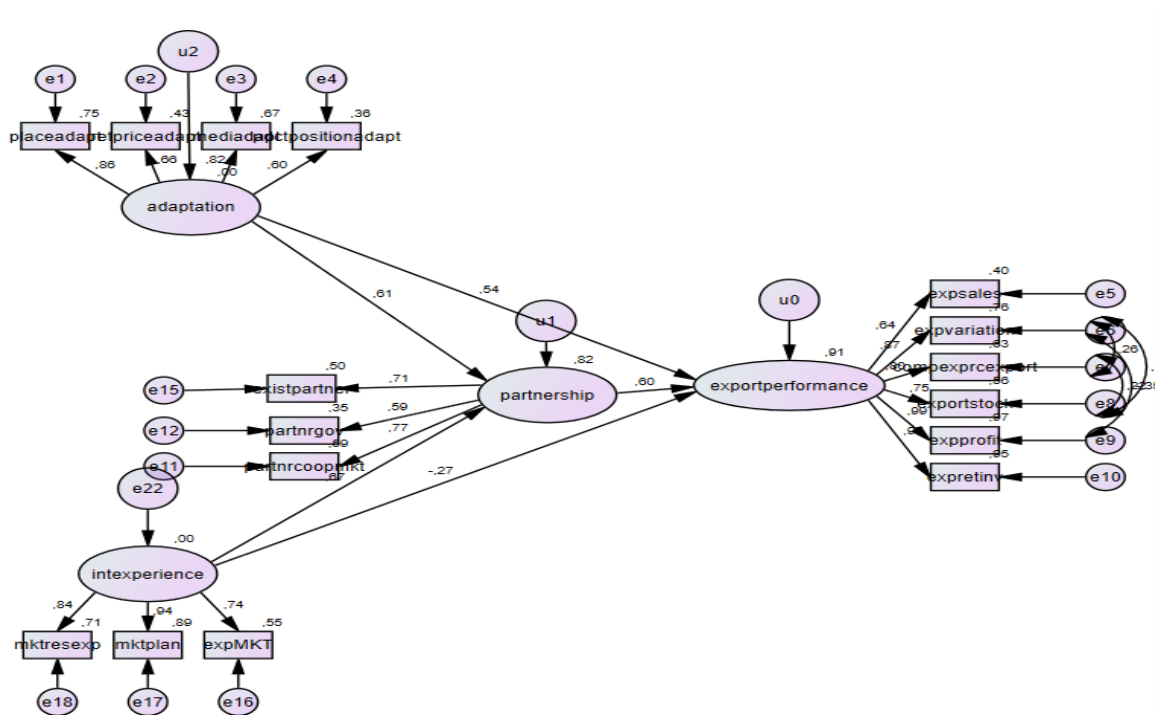
Articles	inclinaison	aplatissement
mktresexp	.589	-.998
Mktplan	.378	-1.457
expMKT	.663	-.619
partenaire existant	.058	-1.059
Partnrgov	-.767	-.322
partnrcoopmkt	.213	-1.293
Expretinv	-.104	-1.253
Expprofit	-.118	-1.267
stock d'exportation	.165	-1.183
compexprcexport	-.382	-1.049
expvariation	-.223	-.862

Source : Tableau réalisé par nos soins

II. Tests des hypothèses et effets directs

Selon le tableau 10, nous constatons que la variable "Adaptation" a un impact significatif avec un effet fortement positif sur les variables "Exportperformance" ($\beta=0,439$; $CR=5,377$; $Pvalue<0,1$) et "Partenariat" ($\beta=0,409$; $CR=8,872$; $Pvalue<0,1$). Quant à la variable " Intexpérience ", elle a un impact positif modérément significatif sur la variable " Exportperformance " ($\beta= -0,240$; $CR=1,245$; $Pvalue<0,5$) et un impact positif hautement significatif sur la variable " Partenariat " ($\beta=0,494$; $CR=10,247$; $Pvalue<0,1$). Quant à la variable " Partenariat ", elle a un effet positif très significatif sur la variable " Performance à l'exportation " ($\beta= 0,735$; $CR=4,252$; $Pvalue<0,1$).

Figure 7: *Modèle structurel évalué*



Source : Figure réalisée par nos soins

Tableau 11: Test des hypothèses et des effets directs

Cheminement des hypothèses	β	C.R.	p	Décision	R²
H1 : Adaptation => Partenariat	0.612	8.872	***	Validé	0.818
H2 : Intexpérience=>Partenariat	0.666	10.247	***	Validé	
H3 : Adaptation=>performance à l'exportation	0.539	5.377	***	Validé	0.910
H4 : Intexpérience=> performance à l'exportation	0.266	1.245	0.01	Validé	
H5 : Partenariat=> performance à l'exportation	0.604	4.252	***	Validé	

Source : Tableau réalisé par nos soins

III. Test des effets de médiation

Tableau 12: Effets de médiation estimés

Hypothèses de cheminement	β	Valeur P	Effet indirect	Valeur P	Effet total	VAF	CR	Décision
H6 :Adaptation=> Performances à l'exportation (c)	0.771	***					13.757	
Adaptation => Partenariat (a)	0.612	***					8.631	
Partenariat=> Performances à l'exportation (b)	0.604	***			0.909	40.71%	4.255	Médiation partielle
Adaptation=> Performances à l'exportation (c')	0.539	***	0.370	0.001			12.104	
H7 :Intexpérience=> Performance à l'exportation (c)	-0.160	0.007					3.599	
Intexpérience=>Partenariat (a)	0.666	***					7.978	
Partenariat=> Performances à l'exportation (b)	0.604	***			0.136	295%	4.255	Médiation complète
Intexpérience=> Performance à l'exportation (c')	-0.266	0.001	0.402	0.001			1.245	

Source : Tableau réalisé par nos soins

Pour tester l'effet de médiation d'une variable de médiation MD, nous devons d'abord tester l'effet direct entre la variable indépendante IV et la variable dépendante DV (encodé par (c) dans le tableau 4.9) avant l'ajout de la variable médiatrice MV. Ensuite, nous procédons au test de l'effet indirect (encodé par (c') dans le tableau 4.9) entre la IV et la DV après insertion de MV ; ainsi que les effets directs entre MV et IV (a) et entre MV et MD (b) (Azim et al., 2019 ; Baron et Kenny, 1986 ; Chou et Yeh, 2013 ; Hayes, 2018 ; Uddin, Mahmood et al., 2019 ; Yi et al., 2019).

D'après les résultats du tableau 11⁵, nous pouvons remarquer que la variable " Partenariat " présente un effet de médiation partielle entre les variables " Adaptation " et " Performance à l'exportation " car l'intégration de cette variable médiatrice diminue l'impact direct de la variable IV sur VD (c à c') et donne un effet indirect significatif entre IV et DV. Cette médiation partielle est également confirmée par la valeur Du coefficient de variation (VAF); Où VAF=40,71% (entre 20 et 80%) ce qui confirme l'effet de médiation partielle selon (Hair, Hult et al., 2014 ; Hair et al., 2017).

Le tableau 11 confirme également que la variable " Partenariat " a un effet médiateur complet sur la relation entre la variable " Intexpérience " et la variable " Performances à l'exportation ". Cette variable médiatrice réduit l'impact de IV sur VD (c à c') avec VAF=295% > 80% (Hair, Hult et al., 2014 ; Hair et al., 2017).

Tableau 13: Effet des variables de contrôle

Effet	β	P value	Décision
Structure=>performance à l'exportation	0.024	1.096	Non- validé
Employés=> performance à l'exportation	0.020	0.908	Non- validé
Mgrisk=> performance à l'exportation	-0.122	***	Validé

Source : Tableau réalisé par nos soins

⁵ Lorsque le VAF est moins de 20%, il n'y a pas d'effet de médiation
Lorsque le VAF est entre 20% et 80%, l'effet de médiation est partiel
Lorsque le VAF est supérieur a 80%, l'effet de médiation est complet

IV. Test des effets des variables de contrôle

Dans notre cas, nous avons considéré trois variables de contrôle, à savoir la "Structure", la taille de l'entreprise "Employés" et la variable de prise de risque du dirigeant "Mgrisk".

Le tableau 12 montre que les variables de contrôle " structure " et " taille " n'ont pas d'influence sur l'estimation de la variable dépendante de notre modèle, qui est la " Performance à l'exportation ". Quant à la variable de risque du dirigeant " Mgrisk ", nous constatons que cette variable a un impact négatif significatif sur la variable " Performance à l'exportation " ($\beta=-0,122$, $P\text{-value}<1\%$). Ceci implique que plus le gestionnaire de l'entreprise a tendance à prendre des risques, plus la performance à l'exportation est faible.

Section 5 : Discussion des résultats

I. Implications théoriques

Dans cette étude quantitative, nous avons examiné les effets directs et indirects dans le contexte des petites EA opérant au Maroc. D'une part, nous avons évalué l'effet direct de la stratégie d'adaptation, de l'expérience en marketing international et des partenariats sur la performance à l'exportation des entreprises des EA. D'autre part, nous avons étudié l'effet médiateur des partenariats sur la relation entre la stratégie d'adaptation / l'expérience internationale et la performance à l'exportation des EA. Les résultats de notre étude s'inscrivent bien dans la littérature spécialisée mais étendent également les connaissances actuelles dans le domaine, offrant plusieurs considérations théoriques importantes. En démontrant qu'une stratégie de marketing d'adaptation peut améliorer la performance à l'exportation des EA Marocaines, notre étude corrobore les recherches antérieures menées dans d'autres contextes nationaux et industriels (Calantone et al., 2006 ; Cavusgil et Zou, 1994 ; Navarro et al., 2010).

De même, nos résultats sont en parfaite concordance avec ceux de la littérature récente (Muis, 2020), puisque nous avons trouvé une relation positive entre l'expérience en marketing international et la performance à l'exportation. Cependant, il convient de mentionner ici que les mesures d'expérience internationale utilisées dans cette thèse sont différents de ceux utilisées dans la littérature. Alors que de nombreuses études ont examiné le rôle joué par l'expérience internationale d'une organisation dans sa performance à l'exportation, peu ont évalué cette variable d'un point de vue marketing (Diamantopoulos

et Winklhofer, 1999 ; Lages et al., 2008 ; Zaiem et Zghidi, 2011). Étant donné que la littérature antérieure a démontré que le niveau d'expérience en marketing des EA est faible (Girón et al., 2007 ; Menon, 2010), nous sommes allés au-delà de la simple prise en compte du nombre d'années d'exportation pour évaluer l'expérience internationale des EA. Ainsi, nous avons considéré deux mesures qui se rapportent à l'application d'outils de marketing dans des contextes internationaux, notamment l'existence d'un plan de marketing à long terme et les dépenses de recherche marketing en pourcentage des ventes totales à l'exportation (Hoang, 1998). Les études futures sur les EA marocaines pourraient tester la même relation en utilisant une métrique différente pour évaluer l'expérience en marketing international.

En outre, en considérant le rôle des partenariats dans la performance des exportations des EA, nous avons étendu l'application de la théorie des réseaux à un autre cadre empirique. Conformément à Munawar et al. (2019), nous avons constaté que l'absence de partenariats est un autre facteur susceptible de diminuer significativement la performance des activités d'exportation des entreprises de notre échantillon. Cependant, la probabilité de s'engager dans des accords de partenariat s'est avérée être influencée par le niveau d'expérience marketing que les EA possèdent dans les environnements internationaux, ce qui est en accord avec les résultats de l'étude de Sraha et al. (2020). Ainsi, la conclusion la plus pertinente que nous en tirons de l'impact positif du partenariat sur les performances d'exportation, c'est qu'il faut prendre en considération une approche qualitative qui considère l'amélioration de la qualité du partenariat que les artisans nouent à l'international afin d'obtenir de meilleurs rendements. En fait, et conformément aux conclusions de Raman et al. (2013), nous suggérons que l'amélioration de la qualité du partenariat des EA pourrait avoir un impact positif sur leurs performances à l'exportation. Dans ce cas, nous recommandons aux EA marocaines de resserrer les partenariats à long terme avec un niveau accru d'avantages mutuels et de confiance.

Enfin, une contribution théorique importante de notre étude consiste en l'examen du rôle médiateur des partenariats dans la relation entre la stratégie d'adaptation / l'expérience en marketing international et la performance à l'exportation. Nous avons trouvé un effet de médiation partiel des partenariats dans la relation adaptation-performance, mais un effet de médiation complet dans la relation entre l'expérience en marketing international et la performance à l'exportation des EA. Étant donné qu'aucune étude antérieure ne s'est concentrée sur le rôle médiateur des partenariats, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour examiner plus en détail si cette médiation peut être corroborée dans d'autres contextes empiriques. Il convient de mentionner que parmi les 4 P constituent les facteurs de la stratégie d'adaptation, l'adaptation

de la distribution est la plus pertinente, suivie de l'adaptation de la promotion ; alors que l'adaptation produit vient en dernier lieu. Ceci peut être expliqué par le fait que les produits artisanaux doivent conserver leur valeur traditionnelle, mais avec un besoin imminent d'une bonne distribution sur le marché national et international.

II. Implications pratiques

Notre recherche offre plusieurs implications pour la pratique, tant au niveau micro que macro de l'analyse. Au niveau micro, les gestionnaires des petites EA qui envisagent de nouvelles opportunités sur les marchés mondiaux peuvent obtenir une compréhension plus fine de ce qui est nécessaire pour assurer l'efficacité de leurs opérations d'exportation ; puisque les faiblesses dans l'application de stratégies et d'outils marketing pertinents apparaissent comme les principaux responsables de la sous-performance à l'exportation. Dans ce sens, les dirigeants des EA marocaines devraient accorder une attention accrue au développement de leur expertise en marketing international afin d'accroître la compétitivité de leur entreprise dans les environnements commerciaux mondiaux. Pour ce faire, ils devraient s'efforcer de construire un réseau assez solide en s'engageant dans des accords de collaboration avec des partenaires étrangers afin d'apprendre de leur expérience et d'augmenter la probabilité de leur succès dans des contextes internationaux. Plus spécifiquement, les EA devraient être encouragés à se concentrer sur leurs efforts d'adaptation aux conditions du marché étranger, car cette stratégie spécifique de marketing international peut les aider à augmenter la performance de leurs exportations. De plus, les EA devraient s'efforcer d'améliorer leurs connaissances, leurs pratiques et leurs expériences en matière de marketing au niveau mondial afin de surmonter la concurrence féroce sur les marchés étrangers.

Au niveau macro, notre étude offre des implications pratiques pour les décideurs politiques régionaux et nationaux. Le secteur de l'artisanat joue un rôle important dans le développement socioculturel et économique du Maroc dans son ensemble, et d'autres nations de marché émergentes. A ce jour, la fabrication artisanale représente une sphère d'activité majeure et une source primaire de revenus dans les zones rurales et les villages reculés du pays. En employant des artisans entrepreneurs qui placent le bénéfice mutuel et la confiance au cœur de leur proposition de valeur, le secteur peut contribuer à l'afflux de clients étrangers (B2B) et augmenter la quantité et la qualité des partenariats resserrés ; ce qui, à son tour, peut être une grande source de bénéfices pour l'économie marocaine en général. Par conséquent, les entités gouvernementales devraient identifier les canaux pertinents pour fournir une assistance aux EA,

tels que la formation en marketing, la participation à des expositions d'artisanat et l'exposition à des réseaux étrangers, afin de faciliter leur accès aux marchés internationaux et de stimuler leurs performances à l'exportation à l'échelle mondiale.

Conclusion

Cette étude a examiné les déterminants de la performance à l'exportation des entreprises de secteur artisanal au Maroc afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur les marchés étrangers. Pour répondre à la question de recherche, un modèle conceptuel complexe médié par le partenariat a été développé pour tester les hypothèses basées sur la théorie des réseaux. Une méthode quantitative a été utilisée pour recueillir des données auprès des gestionnaires des EA au Maroc. En utilisant un échantillon de 410 entreprises, cette étude a fourni des preuves pour valider le modèle conceptuel complexe proposé afin de présenter une contribution significative au domaine en répondant aux appels de certains chercheurs pour le développement de la théorie dans la région africaine. Cette étude a également répondu aux préoccupations de certains chercheurs qui ont fait valoir que la littérature sur la performance à l'exportation a atteint un niveau de sophistication où les chercheurs devraient examiner l'impact complexe des effets indirects et médiateurs des variables pour apporter un éclairage supplémentaire à la théorie. Dans l'ensemble, cette étude a étendu la littérature sur la performance à l'exportation en Afrique. Les résultats de l'étude sont utiles pour faire avancer la théorie dans la détermination des pratiques de réussite à l'exportation, en particulier dans les économies émergentes.

Notre étude empirique sur la relation entre la stratégie d'adaptation, l'expérience en marketing, la formation de partenariats et la performance à l'exportation des entreprises marocaines n'est pas sans limites. Nous avons utilisé une procédure d'échantillonnage non probabiliste, car essayer de couvrir de façon égale toutes les régions du royaume est une tâche très difficile et assez complexe vu les ressources dont nous disposons ; du coup, la procédure utilisée rendait la sélection aléatoire peu pratique et moins réalisable. Ainsi, notre échantillon était relativement restreint aux entreprises artisanales marocaines opérant dans les grandes villes du pays, à Fès, Rabat, Tanger, et Marrakech. De plus, nous n'avons examiné que les EA qui ne fabriquaient que trois catégories d'artisanat, à savoir la poterie, la tannerie et la dinanderie, sans tenir compte des entreprises qui fabriquaient d'autres produits artisanaux et des objets d'arts faits à la main, qui représentent aussi une partie importante de l'artisanat marocaine. Nous reconnaissons que toutes ces caractéristiques liées à l'échantillon réduisent le caractère généralisable de

nos résultats, et nous espérons que des recherches futures pourraient surpasser ces obstacles en fournissant à la communauté scientifique une étude qui englobe différents pays émergents nord-Africains, afin d'en conclure des résultats plus généralisables.

Une autre orientation future concerne le choix et le développement de la théorie. Dans ce sens, le cadre de la stratégie d'adaptation internationale pourrait être étendu des 4P aux 7P dans les recherches futures, afin de surmonter les biais cognitifs des clients étrangers en intégrant les caractéristiques du pays étranger comme environnement externe de l'entreprise (Mandler et al., 2021). Dans ce cas, aux 4 p (produit, prix, place, et promotion), on peut ajouter l'effet de l'adaptation du personnel, des processus, et des preuves matérielles. En effet, concernant les caractéristiques des éléments du marketing-mix lui-même, les études futures peuvent améliorer cette partie de notre recherche en examinant l'existence potentielle d'asymétrie, d'interactivité et d'effets non linéaires entre les différents éléments et leur impact sur les résultats et les conclusions finales. En d'autres termes, l'efficacité de l'adaptation du produit dépend-elle de l'adaptation du prix lorsqu'il s'agit de marchés étrangers ? L'efficacité de l'adaptation du prix dépend-elle de l'adaptation de la distribution lorsqu'il s'agit de marchés étrangers. Et quels sont les éléments de ce marketing-mix sur lesquels il est le plus pertinent de se concentrer dans le cas des EA dans les pays en développement.

Enfin, pour mieux comprendre les significations subjectives et les réalités entourant le travail des artisans, les chercheurs devraient s'engager dans des enquêtes qualitatives afin de mener des analyses approfondies d'études de cas qui pourraient dévoiler de nouveaux domaines de préoccupation et générer de nouvelles interprétations. Dans cette optique, il serait opportun de compléter les perspectives des questionnaires par les opinions d'autres parties prenantes clés des EA, telles que les clients et partenaires locaux et étrangers. Les chercheurs qui désirent tester l'applicabilité des résultats de notre étude dans d'autres contextes régionaux et nationaux peuvent rassembler des échantillons multipays et réaliser des enquêtes comparatives entre pays. En bref, les possibilités d'apporter de nombreuses autres contributions au courant florissant de la recherche sur l'entrepreneuriat artisanal sont largement ouvertes (Ratten et al., 2019). Les objectifs de l'étude pourraient également être explorés dans l'avenir en ajoutant les points de vue des agences gouvernementales et des décideurs politiques fournissant des programmes de promotion des exportations afin de comparer l'impact sur la performance des exportations au niveau de l'entreprise. Dans l'ensemble, cette recherche a permis de faire avancer la théorie dans la littérature du commerce international. Par conséquent, on espère également que les résultats de cette recherche donneront aux

décideurs politiques et aux agences gouvernementales la capacité de développer des programmes de promotion des exportations plus efficaces.

Chapitre 5 : recherche quantitative sur l'impact des facteurs de fonds sur le comportement financier des gestionnaires des EA

Introduction

Au Maroc, le secteur artisanal occupe une place très importante dans l'économie du pays, vu sa contribution en termes de valeur ajoutée et de création d'emplois. En revanche, Comme l'a été mentionné au début de cette thèse, les entreprises artisanales souffrent d'un nombre illimité de problèmes, et opèrent dans des situations précaires. En réalité, ces dernières ont des lacunes à combler pratiquement sur tous les niveaux tels que l'approvisionnement en matières premières, les techniques de production, la gestion, le capital, la commercialisation et ressources humaines (Usman 2008, Goodfellow and March 2005). Dans ce sens, beaucoup d'efforts ont été fournis pour afin de trouver une source de solutions possibles aux problèmes identifiés auparavant. Cependant, les EA marocaines ont des difficultés de financement qui freinent la capacité d'éventuels évolution, puisque tous ces obstacles peuvent être dépassé si l'on dispose du capital nécessaire pour passer à l'action.

Les entreprises artisanales sont certes considérées comme des PME, mais ils requièrent une attention assez spéciale vu les disparités qu'elles représentent. En fait, toute entreprise quel que soit sa taille ou son secteur d'activités, a besoin de capital pour aller de l'avant et réussir son business. Selon Coleman (2002), la principale cause d'échec des PME c'est le manque de ressources financiers. Et d'après Sharma (2001), les entreprises artisanales ont des grandes difficultés d'accès et d'acquisition d'un capital risque ou capital investissement. Indéniablement, les PME sont obligées de s'appuyer sur le marché du crédit pour trouver les financements nécessaires à leurs besoins en fonds de roulement et en investissements. En revanche, et d'après ce que l'on a pu constater, beaucoup d'entreprises artisanales ne font pas appel au financement externe ; crédit bancaire en l'occurrence, même s'ils sont près du seuil de la faillite.

Cette réticence de demande de crédit bancaire vient de sources multiples ; et les travaux de ASEAN, (2014) l'ont résumé sous quatre angles principaux. En premier lieu, cela peut être attribué au niveau d'efficacité commerciale médiocre de ces entreprises. La façon traditionnelle avec laquelle ils opèrent et l'informel dans lequel ils submergent font en sorte que le niveau de commercialisation ne soit pas à la hauteur du contexte international dans une opération export. En second lieu, l'appréciation d'utilisation de prêts bancaires est difficile à cause de la mise à jour lente des états financiers et du manque de transparence. En effet, les mise à jour des états financiers n'est pas faite au fur et à mesure, ce qui entraîne

un retardement d'évaluation de la situation financière pertinente de l'entreprise. En troisième lieu, les entreprises artisanales n'ont pas les moyens de répondre aux exigences du prêt bancaire, faute du manque d'élaboration d'un plan d'affaires ou de production convenable. En plus, il y a aussi l'absence de garanties accompagné d'un taux d'intérêts élevés. Et en dernier lieu, on peut dire que l'accès aux prêts bancaires est limité pour les entreprises artisanales à cause de l'inefficacité de gestion des flux de trésorerie avec l'absence d'élaboration d'un bon plan de gestion de cette trésorerie.

Il est évident, comme beaucoup d'études l'ont affirmé, que l'accès au capital est primordial pour les PME qui souhaitent s'internationaliser ou exporter ses produits à l'international (Chaney, 2005 ; Manova, 2012 ; Greenaway et al., 2007). D'ailleurs, l'un des principaux rôles des banques c'est de fournir aux PME exportatrices des crédits pour financer leur internationalisation. Ces établissements proposent des formes de crédit divers adaptés aux particularités de chaque entreprise, afin de les aider à mener à terme leur exportations dans les meilleures conditions possibles. La variable financière paraît donc comme un élément déterminant dans la réussite d'une exportation ; et les banques sont prédisposées à présenter de l'aide pour arriver à cette fin. Alors, pourquoi les entreprises artisanales ne profitent-elles pas des crédits bancaires pour améliorer leurs performances à l'export et faire face aux différents problèmes qu'elles subissent ? en tentant de répondre à cette question, on est censé évoquer un élément très pertinent dans cette équation, qui est le preneur de décision. Qui, dans l'entreprise, prend la décision de postuler à un crédit bancaire comme guise de solution aux problèmes soulevés. La réponse dans le cas d'une entreprise artisanale est simple, c'est le dirigeant (Ricciardi, F., 2021) ; qui est aussi, dans la majorité des cas, le propriétaire et le gestionnaire à la fois.

A cet égard, beaucoup d'études se sont penchées à étudier la relation entre l'entrepreneur d'une PME et la croissance de son entreprise (Ducheneaut, 1996 ; Picard, 2006 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2013) ; en mettant en vigueur l'importance de la représentation des dirigeants comme pivot du développement de l'entreprise (Fonrouge, 2002 ; Duperray, 2012). D'autres ont centrés leurs études sur le profil du dirigeant ainsi que ses caractéristiques personnelles et son impact sur la réussite des entreprises et la qualité des décisions menées. Mais jusqu'à présent, les chercheurs n'ont pas abordé la relation entre la personnalité du dirigeant et les décisions de financement externe dans le cadre des entreprises artisanales ; et c'est dans ce cadre que s'inscrit la présente étude.

Ainsi, la réponse à une telle question de recherche repose sur les théories financières et comportementales classiques selon lesquelles la décision de financement est guidée par des comportements rationnels.

Pourtant, un certain nombre de recherches montrent que les investisseurs ne sont pas toujours aussi rationnels ; ils sont plutôt soumis à de différentes attitudes émotionnelles et psychologiques qui contredisent ce comportement rationnel. La finance comportementale explique pourquoi les individus ne prennent pas toujours les décisions qu'ils sont censés prendre et pourquoi les marchés ne se comportent pas toujours comme ils sont censés le faire. C'est dans cette perspective que ce chapitre vise à étudier les facteurs individuels qui impactent la décision du gestionnaire de postuler pour un crédit bancaire comme source de financement pour les entreprises artisanales Nord-Africaines. Parmi ces facteurs, nous mettons l'accent principalement sur les facteurs de fonds (individuels, sociales, et information) qui impacteront la décision finale basé sur la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 1975). La valeur ajoutée de notre travail consiste en premier lieu à étendre les travaux antérieurs sur le financement des PME au cas spécifique des entreprise artisanales dans un contexte Nord-Africain, notamment celui du Maroc. En deuxième lieu, il approfondit l'analyse empirique existante en se focalisant sur les prêts bancaires comme ressource financière particulière. Le reste de ce chapitre sera organisé comme suit ; nous allons procéder par une présentation du cadre théorique de cette étude. Puis, l'on va exposer le cadre conceptuel à travers une revue de littérature ainsi que le développement des hypothèses. Ensuite, on mettra l'accent sur la méthodologie de recherche adoptée ; pour par la suite présenter nos résultats. Ce chapitre sera conclu avec une discussion des résultats ainsi qu'une conclusion.

Section 1 : Revue de littérature et développement des hypothèses

I. La théorie du comportement planifié

La théorie du comportement planifié a été proposée en premier lieu par Icek Ajzen en 1985, et le principe derrière c'est la conception d'un cadre théorique structuré qui évalue et clarifie le comportement humain en termes de ses croyances et ses attitudes (Ajzen, 1991). En d'autres termes, il assume que c'est l'attitude que l'être humain développe vis-à-vis d'un certain problème qui conduit à l'acte finale ou à la décision finale sur ce sujet. Cette théorie a été mise en évidence comme guise d'extension et en conformité avec la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975). Cette dernière stipule que l'intention comportementale d'un être humain est guidé par son attitude, ses normes subjectives, et sa perception sur le degré de contrôle détenu. D'où l'on peut conclure que le comportement humain est majoritairement impacté par l'attitude comportementale développée (Fishbein et Ajzen, 2011). Concernant l'attitude, elle est basée sur l'opinion de l'individu par rapport à un certain comportement :

est-il bien ou mauvais, positif ou négatif, favorable ou défavorable. Les normes subjectives quant à elles, représentent à quel point l'individu est soumis à une pression sociétale. Autrement dit, à quel point l'individu prend en considération l'opinion et le jugement de son entourage lorsqu'il doit émettre un certain comportement. Par rapport au contrôle, il s'agit de la capacité perçue d'une personne à contrôler son comportement ; dans quelle mesure est-il capable, au sein de sa société, de prendre des décisions et de contrôler la situation.

Beaucoup d'études ont appliqués la théorie du comportement planifié dans un contexte marketing ; et certains se sont basés sur cette dernière pour expliquer le comportement et les décisions prises par les gestionnaires dans différents contextes. A titre d'exemple, Morris et al. (2005) ont étendu le champ d'application de cette théorie pour étudier les attitudes et les perceptions des gestionnaires vis-à-vis de l'adoption d'une nouvelle technologie et comment ça peut mener à la décision finale. D'autre part, Koropp et al. (2014) ont utilisé la théorie citée pour prévoir comment certains facteurs relatifs à la personnalité du gestionnaire peuvent impacter son attitude et ses décisions financières concernant l'entreprise. Comme guise de dernier exemple, divers travaux se sont centrés sur les caractéristiques individuelles du gestionnaire et leur impact sur l'attitude et les décisions éthiques que le manager est amené à prendre dans différents domaines (Carpenter et Reimers, 2005; Leonard et al., 2004; Randall et Gibson, 1991).

II. Théorie de l'action raisonnée

La théorie de l'action raisonnée a été développée par Fishbein and Ajzen en 2010 en se basant sur la théorie du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 2011). Ils y ont introduit le concept des facteurs de fonds qui peuvent impacter les attitudes et les croyances humaines. Ces facteurs de fonds sont répartis en trois formes principales à savoir les facteurs individuels, les facteurs sociales, et les facteurs d'information. Pour les facteurs individuels, ce sont ceux reliés aux caractéristiques personnelles du gestionnaire comme par exemple la personnalité, l'humeur, les émotions, les valeurs, l'attitude générale, le risque perçu, et l'expérience. Par rapport aux facteurs sociales, ils représentent la pression sociétale avec toutes ses valeurs et références ancrés dans la mémoire de l'individu ; ils sont figurés par l'éducation, le genre, la religion, l'ethnie, et la culture. Enfin, les facteurs d'information sont relatifs aux informations dont une personne dispose ou en a besoin afin de développer une opinion ou une attitude ; ils se représentent à travers les connaissances, les médias, et les interventions de parties tierces.

Cette identification de facteurs de fonds a été d'une aide et d'un support considérable pour la communauté scientifique et a permis de mener et de compléter plusieurs recherches dans différents contextes (Jaccard,

2012). Ça a poussé les chercheurs à creuser sur les multiples facteurs de fonds susceptibles d'influencer le comportement de chaque individu selon différentes perspectives et dans différents domaines. Et c'est dans cette perspective que nous voulons identifier, à travers cette étude, les facteurs de fonds relatifs à l'attitude et à la décision prise par les gestionnaires des EA pour opter pour un crédit bancaire comme source de financement externe pour leurs boîtes.

Pour résumer, l'on va dire que la théorie du comportement planifié et celle de l'action raisonnée stipulent que l'attitude combinée avec certains facteurs (internes ou externes) sont prédictifs du comportement (Giger, 2008). En suivant cette logique, notre modèle théorique a été développé sur cette base pour savoir si l'attitude des gestionnaires vis-à-vis du crédit bancaire, comme source de financement externe, aura un impact sur la décision finale de postuler pour un crédit (le comportement). Pour mener à terme cette proposition, on a identifié des facteurs de fonds (individuels, sociales, et information) susceptibles d'impacter l'attitude ou la perception qu'un gestionnaire développe concernant le financement externe de son entreprise à travers un prêt bancaire. Ces facteurs seront présentés en détail lors de la section suivante de développement des hypothèses.

III. Développement des hypothèses

Le manque de ressources financières est considéré comme un problème récurrent des PME marocaines. Par conséquent, ces dernières souffrent d'un freinage à la croissance et parfois même à un blocage qui conduit à la faillite. D'une part, les efforts fournis par le système bancaire marocain dans ce sens restent très limités vu que l'emprunt à court terme reste le mode de financement unique et privilégié des PME (Oubdi, 2019). D'autre part, quelques études ont confirmé que les facteurs qui ont fait que les petites entreprises n'ont pas pu utiliser des sources de capital externe (les institutions financières formelles tel que les banques) sont dus à l'origine socioculturelle des artisans ; qui, dans le cadre de leur activité, avaient tendance à utiliser leurs propres fonds et n'osaient pas prendre de risques (TSETSENZAYA et al., 2019). De façon générale, de tels décisions financières au sein des PME sont prises par les gestionnaires (majoritairement le propriétaire et en même temps le dirigeant) ; et sont fortement influencé par divers variables personnelles et socio-culturels. Dans le but d'étudier le processus décisionnel dans lequel ces gestionnaires s'insèrent pour demander un prêt bancaire, on a élaboré les facteurs de fonds qui influencent directement l'attitude du gestionnaire vis-à-vis du prêt bancaire ; à savoir les facteurs individuelle, sociale, et d'information.

1. Les facteurs individuels

Prendre des décisions, c'est quelque chose à laquelle les individus sont confrontés d'une façon quotidienne, chacun dans son domaine personnel et professionnel. Les gestionnaires, à leur tour, sont confrontés lors de l'exécution de leurs travaux au sein de l'entreprise à une multitude de décisions, que ça soit au court terme ou sur le long terme. Et en général, les décisions managériales sont soit basées sur le rationnel, soit basées sur l'émotion (Neuert et Hoeckel, 2013). N'empêche qu'il y a un ensemble de facteurs qui affectent cette décision managériale quel que soit son genre ; et parmi ces facteurs, l'on peut considérer les traits de personnalité comme étant l'un des plus pertinents (Allinson et Hayes, 1996 ; Neuert, 1987 ; Pretz et Totz, 2007). Dans notre situation, on est plutôt concerné par les décisions managériales qu'un gestionnaire est susceptible de prendre dans le cadre de ses fonctions au sein d'une entreprise, y inclut les décisions de financement, en s'inscrivant dans le cadre de la théorie des traits managériaux (Gestionnaireial Traits Theory). Cette théorie stipule que même quand les conditions internes et externes réunies sont identiques, les gestionnaires prennent des décisions financières assez divergentes ; et ceci est dû principalement aux différences des caractéristiques personnelles de chaque gestionnaire (Bertrand et Mullainathan, 2003).

Chaque étude menée dans ce sens a choisi son propre ensemble de traits de personnalité selon le contexte de l'étude et le type de décisions à prendre. A titre d'exemple, certains chercheurs ont mis en évidence que le degré d'optimisme et de confiance en soi, étant des caractéristiques personnelles du gestionnaire, affectent l'ensemble des décisions financières prises par ces derniers (Baker et Nofsinger, 2010). Une autre recherche a adoptée, lors de son étude de l'impact des caractéristiques personnelles sur les décisions financières prises par les gestionnaires, les traits suivants: l'extroversion vs l'introversion, le degré d'engagement, et le caractère aléatoire (Sadi et al., 2011). D'un autre côté, multiples sont les recherches qui ont mis l'accent sur l'importance de l'effet des compétences du gestionnaire sur la qualité des décisions financières mises en vigueur (Kotey, 1999). A cet égard, nous avons adopté, pour la fin de cette étude, d'analyser l'impact de l'impulsivité ainsi que les compétences du gestionnaire comme facteurs individuels impactant directement les décisions financières des gestionnaires des EA.

1.1.L'impulsivité

L'impulsivité est un trait de personnalité qui se traduit par des décisions brusques, spontanées, et non-réfléchies ; ou par l'émotionnel qui prédomine sur le rationnel. La personne impulsive est guidée par ses émotions et son intuition et prend des décisions sur cette base, et non pas sur la base de faits réels ou

logiques (Billieux, 2012). L'impulsivité certes affecte le processus décisionnel puisque ça a un impact direct sur la vitesse avec laquelle un individu prend une décision. Selon (Jelihovschi et al., 2018), l'impulsivité cognitive affecte négativement la prise de décision. De nombreuses recherches ont mis l'accent sur l'impulsivité des gestionnaires dans différents contextes. Par exemple, Collins et Restubog, (2021) a démontré que l'impulsivité des managers est négativement liée à l'établissement d'une bonne relation avec les subordonnées et à la bonne conduite du changement. D'un autre point de vue, l'impulsivité du gestionnaire est fortement liée au degré d'éthique pratiquée au sein de l'entreprise (Klikauer, 2010). Par contre, on n'a pas pu trouver dans la littérature des études qui lient l'impulsivité des gestionnaires au processus de prise de décisions financières, et encore moins dans le cas particulier des EA en Afrique du nord. Et c'est dans cette optique que nous voulons tester l'effet de l'impulsivité sur l'attitude que le gestionnaire d'une EA développe vis-à-vis du prêt bancaire comme source de financement externe.

H1: l'impulsivité affecte significativement l'attitude du gestionnaire d'une EA vis-à-vis du prêt bancaire

1.2. Compétences du gestionnaire

Les compétences du gestionnaire ont largement été débattues dans la littérature comme ayant un impact sur les décisions prises par ce dernier, et comme étant un facteur clé pour le succès de l'entreprise (Sadeghi et al., 2014). D'une part, il a été démontré que les compétences managériales ont une influence directe sur la performance managériale (Bhardwaj et Punia, 2013). D'autre part, beaucoup de travaux ont démontré que les compétences managériales influencent directement les décisions prises par ces responsables. Bien évidemment, chaque chercheur a appliqué sa recherche concernant cette variable dans un contexte d'études différent. Par exemple, l'étude de Mantel et al., (2006) s'est focalisée sur le degré d'influence des compétences managériales sur la décision d'externaliser/internaliser une partie de la production pour les PME. Par contre, le travail de Carson et Gilmore, (2000) était basé sur l'effet des compétences managériales sur les décisions liées à la croissance des PME.

En bref, la littérature a largement supporté la relation positive entre les compétences du gestionnaire et la prise de décision ; mais peu de recherches se sont focalisées sur cette relation en termes de décision financières, et encore moins dans le cadre des entreprises artisanales. Même quand Harvie et al. (2015) ont démontrés que les caractéristiques des propriétaires de PME tel que l'expérience managériale et l'habileté financière représentent l'un des facteurs décisifs dans l'accord d'un prêt bancaire ; cette étude n'a pas évoqué les caractéristiques personnelles et comportementales du gestionnaire. C'est pour cela que nous avons l'intention de creuser plus profondément pour extraire des déductions spécifiques à notre

contexte artisanal sur les compétences managériales et leur rapport avec les décisions de financement externe. Dans ce cadre, la question qui s'impose c'est quel type de compétences allons-nous étudier ? Le type de compétences les plus cités en littérature se divisent en trois catégories principales à savoir : techniques, conceptuelles, sociales, et humaines (Cristol, 2010). Pour le cas précis des entreprises artisanales, Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, (2012) stipule que les gestionnaires artisanaux ont besoin de combiner à la fois entre compétences individuelles et organisationnelles pour gérer au mieux leur entité, avec toutes les spécificités qui vont avec. Pour avoir des résultats significatifs, nous adopterons, pour cette recherche, et les compétences individuelles et les compétences organisationnelles dans le but de tester leur impact sur l'attitude développée par le gestionnaire des entreprises artisanales vis-à-vis du prêt bancaire comme guise de financement externe.

H2 : les compétences du gestionnaire d'une EA affectent significativement son attitude vis-à-vis d'un prêt bancaire

2. Les facteurs sociaux

D'après Barbier et Fointiat, (2015), l'attitude est fortement façonnée par l'entourage sociale de la personne et de son interaction avec. Parallèlement, les facteurs sociaux tel que la culture ont une influence considérable sur la prise de décision (Lassoeur et al., n.d.). En fait, beaucoup de recherches ont incorporés les facteurs sociaux dans la prise de décision (Beccali et al., 1998) ; Vaillancourt and Waaub, 2002 ; Klang et al., 2003) ; ce qui s'inscrit dans une logique rationnelle. Tout individu a tendance à soumettre ses décisions à une sorte de pression sociale, que ça soit totale ou partielle. Il est vrai que certaines décisions sont sujets à la pression sociale plus que d'autres, vu leur nature et leur contexte ; mais tant que c'est l'être humain qui prend les décisions, il prendra toujours comme référence la société où il vit. Lorsqu'on évoque la pression sociale, c'est par rapport à l'environnement sociale dans lequel la personne s'inscrit ; et dans le cas du gestionnaire, ça englobe son propre environnement social ainsi que celui de son entreprise (concurrents, fournisseurs, entités publiques). Concernant les gestionnaires, de multiples recherches ont liés les facteurs sociaux aux décisions prises dans divers domaines. L'on peut citer, à titre d'exemple, le travail de Lent et al. (2016) qui a étudié l'impact des facteurs sociaux sur des décisions relatives à la carrière du gestionnaire. Mais, peu de recherches se sont intéressés aux décisions financières des gestionnaires soumises à des facteurs sociaux d'influence. C'est pour cette raison que nous voulons enrichir la présente littérature en testant l'impact social auquel un gestionnaire est soumis lors de prise de

décisions financières. Et dans le cadre de notre travail axé autour de la décision d'opter pour un prêt bancaire, on a choisi comme facteurs sociaux la pression concurrentielle perçue et les normes subjectives.

2.1. La pression concurrentielle perçue

Dans un marché concurrentiel, l'on a tendance à se comparer à la concurrence et d'essayer de les imiter surtout quand il s'agit d'une initiative qui a porté ses fruits sur le terrain. De façon générale, la concurrence stimule les décisions prises par les dirigeants y inclut les décisions financières. Divers études ont mis en évidence l'effet que la pression concurrentielle peut avoir sur les décisions prises par les gestionnaires dans différents contextes (Harrell-Cook et Ferris, 1997; Majeed et Zhang, 2016). D'ailleurs, certaines recherches ont démontré les effets notoires de la pression concurrentielle sur le rendement financier des entreprises (Majeed et al., 2018). En fait, la comparaison avec les compétiteurs crée un stimulus pour les suivre dans leurs pas réussis et a un impact direct sur les décisions financiers dans leur globalité. Frésard et Valta (2012) ont illustré les réactions, sous forme de décision financières, que les gestionnaires mettent en place face à une compétition produit accru sur le marché ; il a prouvé qu'il y a une forte liaison entre ce que fait la concurrence et ce que décide l'entrepreneur.

D'un autre côté, vu les caractéristiques spéciales des EA, la majorité des décisions sont prises par le gestionnaire. Le processus de prise de décision dépend fortement de ses opinions et de son background par rapport à la situation. Malgré cela, rare sont les recherches qui ont étudié l'impact que la pression concurrentielle est susceptible d'avoir sur l'attitude de ces preneurs de décisions. Il est aussi important de mentionner ici que la pression de la concurrence est souvent le principal moteur de la recherche, du développement, et de l'innovation pour les entreprises (Du et al., 2010). Dans une optique d'approfondissement des connaissances de la communauté scientifique sur cette relation, nous visons de tester l'effet de la pression concurrentielle, tel que perçue par le gestionnaire, sur l'attitude développée par ce dernier vis-à-vis d'un prêt bancaire comme source de financement externe pour son EA.

H3: la pression concurrentielle perçue a un impact significatif sur l'attitude développée par les gestionnaires des EA vis-à-vis du crédit bancaire.

2.2. Les normes subjectives

D'une part, la théorie du comportement planifié stipule que pour décider de se lancer dans n'importe quelle action, les normes subjectives y jouent un rôle déterminant. On entend par les normes subjectives la mesure dans laquelle les gens réagissent à la pression sociale. En d'autres termes, comment

les jugements sociétaux influencent-ils les décisions et les actions des individus qui y appartiennent. Les gens qui se conforment aux normes subjectives ont plus tendance à opter pour des décisions qui seront approuvées par leur entourage que de se diriger vers ce qui est différent du sens commun. La littérature a largement débattu l'impact des normes subjectives sur l'attitude et les décisions des individus (Trafimow et Finlay, 1996). Dans notre cas, on fait référence aux normes subjectives par rapport à la pression que l'entourage sociale du gestionnaire peut avoir sur son attitude et ses décisions financières.

D'une autre part, il a été prouvé que les normes subjectives influencent directement les décisions financières (Pinto et al., 2000). D'autres ont démontrées que la majorité des gens qui ont des sommes énormes de crédit dans leur carte bancaire ont des parents qui sont dans la même situation financière, en référence aux résultats directs des normes subjectives sur le comportement des individus (Hancock et al., 2012). A la fin, de nombreuses recherches ont trouvés un lien direct entre les normes subjectives et l'attitude développée envers le crédit (Ajzen, 2011 ; Azma et al., 2019 ; Flores and Vieira, 2014). En considérant le gestionnaire des entreprise artisanales comme un être humain facilement influencé par son entourage, on suppose que les normes subjectives auxquelles ce dernier est sujet vont directement impacter son attitude vis-à-vis du crédit bancaire comme source de financement externe pour son entreprise

H4 : les normes subjectives ont un impact significatif sur sur l'attitude développée par les gestionnaires des EA vis-à-vis du crédit bancaire.

3. Les facteurs d'information

Il est évident qu'au préalable de chaque décision, il y a une procédure de recherche d'informations pertinentes à la prise de cette décision. Il est actuellement difficile de prendre des décisions fiables si on n'a pas accès à l'information nécessaire et suffisante pour accomplir cette action (Marle, 2002). En fait, le processus de décision est fiabilisé par l'apport de l'information réelle et à temps, comme l'ont démontrés plusieurs recherches. Non seulement l'information joue un rôle majeur dans la prise de décision sur un plan individuel mais aussi lorsqu'il s'agit de décisions collectifs (Toma et al., 2012). Pour ce qui est des décisions financières, les gestionnaires ont besoin d'un ensemble d'informations relatives pour procéder ; et ces informations peuvent être internes comme ils peuvent être externe à l'entreprise. Pour ce qui est de notre cas, la décision de postuler pour un crédit bancaire engendre tout un tas de facteurs internes aussi qu'externe, à savoir les rapports financiers de l'entreprise, les relations avec les banques, l'historique des crédits, et les collatérales. En ce qui concerne la présente étude, menée principalement sur

les entreprises artisanales, l'on va considérer les conditions du crédit, ainsi que l'environnement externe de l'entreprise comme étant les facteurs d'informations ayant le plus d'impact sur l'attitude du gestionnaire envers un crédit bancaire.

3.1. Les conditions du crédit

Les conditions de crédit en lui-même représentent un facteur décisif pour opter ou pas pour un crédit bancaire comme source de financement externe pour une PME. Même si la littérature reste très limitée et controversée par rapport aux critères de choix d'un prêt bancaire, certaines études ont pu avancer, à travers différentes formes d'études, un ensemble de conditions relatifs au crédit susceptibles d'impacter la décision finale. Ces conditions réunissent à la fois le taux d'intérêt, le risque crédit, la durée, les exigences...etc. (Aubier et Cherbonnier, 2007). Par exemple, d'après la littérature, un taux d'intérêt élevée réduit la performance du crédit perçus par les demandeurs (Blot et Hubert, P, 2016). D'autant plus, le type de crédit lui-même (personnel/entreprise) aura une incidence sur la décision finale (Lazarus, 2009).

Comme l'a été mentionné auparavant dans cette thèse, le gestionnaire d'une entreprise artisanale est souvent en même temps le propriétaire et le preneur de décision. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de dissociation de risque entre le gestionnaire en tant que personne et l'entreprise en tant qu'entité. Du coup, des informations tel que le taux de crédit ou bien le type de crédit vont forcément influencer sa décision finale. En suivant cette logique, nous assumons que les informations fournies sur conditions de crédit réunies auront un impact sur l'attitude que le gestionnaire des entreprises artisanales va développer vis-à-vis d'un prêt bancaire.

H5: Les conditions de crédit ont un impact significatif sur l'attitude des gestionnaires des EA envers un prêt bancaire

3.2. L'environnement externe de l'entreprise

L'environnement externe de l'entreprise regroupe plusieurs facteurs. Dans le contexte de notre secteur d'études, les entreprises artisanales, de leur nature, entretiennent des liaisons étroites avec leur gouvernement. Beaucoup de gouvernements à travers le monde reconnaissent l'importance du secteur artisanale dans le développement économique et la création d'emplois, et y accorde un intérêt particulier (Ba, 2006). Dans ce sens, le gouvernement fournis de l'aide et du support pour le secteur artisanale sous différentes formes, à travers les stratégies de développement mises en place à cet égard (Dhodho, 2018). En gros, le gouvernement apporte de l'aide aux EA en leur fournissant une assistance au niveau financier,

marketing, formation professionnelle, et infrastructure (Shah et Patel, 2017). En plus, certains gouvernements vont jusqu'à l'apport d'aide financière cruciale pour le bon déroulement et la survie de ce genre d'entreprises. Mais est-ce que le gouvernement favorise-t-il l'accès à des sources de financements externes pour élargir les horizons du secteur artisanal.

En réalité, dans notre contexte, on trouve que le gouvernement marocain prend un ensemble d'initiatives pour améliorer la situation financière des PME en général avec un intérêt particulier pour certains secteurs comme celui de l'artisanat, de l'agriculture, ou secteur minier. Parmi ces initiatives, on trouve la mise en place de plusieurs formations, aides, et garanties à l'investissement qui facilitent l'accès au crédit bancaire, notamment les formes suivantes (Dahami, 2020) :

- « Force » : Garantie des crédits bancaires, finançant tout programme d'extension ou de mise à niveau.
- « Force » Leasing : Garantie des crédits-bails finançant tout programme d'extension ou de mise à niveau.
- « At-tahfiz » : Garantie des crédits bancaires à moyen et long terme.

D'après ces données, on suppose que cette attention gouvernementale spéciale, va avoir une incidence sur l'attitude du gestionnaire des entreprises artisanales vis-à-vis d'un crédit bancaire comme source de financement externe.

H6 : l'environnement externe de l'entreprise a un impact significatif sur l'attitude des gestionnaires des EA par rapport au crédit bancaire.

4. L'impact de l'attitude du gestionnaire sur la décision finale de crédit bancaire

En se référant à la théorie du comportement planifié, il a été clairement mentionné que l'attitude développée par un individu a une incidence directe sur la décision de passer à l'acte ou pas. Dans ce sens, beaucoup d'études ont été menées afin d'étudier la relation entre l'attitude et le passage à l'action dans différents contextes, y inclus en économie. Par exemple, l'étude de Bredahl et al. (1998) a clairement mis en évidence cette relation par rapport au comportement d'achat des consommateurs ; Cao et al., (2021) en revanche s'est focalisée sur l'influence des attitudes des gestionnaires sur les décisions organisationnelles de leur entreprise. Plus spécifiquement à notre contexte, une bonne partie de littérature a été dédiée à l'étude de cette relation dans un contexte financier.

Klačmer (2017) s'est concentré sur l'attitude des gestionnaires par rapport aux décisions financières et au planning stratégique des PME. L'étude a considéré le style managérial du gestionnaire, ses capacités entrepreneuriales, et son niveau de connaissances financières comme étant des variables d'influence sur l'attitude. D'autre part, Rasheed et Siddiqui (2019) ont examinés l'influence de l'attitude sur la prise de décision financière des propriétaires-dirigeants de PME. Selon ces chercheurs, c'est la motivation, le niveau de connaissance, et le niveau de risque qui influencent l'attitude des gestionnaires par rapport aux décisions financières inclusives. Par contre, pour autant que nous sachions, l'application de l'impact de l'attitude sur la décision de demander un prêt bancaire dans le contexte des PME est très peu mise en exergue par la littérature. C'est dans cette perspective que nous voulions tester, à travers cette recherche, le niveau d'impact de l'attitude du gestionnaire sur la décision de prêt bancaire.

H7 : l'attitude développée par les gestionnaires des EA a un impact significatif sur la décision de demande de prêt bancaire.

5. L'effet modérateur de l'aversion à la perte de contrôle

Le degré de control qu'un propriétaire détient sur son entreprise est d'une importance capitale pour ce dernier ; c'est pour cela que la littérature sur ce sujet est omniprésente. Et par rapport aux PME, l'on peut dire que le sujet est aussi important puisque, dans la majorité des cas, le dirigeant est en même temps le propriétaire. Confronté à un ensemble de décisions cruciales pour son entreprise, le gestionnaire a souvent peur de perdre le contrôle sur son entité et opte souvent pour des décisions qui sécurisent le plus le maintien de ce control (Littunen et Storhammar, 2000). Certaines études ont étroitement liés l'aversion à la perte de contrôle et les décisions de financement externes prises par les gestionnaires (Berggren et al., 2000). D'autres recherches ont trouvés que les entreprises familiales sont plus réticents au demande de crédit comme source de capital externe par peur de perdre le contrôle sur leur entreprise (Mishra et Mcconaughey, 1999).

Dans le cadre des PME Marocaines, ils sont dans la majorité des cas des entreprise familiales qui ont fondé leur business avec un capital personnel (le propriétaire) ou collectif (la famille). Le gestionnaire gère lui-même son projet, en toute discrétion afin d'éviter la perte de contrôle sur son business (Oubdi, 2019). Selon le même auteur, parmi les facteurs qui freinent la croissance des PME Marocaines à travers l'augmentation du capital, il y a la peur de perte de contrôle éprouvés par les propriétaires qui sont réticents à l'accès au marché boursier ou à l'ouverture de leur capital. Dans ce sens, nous voulons savoir si cette

aversion au contrôle va influencer les décisions finales dans le contexte des EA ; même après avoir développé une attitude favorable vis-à-vis d'un prêt bancaire comme source de financement externe.

H8 : l'aversion à la perte du contrôle a un effet modérateur sur la relation entre l'attitude des gestionnaires des EA et leur décision finale de demander un prêt bancaire.

6. Les variables de contrôle

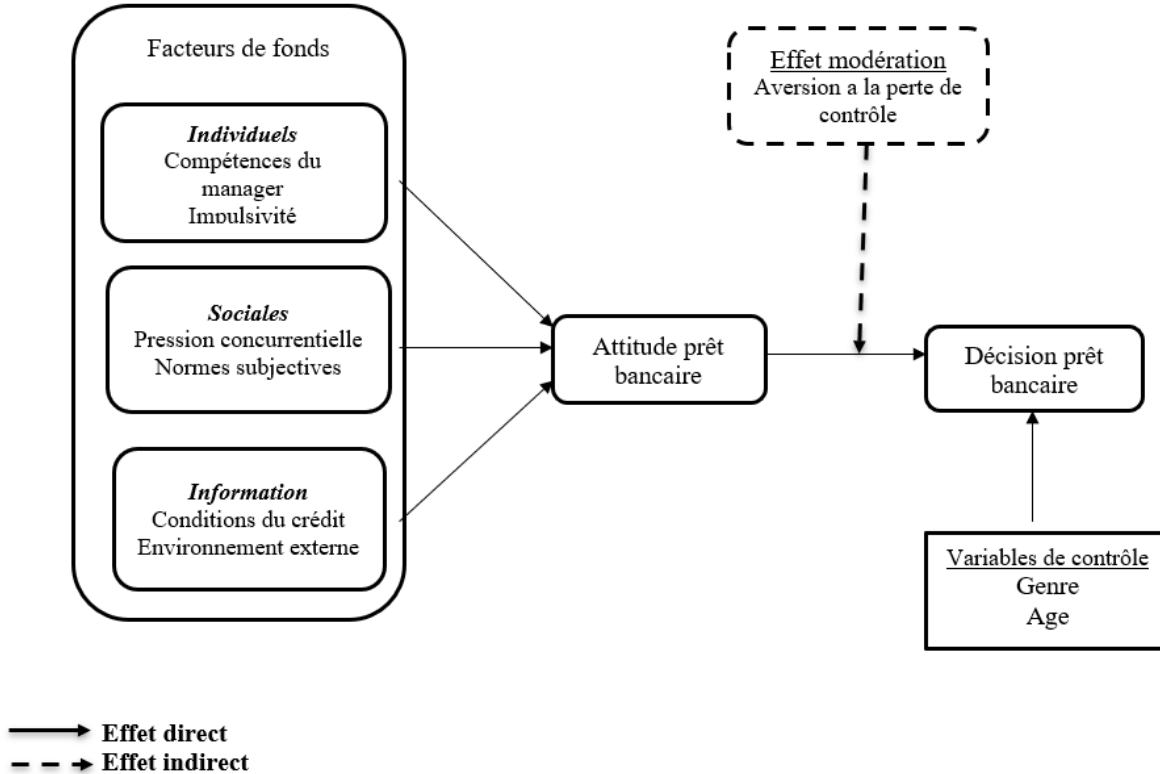
La relation entre les facteurs socio-démographiques et la décision de prêt bancaire a aussi été prise en considération. Afin de contrôler sur notre modèle, nous avons choisi comme variables de contrôle le genre et l'âge du gestionnaire. Pour le sexe, l'évidence stipule qu'il y a beaucoup de disparités entre les hommes et les femmes dans différents contextes. En général, il y a des caractéristiques personnelles propre aux femmes et d'autres propres aux hommes qui peuvent faire en sorte que chacun prenne une décision différente de l'autre dans une situation identique. Chowa (2006) et Abdelkhalek et al. (2010) ont trouvés que les femmes économisent de l'argent plus que les hommes au nord d'Afrique. Dans notre contexte par exemple, il a été démontré que le sexe a une influence directe sur les décisions financières (Fafchamps and Quisumbing, 2005 ; LeBeau, Ipinge, and Conteh, 2004).

Pour l'âge du gestionnaire, nombreux sont les recherches qui ont directement liés cette composante à la performance de ce dernier (Naomi et Li, 2018). Aussi, il y a un lien direct entre l'âge du gestionnaire et les décisions qu'il entretient (Taylor, 1975). D'autant plus qu'il a été démontré que l'âge du gestionnaire peut influencer ses décisions entrepreneuriales commerciales internationales (Kropp et al., 2008). Donc, pour s'assurer que nos résultats ne sont pas sujet à un effet de biais à cause du genre et de l'âge du gestionnaire, l'ont va tester l'effet de contrôle de ces deux variables sur notre modèle.

7. Présentation du modèle conceptuel

Sur la base de la littérature examinée et des hypothèses proposées, le cadre conceptuel final que nous avons élaboré est illustré à la figure 8. Il représente un bon aperçu visuel pour le lecteur des relations entre les facteurs contextuels et la décision d'opter pour un prêt bancaire comme source de financement externe ; ainsi que le rôle modérateur de l'aversion à la perte du contrôle dans la relation entre l'attitude et le comportement final des gestionnaires.

Figure 8: Le modèle théorique 2



Source : Tableau réalisé par nos soins

Section 2 : La méthodologie de recherche

I. Les procédures de recherche

La présente recherche a été menée selon une approche quantitative basée sur un questionnaire⁶ avec comme cible les gestionnaires des entreprises artisanales marocaines. Nous considérons le Maroc comme un échantillon représentatif car son artisanat est ouvert sur le monde entier vu son emplacement géographique comme étant le portail de l'Afrique envers l'Europe (Liouaeddine, 2019). D'autant plus, les statistiques sur les exportations marocaines ces dernières années en termes de produits artisanaux, mise à part l'influence de covid-19 sur les exportations de tous les secteurs, sont très prometteurs (Marouani, 2019)

⁶ « Voir annexe 4 pour avoir une idée sur le questionnaire en question »

Afin de collecter les données primaires, nous avons opté pour la technique d'échantillonnage par quotas, qui est une méthode d'échantillonnage non probabiliste visant à créer un échantillon basé sur les caractéristiques et traits spécifiques des individus impliqués représentant la population ciblée (G. Sharma, 2017). En effet, cette technique garantit un taux de réponse relativement élevé et, en même temps, est considérée comme une alternative acceptable aux techniques d'échantillonnage probabiliste (Cumming, 2010). Le trait majeur qui nous a préoccupé dans cette étude est le gestionnaire d'entreprise artisanale effectuant des exportations à l'étranger.

Dans ce sens, nous nous sommes référés aux grandes villes qui représentent le socle de l'artisanat Marocaines à savoir Fès, Casablanca, Tanger, Rabat, Marrakech, and Safi. Fondamentalement, la plupart de la population active au Maroc est distribuée dans les zones urbaines représentées par cinq grandes régions qui regroupent 71,4% des ménages du pays, qui sont Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Marrakech-Safi, Fès-Meknès, et Tanger-Tétouan-Al Hoceima (HCP, 2020). Par ailleurs, et selon la même note, la majorité de la population active opérant dans cette zone urbaine a plus de 25 ans, avec 51% entre 25 et 44 ans et 34,4% au-dessus de 45 ans. Par conséquent, la plupart des répondants ont été sélectionnés dans les régions citées tout en s'assurant que leur entreprise est bien initiée à l'exportation. Enfin, la population ciblée a été approchée en personne, par courrier, par téléphone et via les réseaux sociaux.

Avant de collecter les données, nous avons mené une enquête pilote auprès de 20 répondants afin de tester l'adéquation et la compréhension du contenu et de la structure des questions élaborées en leur demandant leurs commentaires et leurs idées d'amélioration. Depuis Mai 2021 jusqu'à novembre 2021, un total de 400 questionnaires ont été distribués avec succès. A la fin, nous nous sommes retrouvés avec un échantillon final de 314 réponses.

II. Les échelles de mesures

Les échelles de mesure ont tous été extraits de la littérature, avec quelques ajustements pour répondre aux besoins de notre recherche ; le tableau 14 illustre les instruments de mesures utilisés lors de cette recherche. Par rapport au questionnaire, il a été développé à l'aide de l'échelle de Likert sur la base de cinq échelles de mesure, allant de 1 (pas du tout d'accord) jusqu'à 5 (tout à fait d'accord), comme illustré dans l'annexe 2. Le questionnaire a été administré en français et en arabe, qui sont considérés comme les langues institutionnelles au Maroc et qui ont un fort capital social (Zouhir, 2013) ; et une

technique de rétro-traduction a été utilisée pour traduire le questionnaire du français à l'Arabe (Lonner et Berry, 1986).

Tableau 14: Les échelles de mesures développées

Variable	Items	Questions de mesure	Définition et sources
Compétences du gestionnaire	CMP1 CMP2 CMP3	Diriger et gérer les employés et l'entreprise (compétences managériales) Gérer les ressources (compétences financiers) Communiquer efficacement (compétences communicationnelles)	Mesure le niveau des compétences personnelles du gestionnaire sur trois niveaux : managériale, financiers, et communicationnels (Krajcovicova et al., 2012) ; (Jelihovschi et al., 2018)
Impulsivité	IMP1 IMP2 IMP3	Je prends souvent des décisions sans planification au préalable J'agis souvent sous l'impulsion du moment Je suis capable de prendre des décisions sous manque de contrôle et d'attention	Un trait de personnalité qui caractérise les personnes qui prennent des décisions impulsives basées sur l'émotionnel plutôt que le rationnel.(Sharma et al., 2014); (Mette et al., 2019); (Stanford et al., 2009)
La pression concurrentielle perçue	PC1 PC2 PC3	On fait souvent du benchmarking Les décisions financières prises par nos concurrents influencent indirectement nos choix Le degré d'exportations de nos concurrents influence nos objectifs export	Mesure la perception des gestionnaires sur le degré d'intensité de la pression concurrentielle dans le secteur artisanale (Nickell, 1996); (Bloom and Van Reenen, 2007); (Du et al., 2010)

Les normes subjectives	NS1	Je prends souvent l'avis des gens près de mon entourage pour mes décisions importantes.	Mesure à quel point les gestionnaires prennent en considération l'avis des gens autour d'eux pour prendre une décision (degré de soumission à la pression sociale) (Ajzen, 2011); (Trafimow & Finlay, 1996).
	NS2	La perception de mon entourage sur le crédit impacte directement la mienne.	
	NS3	Il y a des normes sociétales qu'il faut respecter lors de la prise de décision.	
Les conditions du crédit	CCR1	Un taux d'intérêt favorable augmente la chance que j'opte pour un crédit	Mesure le degré d'influence que les conditions de crédit offerts sur le marché ont sur la décision finale de demande de prêt bancaire (Ioannidou & Ongena, 2010) ; (PANJAITAN et al., 2019)
	CCR2	Des procédures de prêt non-complicées influencent positivement ma décision de crédit	
	CCR3	Les exigences de garantie allégées influencent positivement ma décision de crédit	
	CCR4	L'intervalle de temps pour le remboursement influence ma décision de crédit	
Environnement externe	EXT1	Le support gouvernemental influence mes choix de crédit	Mesure l'impact de facteurs externes sur la décision de prendre un crédit bancaire Sudjarmiko (2001); Gustaman (2000)
	EXT2		
	EXT3	La disponibilité des activités de coaching influence mes choix de crédit.	
	EXT4	La facilité de communication avec les institutions bancaires influence mes choix de crédit. Le degré de professionnalisme des instituts bancaires influence mes choix de crédit.	

Attitude prêt bancaire	APB1	Je suis pour l'endettement comme source de financement externe en cas de besoin.	Indique la mesure dans laquelle l'individu approuve ou non l'engagement dans un prêt bancaire comme source de financement externe pour l'entreprise. Durvasula and Lysonski (2010), Fishbein & Ajzen (1975) ; Ponchio & Aranha (2008).
	APB2	C'est bien d'avoir des dettes si on sait qu'on peut les rembourser.	
	APB3	Je préfère payer en plusieurs fois, même si le total est plus cher.	
Décision prêt bancaire	DPB1	Au cours des deux dernières années, avez-vous financé par le biais de crédit bancaire l'un de vos investissements ?	Il s'agit du niveau d'endettement de l'entreprise suite à un crédit bancaire. (Fernández de Guevara et al., 2021).
	DPB2	A combien s'élève le pourcentage de vos endettements bancaires dans vos états financiers.	
	DPB3	Jusqu'à quand êtes-vous engagé dans ces dettes.	

Source : Tableau réalisé par nos soins

Des questions démographiques ont été incluses au début du questionnaire, à savoir : l'âge, le sexe, l'état civil, le niveau d'éducation, le revenu, le capital, et la structure de l'entreprise. Un résumé du profil socio-démographique des répondants est présenté dans le tableau 15. Comme le montre le tableau 6.2, notre échantillon est plus constitué d'hommes (60,1) plutôt que de femmes (39,9) ; ce qui peut être considérée comme représentatif du marché artisanal marocain puisque la majorité des fondateurs des PME au Maroc sont des hommes (Zerbet et Ouahi, 2020). Les femmes dans notre échantillon sont principalement en tête de coopératives créées dans les zones rurales dans un cadre associatif pour aider les femmes en situation précaire. Pour l'âge, plus de 50 % de la population ont entre 40 et 50 ans ; 19,8 % ont entre 30 et 40 ans ; suivi par les gestionnaires qui ont entre 50 et 60 ans avec 8,56%. En ce qui concerne l'état civil, la majorité des répondants sont soit fiancés, soit mariés (56,42% fiancés, 35,4% mariés et 6,03% célibataires).

Pour ce qui est du niveau d'éducation de nos gestionnaires, nous pouvons dire qu'il y a une bonne représentativité de tous les niveaux d'éducation avec 42,02% ayant un baccalauréat ou moins, suivi par 26,6% ayant une licence, puis viennent les personnes ayant reçu une éducation professionnelle avec un

pourcentage de 19,65% ; et enfin, 10,9% ont un diplôme de master et seulement 1,7% de nos répondants ont un doctorat. Passons maintenant à la structure des entreprises artisanales gérées par nos gestionnaires ; 43,4% sont des PME, 21,8% sont des coopératives, 16,73% sont des mono-artisans à la tête de micro-entreprises. Par ailleurs, le capital de ces entreprises est majoritairement compris entre 1 000 000 et 2 500 000 MAD (36,96%), suivi des entreprises dont le capital se situe entre 2 500 000 et 5 000 000 MAD avec 23,93 % et celles entre 100 000 et 1 000 000 MAD avec 22,57% ; et à la fin viennent les entreprises avec un capital moins de 100 000 MAD (12,84%) et celles avec plus de 5 000 000 MAD (3,7%). La dernière caractéristique socio-démographique est par rapport au revenu personnel du gestionnaire qui est majoritairement compris entre 3000 et 6000 MAD (34,63%) ; en suite viennent les gestionnaires dont le revenu est plus de 15000 MAD (22,57%) suivi d'un revenu entre 6000 et 10 000 MAD (20,23%) ; le reste de cette population par rapport à cette variable est reparti entre 12,45% pour un revenu 10 000 et 15 000 MAD, et 10,12% pour un revenu moins de 3000 MAD.

Tableau 15: *Profil socio-démographique des répondants*

Mesure	Eléments	N	%
Genre	Homme	309	60,1%
	Femme	205	39,9%
Age	Entre 25 et 30	28	5,44%
	Entre 30 et 40	102	19,8%
	Entre 40 et 50	302	58,71%
	Entre 50 et 60	44	8,56%
	Plus que 60 ans	38	7,40%
L'état civil	Célibataire	31	6,03%
	Engagé	290	56,42%
	Marié	182	35,40%
	Divorcé	8	1,56%
	Veuf/veuve	3	0,58%

L'éducation	Baccalauréat ou moins	216	42,02%
	Education professionnelle	101	19,65%
	Licence	135	26,26%
	Master	56	10,9%
	Doctorat	6	1,70%
La structure de l'entreprise	Mono-artisan	86	16,73%
	Coopérative	112	21,8%
	PME	223	43,4%
	Entreprise familiale	93	18,1%
Capital de l'entreprise	Moins de 100 000 MAD	66	12,84%
	Entre 100 000 et 1 000 000 MAD	116	22,57%
	Entre 1 000 000 et 2 500 000MAD	190	36,96%
	Entre 2 500 000 et 5 000 000MAD	123	23,93%
	Plus de 5 000 000 MAD	19	3,7%
Le revenu personnel	Moins de 3000 MAD	52	10,12%
	Entre 3000 et 6000 MAD	178	34,63%
	Entre 6000 et 10 000 MAD	104	20,23%
	Entre 10 000 et 15 000 MAD	64	12,45%
	Plus de 15 000 MAD	116	22,57%

Source : Tableau réalisé par nos soins

Section 3 : Analyse de données

Lors de cette étude, nous avons opté pour la modélisation par équations structurelles (structural equation modeling : SEM) comme étant la technique la plus appropriée pour analyser les relations causales et évaluer le modèle conceptuel (Henseler et al., 2009). Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel AMOS 24.0, qui est considéré comme l'un des meilleurs outils pour réaliser un SEM lorsque la taille de

l'échantillon est assez large (Lowry et Gaskin, 2014). Avant d'entamer notre analyse, il est primordial d'examiner d'abord le modèle de mesure pour évaluer la fiabilité des indicateurs utilisés, la fiabilité du construit, la validité convergente et la validité discriminante. Et c'est dans cet ordre que va se poursuivre la partie suivante.

I. Evaluation du modèle de mesure

Premièrement, pour évaluer le modèle de mesure, il est crucial d'identifier en premier lieu les erreurs de mesure, s'il y en a, par un test de validité. Pour tester cette validité convergente, nous examinons l'indice de variance moyenne extraite (average variance extracted : AVE). Selon Fornell et Larcker, (1981), pour conclure à une validité convergente acceptable du modèle, la valeur de l'AVE devrait être supérieure ou égale à 0,5. De plus, Hair et al. (2006) stipulent que pour affirmer une bonne validité convergente, les coefficients de charge factorielle doivent être supérieurs à 0,4. Ainsi, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire où nous avons vérifié si les indices de saturations factorielles et d'AVE étaient conformes aux indices de référence. Le tableau 16 résume les résultats et montre que toutes les charges factorielles normalisées étaient supérieures à 0,4 et que toutes les valeurs d'AVE étaient supérieures à 0,5, ce qui indique une assez bonne validité convergente des construits.

Ensuite, nous avons mené un test de fiabilité pour s'assurer de la bonne consistance interne de notre modèle en évaluant les indices des alphas de Cronbach (CA) et des fiabilités composites (composite reliability : CR). Pour atteindre une bonne consistance interne, les valeurs de CA et CR doivent dépasser un seuil correspondant à 0,7 (Field, 2013). Comme nous pouvons le constater dans le tableau 16, les deux indices, CR et CA, ont atteint une bonne cohérence interne $> 0,7$. Pour le CR, la valeur minimale était de 0,73 et la valeur maximale de 0,87 ; pour le CA, la valeur minimale était de 0,716 et la valeur maximale de 0,86. La dernière étape de l'évaluation de notre modèle de mesure concerne l'importance de l'ajustement des données (Brown et Moore, 2012). Les indices d'ajustement des modèles de mesure absolus, incrémentaux, et de parcimonie trouvée sont les suivants : $\chi^2/df = 2,914$; CFI = 0,991 ; NFI = 0,946 ; TLI = 0,947 ; et RMSEA = 0,086. Dans l'ensemble, nous pouvons considérer que ces résultats sont conformes aux limites définies par la littérature relative aux équations structurelles (Bagozzi et Yi, 2012 ; Kline, 2015). Par conséquent, et sur la base de l'ensemble des résultats de l'évaluation du modèle de mesure, nous pouvons conclure que les mesures adoptées sont conformes aux normes, ce qui nous permet de procéder dans notre analyse.

Tableau 16: Fiabilité et Validité convergente

Variables	Items	Saturations factorielles standardisée s	AVE	CR	CA
Compétences du gestionnaire	CMP1	0,738	0,54	0,78	0.74
	CMP2	0,868			
	CMP3	0,545			
Impulsivité	IMP1	0,841	0,60	0,82	0.88
	IMP2	0,808			
	IMP3	0,646			
La pression concurrentielle perçue	PC1	0,715	0,57	0,79	0.79
	PC2	0,802			
	PC3	0,736			
Les normes subjectives	NS1	1,01	0,51	0,73	0.77
	NS2	0,472			
	NS3	0,486			
Les conditions du crédit	CCR1	0,655	0,61	0,87	0.88
	CCR2	0,713			
	CCR3	0,853			
	CCR4	0,864			
L'environnement externe	EXT1	0,995	0,58	0,85	0.85
	EXT2	0,912			
	EXT4	0,684			
	EXT3	0,516			

Attitude bancaire	prêt	APB1	0,90			
		APB2	0,89			
		APB3	0,87	0,63	0,80	0.85
Décision bancaire	prêt	DPB1	0,89			
		DPB2	0,97			
		DPB3	0,67	0,59	0,81	0.79

Source : Tableau réalisé par nos soins⁷

II. Évaluation du modèle structurel

Afin de tester l'ajustement de notre modèle structurel, on s'est basé sur l'étude de Brown et Moore, (2012). Ainsi, nous avons commencé par rechercher les indices d'ajustement du modèle de mesure absolus, incrémentaux, et de parcimonie. Les résultats trouvés sont les suivants $\chi^2 = 765,039$; $df = 238$; χ^2 relatif = 3,214 ; RMSEA = 0,06 ; CFI = 0,870 ; NFI = 0,826 ; IFI = 0,873 ; TLI = 0,823. D'après la littérature, l'adéquation du modèle est satisfaite lorsque trois ou quatre de ces indices d'adéquation atteignent les valeurs de référence (Hair et al., 2006). Dans l'ensemble, nous signalons un ajustement acceptable du modèle (χ^2 relatif < 5 ; RMSEA < 0,08 ; et NFI est assez proche du repère > 0,80) ; ce qui nous permet de poursuivre notre analyse pour tester les relations entre les variables latentes exogènes et endogènes de notre modèle.

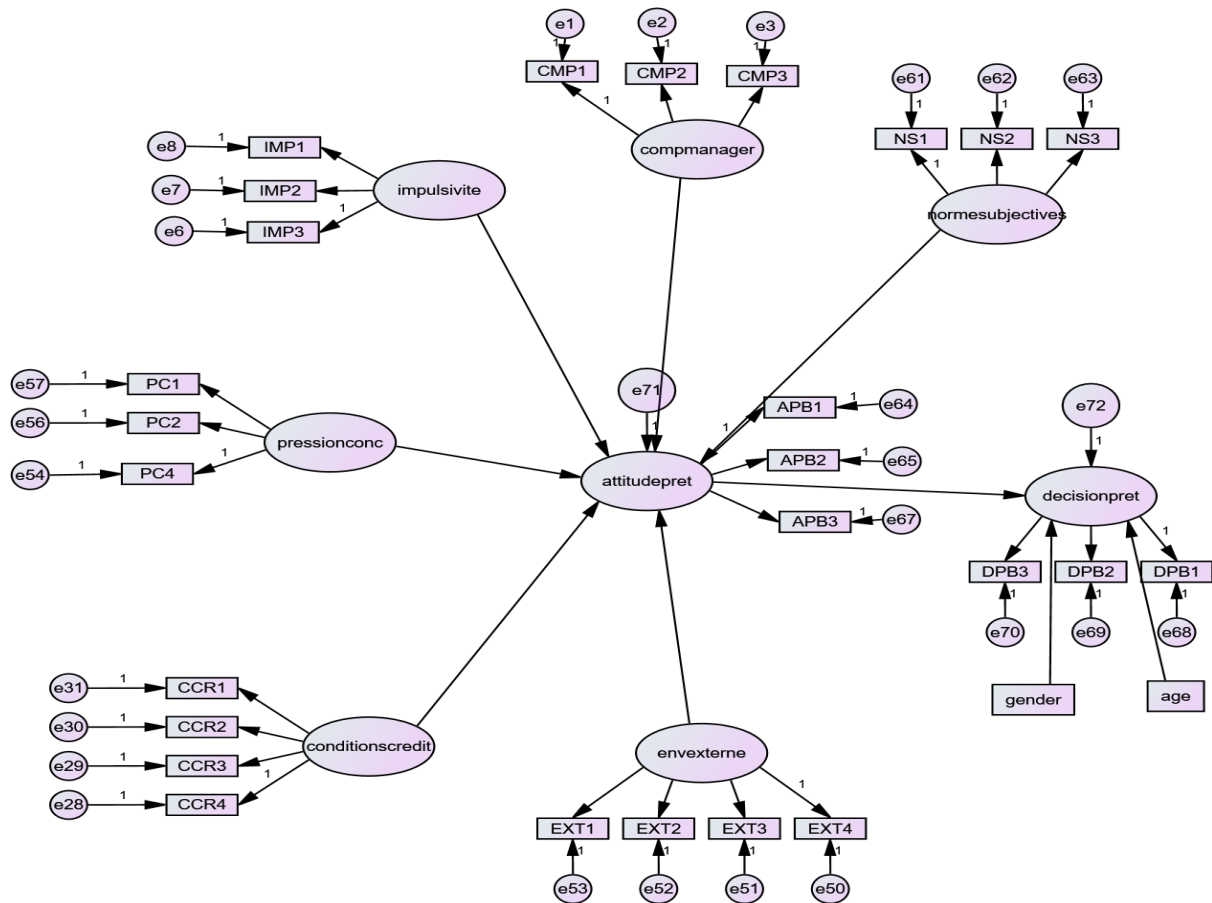
III. Test des hypothèses

Ensuite, nous avons testé les hypothèses proposées par le biais du modèle structurel décrit dans la figure 9 ; tandis que le tableau 17 résume les résultats des hypothèses 1 à 7. Pour les facteurs individuels, l'attitude envers un prêt bancaire était significativement prédite par les compétences du gestionnaire ($\beta = -0,394$, $p < 0,001$), tandis qu'elle n'était pas prédite par l'impulsivité ($\beta = 0,149$, $p = 0,025 > 0,005$) ; ainsi, H1 était validée, tandis que H2 était rejetée. En ce qui concerne les facteurs sociaux, l'attitude envers un prêt bancaire est significativement prédite à la fois par le biais de la pression concurrentielle perçue ($\beta = 0,380$, $p < 0,001$) et par les normes subjectives ($\beta = 0,781$, $p < 0,001$), ce qui démontre que H3 et H4

⁷ AVE = variance moyenne extraite ; CR = fiabilité composite ; CA = alpha de Cronbach

peuvent être retenues. Ensuite, les facteurs sociaux sont considérés comme ayant la plus forte influence sur l'attitude des gestionnaires vis-à-vis d'un prêt bancaire, puisqu'ils ont montré les valeurs de β les plus élevées parmi les autres facteurs. Et enfin, pour les facteurs relatifs à l'information, encore une fois l'attitude envers un prêt bancaire a été significativement prédite par les conditions du crédit ($\beta = 0,257$, $p < 0,001$), et l'environnement externe ($\beta = -0,225$, $p < 0,001$). Par conséquent, H5 et H6 ont également été Validées. Et enfin, la décision de demander un prêt bancaire était significativement prédit par l'attitude développée vis-à-vis de ce prêt ($\beta = 0,780$, $p < 0,001$).

Figure 9: *Modèle conceptuel évalué 2*



Source : Figure réalisée par nos soins

Tableau 17⁸ : Test des hypothèses

Hypothèses	Relations	β	Estimate	S.E.	CR.	P	Décision
H1	attitudepret<---compgestionnaire	0,391	0,242	0,045	5,16	***	Validée
H2	attitudepret<---impulsivité	0,142	0,162	0,072	2,222	0,025	Non-validée
H3	attitudepret<---pressionconc	0,385	0,286	0,056	4,895	***	Validée
H4	attitudepret<---normesubjectives	0,789	1,298	0,359	3,64	***	Validée
H5	attitudepret<---conditionscredit	0,257	0,143	0,039	3,932	***	Validée
H6	attitudepret<---envexterne	-0,225	-0,147	0,040	-3,365	***	Validée
H7	decisionpret<---attitudepret	0.790	1,297	0,185	7,173	***	Validée

Source : Tableau réalisé par nos soins

IV. Test d'effet de modération

Afin de tester l'effet modérateur que l'aversion à la perte de contrôle peut exercer sur la relation entre l'attitude développée par les gestionnaires vis-à-vis d'un prêt bancaire et la décision finale de demande de prêt bancaire, on a utilisé le logiciel SPSS PROCESS Macro. En effet, la relation entre ces deux variables a été confirmée à travers une analyse de régression dont les résultats sont comme suit : $t = 5,911$, et $p = 0,000$, 95%. Une représentation graphique de ces résultats est présentée dans le tableau 18, qui démontre aussi le rôle modérateur significatif que l'aversion à la perte de contrôle a joué sur la relation entre l'attitude envers un prêt bancaire et décision de s'y lancer ($t = -3,137$, $p = 0,001$, 95%) ; par conséquent, H8 a été soutenu. Nous pouvons donc dire que l'attitude positive envers un prêt bancaire est affaiblie par l'interaction de la peur de perte de contrôle, ce qui réduit la probabilité de prendre la décision finale ; en d'autres termes, plus la peur de perte de contrôle augmente, plus la relation entre l'attitude envers un prêt bancaire et la décision finale de demande de prêt s'affaiblit.

En outre, pour analyser en profondeur l'effet significatif que la peur de perte de contrôle exerce sur la relation entre l'attitude et l'action lors d'une demande de prêt bancaire, nous avons élaboré le diagramme de dispersion présenté dans la figure 10 sur la base des résultats statistiques obtenus. Ce graphique montre

⁸ β = coefficient de régression normalisé ; S.E. = erreur standardisée ; CR. = valeur t ; *** = $p < 0,001$.

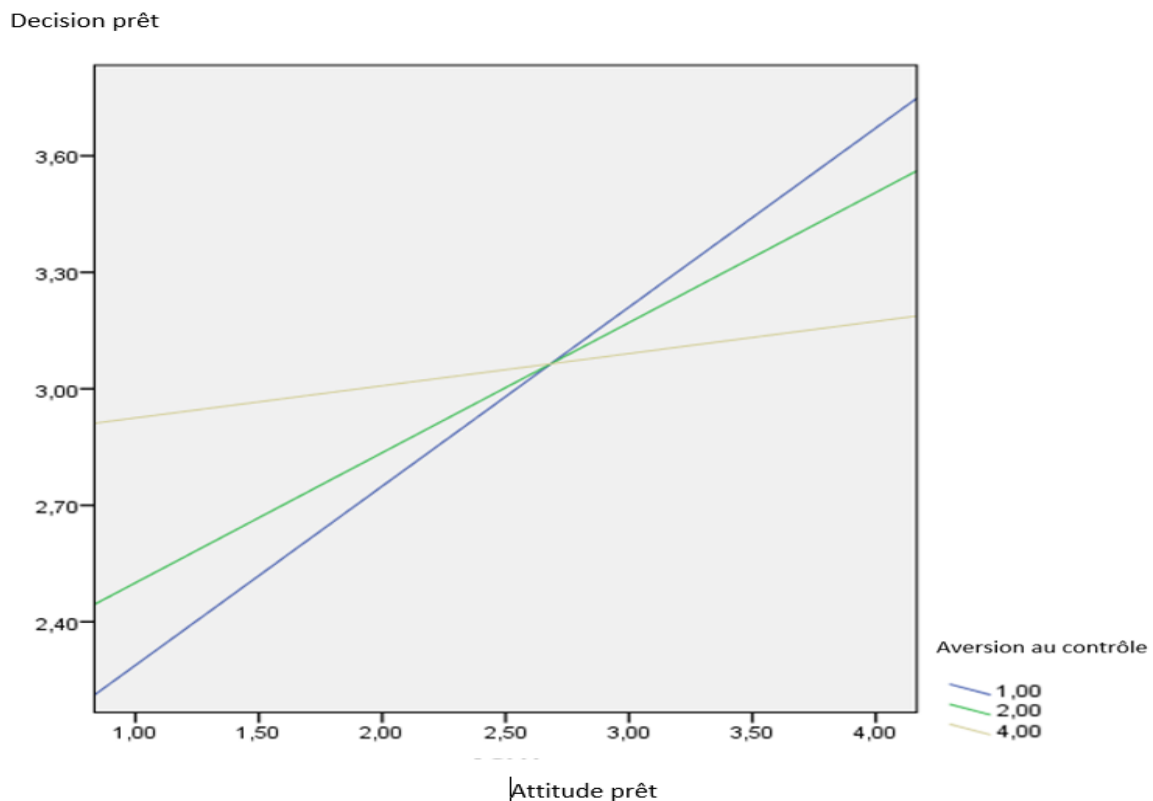
clairement que la relation entre l'attitude et la décision de demande de prêt bancaire est plus forte lorsque l'effet de la peur de perte de contrôle est faible plutôt que lorsqu'il est élevé.

Tableau 18: L'effet de modération de l'aversion à la perte de contrôle.

Relations hypothétiques	Std Beta	std error	t-value	p	LLCI	ULCI	Résultat
decisionpret<--attitudepret	0.587	0.099	5.901	0.000	0.391	0.783	Supportée
decisionpret<---controle*attitudepret	-0,127	0.040	-3.137	0.001	´-0.205	´-0.047	Supportée

Source : Tableau réalisé par nos soins

Figure 10: Représentation graphique de l'effet médiation de l'aversion au contrôle.



Source : Figure réalisée par nos soins

V. Test des variables de contrôle

Pour les variables de contrôle, même lorsqu'elles ont été introduites dans le modèle, ce dernier reste toujours valide ainsi que toutes les hypothèses validées initialement par le modèle sans introduction de variables de contrôle. En ce qui concerne H2, qui n'était pas validé par le modèle structurel, elle n'est toujours pas valide lorsque les variables de contrôle ont été ajoutées avec une légère différence. En effet, nos résultats suggèrent que ni le sexe ($\beta = 0,089$; $p = 0,106$), ni l'éducation ($\beta = -0,08$; $p = 0,225$) ne sont significativement associés à la décision du gestionnaire des entreprises artisanales pour demander un prêt bancaire ; puisque les valeurs de p sont supérieures à 0,005.

Section 4 : Discussion des résultats

D'après les résultats de notre recherche, nous pouvons affirmer la relation d'impact positif que l'attitude du gestionnaire vis-à-vis d'un prêt bancaire a sur la décision finale d'opter pour ce crédit. En réalité, la relation entre l'attitude et l'action a lentement été soutenue par la littérature à travers le modèle de la théorie de l'action raisonnée (Ajzen, 2011) ; ce qui vient supporter notre conclusion. Également, et à travers la théorie du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 2011), la relation d'impact entre les facteurs contextuels et l'attitude qu'un individu développe par rapport à une décision donnée est clairement mise en évidence par la littérature ; ce qui vient, encore une fois, en concordance avec les résultats de notre étude. Actuellement, ces derniers stipulent que l'attitude du gestionnaire envers un prêt bancaire est globalement prédite par la majorité des facteurs individuels, sociaux, et d'informations présentées dans notre modèle ; sauf pour l'impulsivité pour laquelle l'hypothèse développée a été rejetée. Par ailleurs, nous avons constaté que la peur de perte de contrôle joue un rôle modérateur négatif lorsque les gestionnaires veulent traduire leur attitude envers un prêt bancaire pour financer l'activité de leur entreprise en une décision finale d'adoption. En d'autres termes, plus le désir de garder le contrôle sur sa firme est grand, plus il est difficile pour les gestionnaires adoptant une attitude positive à l'égard des prêts bancaires de passer à l'action ou d'adopter un comportement favorable.

Premièrement, en ce qui concerne les facteurs individuels, nous avons constaté que l'attitude qu'un gestionnaire développe à l'égard des prêts bancaires est fortement influencée par le degré des compétences acquises par ce dernier, alors qu'elle n'est pas associée au degré d'impulsivité présente dans sa personnalité. En fait, nous avons trouvé une relation positive entre les compétences d'un gestionnaire et l'attitude envers un prêt bancaire, ce qui indique que plus le niveau des compétences du gestionnaire est élevé, plus l'attitude développée envers le crédit bancaire est favorable. Les compétences du gestionnaire

étudiées sont les compétences managériales, financiers, et communicationnel. Parmi ces facteurs, le plus dominant est les compétences financières avec une saturation factorielle standardisée de 0,86, suivi des compétences managériales avec 0,73 ; et à la fin viennent les compétences communicationnelles avec 0,54. Cela montre que les compétences financières des entrepreneurs sont les plus pertinents pour une décision de prêt bancaire puisque ça reflète directement la capacité du gestionnaire à gérer les ressources pour analyser les besoins futurs d'une façon optimale. Par ailleurs, une bonne planification financière permet la résolution des problèmes et l'utilisation des opportunités par les entrepreneurs ; ce qui aura finalement un effet positif sur les résultats de l'entreprise. Ensuite, une décision pareille doit être couplée avec de bonnes compétences managériales des chefs d'entreprise artisanale d'où découle la bonne compréhension de l'organisation, puisque les gestionnaires sont les mieux placés pour comprendre et connaître l'état général de l'entreprise, et tout ce qui est nécessaire pour son progrès. Il s'agit bien des caractéristiques personnelles et des aptitudes qui permettent de surmonter les problèmes et saisir les opportunités au bon moment de la manière la plus appropriée. Si un entrepreneur dans l'artisanat possède une compétence élevée en matière de gestion, alors la décision de choisir un financement de la petite entreprise sera obtenue correctement. Vient à la fin, communiquer efficacement, c'est-à-dire : être capable d'établir une communication fluide au sein de l'entreprise en interne, notamment en interrogeant activement les collègues sur l'évolution de leurs affaires et de leur travail ; et en externe, en étant capable de construire de bonnes relations avec les institutions financiers en particulier, et le réseau de l'entreprise en générale. Il faut admettre que la source la plus possible de fonds pour obtenir des prêts est celle des institutions bancaires, vu leur répartition géographique uniforme, l'offre suffisante de fonds, et les fonctions d'intermédiation qui sont assurées. Mais, obtenir un prêt bancaire n'est pas aussi simple car les entrepreneurs doivent faire une bonne approche commerciale à travers une bonne communication, pour bien expliquer et transmettre leurs idées.

En bref, nos résultats sur la relation entre les compétences du gestionnaire et la prise de décision de prêt bancaire pour les entreprises artisanales sont largement supportés par la littérature. Actuellement, nombreuses sont les études qui ont trouvé une influence significative entre les compétences des gestionnaires et la performance de l'entreprise de façon générale (Mahrip, 2010 ; Abraham et al., 2001 ; Köse, et Şencan, 2016). Plus concrètement, les recherches de (TSETSENZAYA et al., 2019) affirment que les compétences des gestionnaires des entrepreneurs industriels influencent la prise de décision sur le financement des petites entreprises industrielles. Parallèlement, Novianty et al. (2018) montre que la qualité de la gestion des systèmes d'information comptable, les capacités dynamiques, l'éthique de

l'utilisateur, et le soutien de la direction générale ont une influence significative sur la qualité de la prise de décision.

L'impulsivité est le deuxième facteur individuel étudié lors de cette recherche comme facteur d'impact sur l'attitude des gestionnaires envers un prêt bancaire. Nos résultats n'ont pas validé cette hypothèse ; écartant ainsi toute relation possible entre l'impulsivité, comme trait personnel, et l'attitude développée vis-à-vis de la demande de prêt bancaire. A notre connaissance, on est les premiers à étudier l'impact direct de l'impulsivité sur l'attitude des gestionnaires à l'égard de prêts bancaires ; ce qui explique la rareté de littérature à cet égard. Par contre, certaines études ont démontré l'impact négatif de l'impulsivité sur les comportements ou la performance dans des contextes financiers multiples. En ce sens, Koff et Lucas (2011) affirment que l'impulsivité entraîne des résultats négatifs, soit en accumulant des dettes excessives, soit en ne faisant pas suffisamment d'épargne. De même, Ballinger et al. (2005) ont affirmé que l'impulsivité entraîne une mauvaise performance en matière d'épargne. Mais, la majorité de ces études sont menées par rapport au comportement individuel des personnes en tant que consommateurs ou individus ; et non pas dans le cadre de processus décisionnel des gestionnaire de petites entreprises, comme dans notre cas.

Deuxièmement, outre les facteurs individuels, nos résultats suggèrent que les facteurs sociaux ; à savoir la pression concurrentielle et les normes subjectives, exercent un impact considérable sur l'attitude des gestionnaires envers l'endettement bancaire. Pour ce qui est de la pression concurrentielle, il a été démontré que plus la pression concurrentielle est forte, plus l'attitude que les gestionnaires développent par rapport à un crédit bancaire est favorable. Nombreuses sont les études sur la pression concurrentielle et sa relation avec plusieurs variables ; mais peu d'études se sont centrées sur l'impact de la pression concurrentielle sur la prise de décision. Par exemple, les travaux de Cummins et Nyman, (2005) ont démontrés comment les gestionnaires, sous pression concurrentielle, peuvent prendre des décisions inefficaces avec un taux de risque non-calculé élevé. Dans une autre perspective, Doz et al., (1981) ont montré que la pression concurrentielle façonne le processus de décision, concernant le pays d'accueil, en le rendant plus flexible. En contrepartie, et à notre connaissance, notre recherche est la première en son genre à démontrer que la pression concurrentielle impacte positivement l'attitude des gestionnaires des entreprises artisanales envers un prêt bancaire dans le cadre de la théorie de l'action raisonnée.

En ce qui concerne les normes subjectives, nos résultats indiquent qu'il s'agit du facteur qui a le plus d'impact positif sur l'attitude envers un prêt bancaire parmi les facteurs étudiés. Plus l'environnement social d'un gestionnaire adhère à l'adoption d'un crédit bancaire comme source de financement externe pour son entreprise, plus l'attitude de ce dernier à l'égard de cette méthode de financement est positive. Cette affirmation a été partiellement soutenue dans la littérature par différentes études, qui ont toutes mis l'accent sur l'impact positif des normes subjectives sur l'attitude et le comportement financier (épargne ou endettement), que ça soit d'une façon directe ou indirecte (Abdul Jamal et al., 2015 ; Widjaja et al., 2020). Mais aucune étude ne confirme directement nos résultats dans le cadre de demande de prêt bancaire. En résumé, les facteurs sociaux (les normes subjectives au premier rang, et la pression concurrentielle en deuxième lieu) se sont avérés comme étant les facteurs qui déterminent le plus l'attitude envers un prêt bancaire des gestionnaires des EA Marocaines.

En dernier lieu, il s'est avéré, à travers notre recherche, que les facteurs liés à l'accès à l'information ont un impact direct sur l'attitude développée par les gestionnaires par rapport à un crédit bancaire, à savoir les conditions du crédit et l'environnement externe. Nos résultats montrent que plus les termes de crédits sont favorables (notamment le taux d'intérêt, les procédures, les garanties, et le temps de remboursement), plus les gestionnaires développent une attitude favorable vis-à-vis de ce crédit. Notons que le taux de remboursement est le facteur ayant le plus d'influence sur l'attitude selon nos chiffres présentées dans la section des résultats ; et ceci est largement supporté par la littérature que ça soit pour les grandes ou les petites entreprises. A titre d'exemple, Lewis et al., (2003) indique que les conditions du marché financier en général influencent les décisions financières prises par les gestionnaires. Aussi, Ključnikov et Belás, (2016) montrent que le degré de familiarité des entrepreneurs avec les conditions du crédit augmente la chance que ces derniers y recourent comme source de financement externe pour leurs entreprises. Et le dernier exemple réside dans l'affirmation que la capacité des petites entreprises à utiliser le crédit des institutions financières formelles est limitée par des conditions de prêt difficiles ; également avec des garanties élevées, et une couverture limitée des services bancaires ; des procédures alambiquées, et des informations peu claires sur la disponibilité du crédit (Tambunan 2002). Reste que la valeur ajoutée de notre travail dans ce sens réside dans le fait que c'est la première recherche à étudier cette relation dans le cadre des entreprises artisanales, en premier lieu ; et pour les entreprises nord-Africaines en deuxième lieu.

Le dernier facteur d'information mis sous analyse est celui des facteurs externes et leur impact sur l'attitude des gestionnaires. On a trouvé que les facteurs d'environnement externe à l'entreprise, tel que le support gouvernemental, le coaching, la communication avec les banques, et leur degré de professionnalisme affectent positivement l'attitude des gestionnaires envers un crédit bancaire. Plus le niveau de soutien rapporté par ces acteurs augmente, plus les gestionnaires ont tendance à développer une attitude positive sur les bienfaits que le crédit peut rapporter à leur entreprise. Aussi, on n'a pas été surpris lorsqu'on a trouvé que le facteur le plus pertinents parmi ces facteurs est le support gouvernemental, puisque la structure du marché artisanale marocain dépend fortement des aides et des restructurations gouvernementales rénovatrices portées en faveur de ce secteur.

Du côté de la littérature, la relation entre l'environnement externe de l'entreprise et les décisions financières a été largement débattu. Rahardjo et Ali (2008), et Laksmono (2004) montrent que le capital des petits entrepreneurs provient de l'héritage et de l'épargne personnelle. Les petites entreprises manquent d'informations sur l'existence de fonds, et sont par conséquent réticents pour demander des prêts bancaires ; se heurtant ainsi à des barrières psychologiques lorsqu'elles traitent avec les institutions bancaires, principalement en raison de facteurs liés à la confiance. Ceci explique amplement nos résultats en assumant que si l'environnement externe (réduit dans la personne de l'entité bancaire) fournit un terrain favorable aux entrepreneurs des entreprises artisanales, ces derniers seront moins réticents pour traiter avec ses entités pour le bien mutuel des deux parties. En fait, les petites entreprises sont moins à même de répondre aux exigences des institutions financières formelles. Ainsi, le traitement discriminatoire ressenti par certains entrepreneurs, notamment en termes de services de prêt, réduit considérablement toute possibilité de coopération ; ce qui peut pousser les gestionnaires à chercher des sources de financement autre que les banques pour subvenir à leurs besoins financiers. Yekti (2010) montre que l'accès limité aux ressources financières auquel sont confrontés les agriculteurs dans les zones rurales, en particulier aux institutions financières formelles telles que les banques, les conduit à dépendre de sources de financement informelles ; qui est d'ailleurs aussi le cas des EA marocaines, démontrant ainsi l'importance de l'environnement externe dans la décision de prêt bancaire.

Conclusion

La présente étude, sur la base de la théorie du comportement planifié et du modèle de l'action raisonnée, a tenté de mettre en évidence les facteurs de base qui ont un impact significatif sur l'attitude

des gestionnaires envers l'endettement bancaire comme source de financement pour les entreprises artisanales. Ces facteurs ont été répartis selon les études de Ajzen (1991, 2011) en trois catégories principales, à savoir les facteurs individuels (compétences des gestionnaires et impulsivité), les facteurs sociaux (pression concurrentielle et normes subjectives) et les facteurs liés à l'information (les conditions du crédit et l'environnement externe de l'entreprise). Après avoir mené l'étude, les résultats empiriques ont confirmé l'impact considérable de tous les facteurs de contexte, à l'exception de l'impulsivité et avec une forte concentration des facteurs sociaux. Ceci dit que les facteurs sociaux, notamment les normes subjectives, sont les facteurs qui impactent le plus l'attitude du gestionnaire envers le crédit bancaire. En outre, l'écart entre l'attitude des gestionnaires vis-à-vis d'un prêt bancaire et la décision finale d'adoption a été comblé en incorporant l'aversion à la perte de contrôle comme variable modératrice. Là encore, nos résultats ont confirmé cette relation et ont montré que la peur de perte de contrôle peut affaiblir la relation entre l'attitude et le comportement par rapport à un prêt bancaire. Autrement dit, plus les gestionnaires ont peur de perdre le contrôle sur leur entreprise, moins ils auront recours à un crédit bancaire comme source de financement externe.

Il est important de signaler que cette étude apporte à la littérature existante une contribution au niveau pratique et théorique. En ce qui concerne la contribution théorique de notre étude, nous pensons qu'elle permet d'explorer plus en profondeur la relation entre l'attitude envers les sources de financement externes tel que la banque et le comportement adopté à cet égard d'une manière holistique et systématique grâce à l'utilisation de la théorie du comportement planifié et du modèle d'action raisonnée. Ceci a été fait grâce à la catégorisation de différents types de facteurs contextuels (individuels, sociaux et croyances) ayant un impact direct sur l'attitude des gestionnaires sur les prêts bancaires. En outre, notre recherche est la première dans son genre à intégrer l'aversion à la perte de contrôle comme un rôle modérateur et non comme un facteur d'impact direct sur la relation entre l'attitude et le comportement dans le contexte de financement externe des EA. En conséquence, nous avons constaté que l'aversion à la perte de contrôle modère négativement cette relation, comblant ainsi une lacune dans la littérature par rapport à cette question.

En ce qui concerne les implications pratiques, l'étude actuelle peut être une source d'information précieuse pour les entrepreneurs artisanaux qui peuvent tirer profit en organisant leur financement d'une manière plus formelle. En même temps, nos résultats peuvent orienter les autorités financières vers l'amélioration de leurs conditions de crédits en faveur de la demande et des critères de sélection psychologique du

preneur de décision des EA ; le gestionnaire en l'occurrence. De surplus, les banques et les institutions financières dans le contexte marocain pourraient également tirer profit de nos résultats en établissant de nouveaux modèles d'options de crédits pour limiter le recours à des sources de financement informelles largement répandues au sein du secteur artisanale marocain.

D'autre part, Les petites entreprises artisanales n'ont pas recours à ce genre de financement principalement à cause du traitement discriminatoire ressenti par certains entrepreneurs, notamment en termes de services de prêt ; et aussi à cause de l'expérience limitée qui fait que ces derniers sont de moins en moins en mesure de répondre aux exigences spécifiées par les institutions financières formelles tel que les banques. Et c'est dans ce sens que les informations fournis à travers notre recherche sur les facteurs auxquels il faut prêter attention, pour pouvoir créer une attitude favorable et améliorer la décision de choisir le financement par le moyen de crédit bancaire. Aussi, les entrepreneurs ont besoin d'être conscients des facteurs internes (individuelles) et externes (facteurs sociaux et d'information) qui vont les aider dans le processus de prise de la décision de financement la plus optimale pour leurs investissements. Par exemple, les résultats de cette étude indiquent que les compétence managériales, financières, et communicationnelles des gestionnaires est liée à la décision du mode de financement choisi. Par conséquent, dans un effort pour améliorer la prise de décision en matière de financement, les aspects des compétences du gestionnaire doivent recevoir une attention particulière.

A la fin, notre étude confirme que l'environnement externe de la petite entreprise artisanale est très dominant dans l'influence de la décision de choisir une source de financement externe. Ceci dit que des facteurs externes tel que le support gouvernemental ou la relation avec les banques sont des facteurs décisifs pour ce genre de décision. Dans ce sens, nous pensons que la relation directe entre l'environnement externe et les compétences des gestionnaires des entrepreneurs artisanaux est la plus importante. Par conséquent, la capacité de prise de décision par un gestionnaire compétant pour choisir le financement de l'entreprise augmentera avec une meilleure compréhension de l'environnement externe, une facilité d'accès au crédit, et une augmentation des bénéfices perçus. Ainsi, l'amélioration des compétences du gestionnaire peut se faire en fournissant une assistance dans la gestion de l'entreprise, et également en offrant la possibilité de participer à des formations et des séminaires organisés par les propriétaires capitalistes.

Pour conclure, il faut mentionner que cette étude présente tout de même certaines limites. Tout d'abord, elle a été menée dans le contexte d'un seul pays ; il serait intéressant de la mettre en œuvre dans un contexte

régional afin de généraliser les résultats sur une région (nord d'Afrique). Les futurs chercheurs pourraient également couvrir d'autres pays et comparer les résultats afin de surmonter les disparités culturelles et économiques. Deuxièmement, les données ont été recueillies sur la base d'informations fournies par les gestionnaires eux-mêmes, et tous les facteurs contextuels ont été mesurés de manière subjective, alors que certains d'entre eux ont pu être mesurés de manière objective. Du coup, le data recueilli est basé sur la perception des gestionnaires et leurs visions des choses ; et non fondé sur des mesures objective qui évite toute confusion. Enfin, la présente étude est basée sur une approche transversale ; les études futures pourraient examiner les attitudes, les comportements et les facteurs contextuels liés au financement externe des entreprises artisanales sur la base d'une approche longitudinale. Il est également conseillé d'approfondir cette recherche en étudiant l'influence d'autres facteurs internes et externes qui n'ont pas été considérées, en ajoutant d'autres variables et indicateurs et en élargissant le champ de recherche.

Conclusion générale

Le but principal de cette thèse, étant donné le rôle majeur que l'artisanat joue dans le développement économique et sociale du Maroc, était de mettre la lumière sur les principaux obstacles qui freinent la performance à l'export des EA, ainsi que les différentes actions à mener pour faire face à ces problèmes. En fait, avec cette nouvelle ère, les artisans luttent pour maintenir leur réserve traditionnelle en vie (Esperanza, 2008) ; pourtant, la participation de leurs entreprises à la croissance économique du pays est évidente et cruciale (Nielsen et Samia, 2008). Traditionnellement, les régions artisanales ont été les premières zones rurales à être industrialisées par leur gouvernement dans le cadre d'une stratégie de développement rural (Redzuan et Aref, 2011). Cela peut être dû à de nombreuses raisons, mais la plus pertinente est celle d'intégrer les régions rurales dans le développement économique du pays. Les services officiels soulignent que l'artisanat, par nature, est peu capitalistique et peu intensif en main-d'œuvre. Par conséquent, quels que soient les objectifs prioritaires, ce secteur est susceptible de rester, pendant longtemps encore, important dans tout effort de développement, s'il est utilisé comme moteur, pour une transformation progressive de ce que l'on appelle "l'économie traditionnelle" ; il s'agit du secteur où l'investissement en capital par personne est le plus faible.

I. Résultats de la recherche

Pour résumer et synchroniser les résultats des trois recherches menées dans le cadre de cette thèse, l'on dirait que la bonne stratégie marketing international, les capacités technologiques, et les ressources financiers de l'EA peuvent être combinés et transformés en un avantage concurrentiel pour améliorer les performances à l'exportation. La stratégie d'adaptation a directement influencé les performances à l'exportation par le biais du partenariat, des programmes de promotion des exportations, et des stratégies de marketing mix à l'exportation (4P). Cela implique que l'amélioration des programmes de distribution et de promotion des exportations en collaboration avec des partenaires internationaux, accompagné d'un renforcement technologique et d'un accès au capital peut améliorer les performances à l'exportation des EA. En d'autres termes, le marketing, la technologie, et les fonds transforment l'expérience export et aide les entreprises à la mener de la façon la plus optimale possible. Ainsi, la mise en place de système de distribution et de programmes de promotion des exportations adaptés au marché d'accueil en s'épaulant technologiquement et financièrement sont considérés comme des décisions stratégiques en matière d'exportation qui peuvent façonner autrement le futur des exportations artisanales marocaines. Par

conséquent, cette étude contribue à la littérature sur la performance à l'exportation en élargissant le champ de connaissances sur les déterminants d'un environnement favorable au succès de l'exportation. Dans ce sens, et vu les résultats de notre recherche présentés auparavant, nous préconisons les conseils de double dimension, sociale et économique, suivants :

(1) promouvoir une politique d'emploi de la main-d'œuvre jeune, tant urbaine que rurale avec une attention assez spéciale aux formations reçues par ces derniers. Il faut impérativement que le capital humain travaillant dans l'artisanat (avec une attention spéciale aux gestionnaires et preneurs de décisions) ait une initiation aux concepts marketing pertinents à la bonne conduite des business. Les notions de base marketing liées aux décisions stratégiques peuvent constituer le point de différence entre le succès et l'échec d'une opération export. Mais malheureusement, L'expérience de ces dernières années a montré que toute politique de marketing de produits artisanaux se heurte à deux difficultés majeures :

- A. l'impossibilité de répondre à une commande importante dans un délai raisonnable ;
- B. l'impossibilité de vendre des articles identiques à des prix identiques

Dans ce sens, nous conseillons les EA visant à améliorer leurs performances à l'export d'opter pour une stratégie d'adaptation marketing bien étudiée. D'autant plus, qu'il faut prendre en compte l'effet positif que le partenariat a sur la performance à l'export des EA ; et essayer de rechercher des partenaires dans le pays d'accueil qui sont susceptibles de combler les lacunes dans une perspective d'optimisation des résultats. Aussi, le problème de la main-d'œuvre doit être étudié en vue d'une croissance accélérée de la production, en tenant compte des possibilités de commercialisation du produit artisanal tant au niveau national qu'international. Il est donc important de souligner l'importance de cette question :

- ⇒ La formation professionnelle en matière de conception et d'exécution ;
- ⇒ La conversion progressive des unités de production traditionnelle en unités de production semi-industrielle ;
- ⇒ La standardisation de la production par la concentration du travail dans de grandes coopératives et des usines artisanales.
- ⇒ L'accroissement de la disponibilité des matières premières nécessaires aux artisans. Les matières premières ou semi- finies ne doivent être exportées qu'après satisfaction des besoins locaux.

Par la suite se pose la question du choix du produit à fabriquer. Il faut en premier lieu faire la distinction entre les produits qui répondent à la demande extérieure et ceux destinés au marché local. Les préférences des clients étant versatiles, un bureau d'études doit être dédié à l'amélioration des modèles et à leur adaptation aux changements de goût qui interviennent dans la demande externe.

(2) Intervenir pour développer le niveau d'intégration de technologie en ce qui concerne : les matières premières ; équipement et matériaux bruts ; processus de production ; et commercialisation. Il est indispensable d'établir une politique de coopération dans ce domaine entre les ministères concernés (Commerce, Industrie et Artisanat). L'artisanat, qui doit se transformer rapidement pour mieux s'intégrer à l'économie moderne, devra modifier ses méthodes et améliorer ses équipements. Il est également nécessaire de revoir la politique d'investissement du gouvernement. Les avantages prévus par le code des investissements ne doivent être accordés qu'aux projets qui n'entravent pas l'action du gouvernement dans le domaine de l'artisanat. Et enfin, pour un certain nombre de produits manufacturés, il sera nécessaire d'abandonner les petites installations sans avenir et de les remplacer par des usines et des unités de production à haut rendement et à capital élevé correspondant.

(3) encourager les EA à opter pour des sources de financement externes afin d'éviter d'arriver à la faillite de leurs entreprises en cas de situation critique ; et, en cas de bon rendement, pour financer la croissance des affaires. Et dans ce cadre, nous avançons que la capacité à prendre des décisions pour choisir le financement de l'entreprise augmentera avec une meilleure compréhension de l'environnement externe de l'entreprise. Aussi, les EA peuvent fournir des capitaux supplémentaires en facilitant l'accès au crédit et en augmentant les bénéfices des entreprises. L'amélioration de compréhension de l'environnement externe de l'entreprise, augmentera également la compétence managériale de l'entrepreneur ; élément clé dans la prise de décisions financières. Dans cette mesure, l'augmentation de la compétence managériale peut se faire en fournissant une assistance dans la gestion de l'entreprise, et également en offrant la possibilité de participer à des formations et des séminaires organisés par les propriétaires capitalistes ; en vue d'une amélioration de la perspective financières développée par les gestionnaires, et spécialement par rapport au crédit comme source de financement externe.

Les principales conclusions tirées ici indiquent que si une perception positive des marchés étrangers est adoptée par les exportateurs tout en ayant les ressources technologique et financières nécessaires, on peut assumer que le succès est garanti. Il faut savoir que les opérations d'exportation adhèrent aux cadres

sociales, juridiques, et réglementaires spécifiques des différents pays en appliquant des stratégies d'adaptation efficaces (4P) pour respecter les conditions du pays d'accueil. Par conséquent, les gestionnaires des entreprises peuvent atteindre la rentabilité grâce à une meilleure gestion des ressources organisationnelles, en créant des avantages synergiques, et en capitalisant sur les opportunités des marchés étrangers. D'autre part, si les gestionnaires ne se conforment pas aux exigences des différents marchés d'exportation, ils connaîtront une performance négative car les niveaux d'adaptation seront faibles. Cette étude fournit des informations supplémentaires en examinant l'effet des caractéristiques du marché artisanal marocain en termes d'opportunités et d'obstacles en faveur ou en défaveur des entreprises exportatrices ; tout en réitérant la pertinence de la littérature sur l'exportation dans le contexte des pays émergents. Ainsi, l'étude a répondu à l'appel de certains chercheurs dans le domaine pour enrichir la théorie sur les caractéristiques des marchés Africains (Lages et Sousa, 2010 ; Sousa et al., 2008).

En revanche, les résultats de cette recherche contredisent les conclusions des chercheurs, notamment Jain (1989) et Levitt (1983), qui ont suggéré que le monde est un grand marché unique et que les désirs sont en partie les mêmes ; et que, par conséquent, les stratégies d'adaptation ne fonctionnent pas. Les implications théoriques de cette thèse soulignent que de grandes différences existent entre les pays en termes de modèles d'achat, de cadres juridiques/réglementaires et de facteurs culturels qui nécessitent des stratégies d'adaptation à l'exportation sur les marchés étrangers. Au total, dans un contexte de recherche moindre, cette étude contribue à la littérature sur la performance des exportations artisanales en combinant les principes de différentes théories (celle des réseaux, celle de la méthodologie de la théorisation enracinée, et celle du comportement planifié) sur l'étendu d'une nouvelle dimension géographique qui est le Maroc ; et qui dispose d'un emplacement stratégique en tant que portail de l'Afrique vers l'Europe.

II. Les apports de la recherche

Dans ce cadre, cette étude permet de mieux comprendre comment la combinaison de certaines ressources et capacités, et leur interaction avec l'environnement externe, peuvent contribuer à l'amélioration de la performance à l'export des EA. Il s'agit de fournir un examen approfondi des mécanismes entre certains déterminants clés des performances à l'exportation. Après avoir mis en exergue trois problèmes de base auxquels les EA marocaines font face, des actions pratiques ont été menées pour y remédier. En premier lieu, pour résoudre le problème de manque d'adoption de stratégie marketing internationale et sur la base de la théorie des réseaux qui fait référence aux mécanismes et processus qui interagissent avec les

structures de réseau pour produire certains résultats positifs, on a pu démontrer le rôle majeur que le partenariat joue dans le succès d'exportations artisanales. Combiné à une stratégie marketing d'adaptation qui répond aux besoins du marché extérieur et un niveau élevé d'expérience internationale, le partenariat est une composante à fort potentiel de toute performance à l'exportation. Les relations de médiation mises en place dans le modèle conceptuel ont permis de mieux comprendre l'interaction entre l'expérience internationale, la stratégie de marketing mix à l'exportation (4P), et le partenariat ; et leur influence sur les performances à l'exportation. Il s'est avéré que l'adaptation de la distribution en premier lieu, et de la promotion en second lieu, sont les composantes les plus pertinentes à prendre en considération parmi les éléments du marketing mix dans le contexte des EA marocaines. En revanche, on n'a pas été surpris que l'adaptation du produit vient au dernier rang puisqu'il est impératif pour les produits artisanaux de conserver leur aspect traditionnel.

En second lieu, pour résoudre le problème du manque d'adoption technologique et sur la base de méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), les résultats de cette thèse vont permettre à la communauté scientifique de comprendre les motivations et les obstacles qui poussent ou freinent les gestionnaires des EA marocaines à adopter ou non une nouvelle technologie, qui serait susceptible d'améliorer leur performance à l'exportation. Les facteurs décelés comme impactant le choix des gestionnaires sont de sources multiples (internes, externes, liées au gestionnaire, liées à la technologie) et nous ont permis d'éclaircir l'image du processus d'adoption technologique par lequel les gestionnaires passent pour prendre la décision finale. En dernier lieu, pour résoudre le problème de manque de financement des EA et sur la base de la théorie du comportement planifié, on a pu comprendre comment les facteurs de fonds (individuels, sociale, et d'information) peuvent impacter l'attitude et le comportement des gestionnaires vis-à-vis d'un prêt bancaire.

Cette thèse contribue principalement à l'enrichissement de la recherche et le développement de la théorie puisque c'est la première thèse, au Maroc, à employer une méthodologie de recherche basée sur la méthode Recherche-action, dans le cadre de l'amélioration de la performance des entreprises artisanales exportatrices marocaines. Cette méthode, qui combine à la fois la théorie à la pratique de la façon la plus optimale possible, est une pratique très peu utilisée dans le domaine économique ; malgré ses avantages et ses apports considérables (Jouison-Laffitte, 2009) ; et notre étude a fait en sorte de la ramener sur terrain. Ainsi, la présente étude, centrée principalement sur la performance à l'exportation des EA, enrichit la littérature en y ajoutant de nouvelles connaissances empiriques et exploratoires. D'autant plus, ses

résultats peuvent servir de guide aux gestionnaires des EA sur la façon dont ils peuvent progresser la performance de leur entité dans un contexte international.

1. Implications théoriques

Les contributions théoriques engendrées par notre thèse permettent de comprendre comment l'interaction entre les ressources de l'entreprise artisanale, son environnement externe, et les capacités de son gestionnaire peuvent contribuer à une bonne performance à l'exportation. En premier lieu, on a pu démontrer, grâce à une étude quantitative, que le point faible des EA est le manque d'adaptation de sa distribution et de son système promotionnel aux besoins du marché international. Du coup, pour y remédier, on a trouvé que la formation de partenariat pertinentes pourrait combler cette lacune, et augmenter la performance à l'exportation de ces entreprises. L'étude suggère que le partenariat jumelé à un marketing-mix efficace améliorent les performances à l'exportation des EA. Et dans le sens inverse, l'impact de la stratégie de marketing mix sur les performances à l'exportation dépend de la qualité du partenariat renforcé. Les résultats de l'étude suggèrent que le fait d'avoir de bons partenaires internationaux, d'adopter de nouvelles technologies et de rechercher les sources de financement les plus appropriées par les gestionnaires peut créer un avantage concurrentiel dans le but d'améliorer les performances à l'exportation.

En deuxième lieu, cette étude étend le débat sur la performance à l'exportation de l'artisanat à un contexte de pays émergent qui reflète l'Afrique du Nord (le Maroc), ce qui peut augmenter la généralisabilité du débat. En fait, la plupart des développements théoriques et des études empiriques sur la performance à l'exportation des EA ont été réalisés dans les pays développés et il y a eu plusieurs appels à développer la littérature pour construire la théorie en Afrique. En dernier lieu, les résultats de cette recherche ont des implications théoriques pertinentes pour le développement d'une stratégie concurrentielle pour les EA marocaines. Elle précise les facteurs clés essentiels pour une stratégie efficace et bien étudié.

Pour ce qui est des implications managériales, nos conclusions serviront de guide aux gestionnaires qui souhaitent tirer parti de leurs capacités pour améliorer les performances à l'exportation de leur entreprise. Cette étude fournit également des recommandations pour adopter une stratégie de marketing adaptée ainsi qu'une technologie appropriée pour répondre aux besoins du marché international ; ce qui permettra aux décideurs publics de concevoir des programmes de marketing à l'exportation appropriés au profit des

exportateurs. Cette étude suggère aux décideurs publics de se concentrer sur le resserrement du partenariat et l'adoption d'une stratégie de marketing adaptée, soulignée comme critique et bénéfique pour influencer les performances à l'exportation. D'un autre point de vue, la présente thèse servira comme guise d'encouragement aux gestionnaires pour les pousser à développer la croissance de leur business à travers des sources de financement externes, le crédit bancaire en l'occurrence.

Les résultats de cette recherche offrent aussi quelques recommandations aux organisations exportatrices, en particulier dans les économies émergentes, dans leur détermination à améliorer les performances à l'exportation et résister à la concurrence dans les marchés étrangers. En premier lieu, Les gestionnaires doivent identifier les marchés d'exportation qui nécessitent des stratégies d'adaptation supplémentaires et adapter leurs produits aux spécifications et caractéristiques de ces marchés. Pour les exportateurs marocains, l'adaptation du lieu (distribution) et de la promotion a permis de faire face aux différents obstacles culturels, économiques et réglementaires des marchés d'exportation, ce qui a conduit à une amélioration des performances qui doit être maintenu. Donc, les circuits de distribution doivent être adaptés pour répondre aux exigences distinctes des marchés internationaux en fonction des spécifications des clients à travers la nuance de bonnes relations de partenariats à l'international. D'autres formes de promotion et de stratégies de prix sur les marchés d'exportation sont encouragées afin de rester compétitif. Les entreprises ont besoin d'un personnel qui connaît les procédures des marchés d'exportation et qui est capable de développer des stratégies de marketing d'exportation efficaces.

En deuxième lieu, Les responsables doivent mettre en place des programmes de développement qui encouragent les gestionnaires des EA à acquérir une expérience marketing à l'étranger en se rendant régulièrement sur les marchés d'exportation pour se familiariser avec les opérations export. Les exportateurs sont invités à acquérir le bon type de formation, d'exposition internationale, et de connaissances expérientielles pour développer des opérations d'exportation efficaces en participant à des programmes de promotion et en cherchant des partenaires potentiels. Aussi, les gestionnaires doivent rester engagés dans l'exportation en allouant des ressources humaines et financières importantes pour mettre en œuvre des stratégies efficaces de marketing mix sur différents marchés afin de créer un avantage concurrentiel et d'améliorer les performances. D'un autre côté, L'incapacité à adapter les 4P du produit à la demande du marché étranger entraîne un rejet aux points d'entrée, ce qui entraîne des coûts supplémentaires ainsi que la perte des fonds investis. L'adhésion à des exigences spécifiques pourrait créer

la flexibilité nécessaire pour fabriquer des produits innovants conçus pour répondre aux préférences des clients sur différents marchés étrangers.

De surcroît, il est recommandé aux dirigeants qui exportent vers les marchés européens tel que l'Espagne et la France, d'envisager d'autres destinations internationales ; l'Australie et les États-Unis en l'occurrence. Bien que le marché européen soit préférable en raison de la proximité et des similitudes dans les préférences des clients, l'attrait d'autres marchés plus lointains pourrait être exploré pour l'expansion de l'entreprise. Les dirigeants doivent aussi évaluer le contenu des programmes de promotion des exportations et sélectionner des programmes adaptés à leur stade d'exportation. Il convient de cibler les séminaires relatifs à la mise en réseau des marchés étrangers, aux questions de langues étrangères et aux programmes offrant une formation sur le développement de produits, les stratégies de prix, les réseaux de distribution et les campagnes de promotion. L'emplacement de l'entreprise pour les exportateurs potentiels devrait se concentrer sur les villes métropolitaines dans les capitales régionales car la proximité offre des avantages supplémentaires, moins de coûts dans les opérations, et un accès facile aux matières premières, au personnel et à la logistique.

2. Implications pratiques

Pour les implications pratiques de notre étude, ils sont comme suit. Pour placer les produits artisanaux marocains sur les bons marchés, et afin qu'ils soient capables d'y être compétitifs, une bonne stratégie marketing basée sur une dimension qualitative et quantitative doit être mise en place. Pour ce faire, les EA ont besoin d'un flux solide d'informations sur le marché, d'une approche intelligente, et d'une infrastructure appropriée pour mettre en œuvre efficacement cette stratégie. En réalité, le premier souci dont souffre l'artisanat, c'est l'absence de connaissances des théories du marketing et de compétences pour mettre en pratique les bonnes techniques adaptés au marché. Les preneurs de décisions ou les gestionnaires doivent donc impérativement suivre des formations pour acquérir les compétences nécessaires au développement d'une bonne stratégie marketing. Aussi, l'acquisition de technologies susceptibles d'améliorer le processus de production, de vente, ou de relation client est un complément non-négligeables à une bonne stratégie marketing. Un plan d'action doit être élaboré pour former les fonctionnaires de chaque unité, que ça soit au niveau des compétences marketing ou de l'utilisation d'une technologie donnée. Ce système devrait faire l'objet d'un suivi périodique jusqu'à ce que les unités deviennent autonomes dans l'enregistrement, le stockage, l'analyse et la diffusion des données aux

commerçants ainsi que dans la collecte des données sur les marchés. Ainsi, on suggère que ces actions pourront aider les EA à répondre à des demandes diversifiées en introduisant des modèles polyvalents orientés vers la valeur, incitant le client prudent à ouvrir son portefeuille généreusement même en période de ralentissement économique.

Aussi, bien que les programmes de promotion des exportations mis en place par les agences gouvernementales et les décideurs publics au Maroc visent à affiner les opérations d'exportation, les avantages de ces programmes sont parfois discutables. Recueillir des informations sur les marchés étrangers dépend des conditions favorables sur ces derniers et qui influencent positivement les stratégies et les performances du marketing mix à l'exportation. Par conséquent, les informations importantes doivent être diffusées aux exportateurs potentiels et actuels afin de tirer le maximum de bénéfices des opportunités du marché étranger. La connaissance des conditions relatives aux marchés d'exportation est primordiale pour le succès de l'exportation, par conséquent, des efforts doivent être faits pour rassembler des statistiques et des informations à jour sur les marchés d'exportation. Ces informations devraient inclure l'environnement culturel des marchés étrangers, les réglementations, les restrictions sur les importations, les politiques de taux de change, les prix, la promotion, et les multiples canaux de distribution. La perception des risques peut être un obstacle important qui empêche les entreprises d'envisager de s'engager dans l'exportation ; et la disponibilité d'information pertinente peut faire en sorte d'encourager les exportations artisanales.

Cette étude souligne le rôle que les entités publiques peuvent jouer pour faciliter la performance des entreprises sur les marchés d'exportation en accélérant l'activité régulière d'exportation au niveau de l'entreprise individuelle. Les entités publiques devraient concevoir le contenu des programmes de formation à l'exportation artisanale pour aider efficacement les exportateurs. Des ateliers spéciaux sur les stratégies de marketing mix à l'exportation pourraient être organisés pour que les exportateurs acquièrent les compétences nécessaires pour créer une adéquation stratégique sur les marchés étrangers et éviter les rejets de produits dans les pays hôtes. Les décideurs politiques doivent souligner la pertinence des programmes de promotion des exportations pour les exportateurs potentiels et actuels afin d'acquérir des connaissances et des compétences pour gérer les marchés étrangers instables et hostiles en supprimant les obstacles que ces marchés peuvent présenter. Pour être à jour, il est primordial de combiner marketing et technologie en proposant des formations de vente en ligne et d'utilisation de réseaux sociaux pour promouvoir la vente à l'international, tout en s'assurant de la mise en place de systèmes de distribution

adéquats. Enfin, ils doivent proposer des programmes de formation avancée sur la conception de produits innovants en se basant sur de nouvelles technologies afin de permettre la production de produits uniques et de qualité pour les marchés d'exportation.

Les gouvernements sont parfois confrontés au défi de comprendre les besoins des entreprises en matière d'exportation afin de les aider efficacement avec des programmes adéquats. De façon générale, les programmes mis à la disposition des exportateurs sont vastes et ne se concentrent pas sur les caractéristiques des marchés étrangers. Pour remédier à ce problème, les entités publiques pourraient établir une communication avec les responsables de l'élaboration des programmes de promotion et de distribution des exportations et prendre des recommandations utiles sur la conception de nouveaux programmes innovants pour s'adapter aux idiosyncrasies des marchés étrangers. Cela signifie fournir les bons programmes de promotion et de distribution des exportations à la bonne entreprise au bon moment. Ces programmes doivent être orientés vers l'incitation pour encourager davantage d'entreprises à se lancer dans l'exportation, car la connaissance expérientielle est primordiale pour acquérir des informations et des compétences de gestion. Tout en soulignant l'importance de ces programmes de promotion et de distribution des exportations, les décideurs politiques doivent envisager les avantages à long terme et canaliser les ressources monétaires et humaines dans le développement de programmes innovants supplémentaires, malgré l'ère de réduction des dépenses gouvernementales et des coupes budgétaires. La croissance est un indicateur de succès et apporte d'autres avantages comme la possibilité d'acquérir un soutien financier auprès des institutions financières d'un pays donné pour accélérer la croissance des exportations. Dans ce cadre, le gouvernement marocain doit fournir des efforts supplémentaires pour faciliter l'accès des EA au crédit bancaire.

L'aide financière est nécessaire pendant de plus longues périodes pour accroître l'avantage concurrentiel des entreprises. L'accès au financement est un problème commun à l'exportation au Maroc. Le gouvernement devrait fournir des programmes financiers complets par le biais d'une plateforme compétitive, de politiques commerciales, d'initiatives d'accès aux marchés, et de campagnes de sensibilisation aux opportunités d'exportation afin de minimiser les facteurs de dissuasion et d'encourager davantage d'entreprises à s'engager dans le commerce international. Les petites entreprises artisanales, en particulier, ont besoin d'une assistance accrue de la part des agences gouvernementales pour obtenir les informations nécessaires sur les possibilités de financement externe afin de les encourager à se lancer dans l'exportation. Le manque d'informations n'est peut-être pas imputable au fait que les entreprises ne

cherchent pas à s'informer, mais au fait qu'elles ne savent pas comment et où obtenir les documents essentiels sur le financement. Les décideurs politiques ne doivent pas jouer le rôle d'un centre de collecte d'informations, mais doivent également s'assurer qu'un canal de diffusion des informations nécessaires est établi pour faire arriver l'information aux entreprises appropriées dans les secteurs privés.

Il est aussi recommandé que les agences gouvernementales et les décideurs politiques mettent à la disposition des EA marocaines des fonds par le biais de programmes de financement des exportations afin d'aider les exportateurs à augmenter leurs ressources financières. Les banques et les autres institutions financières pourraient également mettre des fonds à la disposition des exportateurs par le biais de programmes financiers spéciaux afin de permettre aux entreprises de se développer et de devenir plus grandes. L'accès aux fonds se traduira par davantage de ressources financières pour améliorer la capacité des entreprises à adapter les produits aux caractéristiques des marchés d'exportation et à obtenir un avantage concurrentiel sur les autres exportateurs. Les décideurs publics pourraient tirer des leçons des pays européens voisins sur leurs programmes de développement des exportations et leurs stratégies pour améliorer leurs opérations. Les résultats à long terme de programmes efficaces de promotion des exportations sont plus susceptibles de stimuler les exportations à valeur ajoutée et le développement économique au Maroc et dans d'autres pays ayant une orientation politique stricte.

III. Limites de la recherche

Enfin, notre étude n'est pas sans limitation. La première limite concerne le mode de collecte de données lors des études quantitatives et qualitatives qui est purement subjectif et basé sur la perception des gestionnaires. Les questionnaires élaborés reflètent, sur la base d'une échelle de Likert, le degré d'accord des gestionnaires avec la question énoncée ; sans aucune mesure quantitative. D'autant plus que les facteurs de performance à l'exportation ont été choisis sur la base d'une étude approfondie des informations existantes dans la littérature. Une recherche sur terrain aurait pu être menée pour savoir si ces conclusions sont applicables dans notre contexte ou pas.

Une autre limite principale de cette thèse repose dans la taille de l'échantillon et les techniques d'échantillonnage utilisée. Notre échantillon était limité aux grandes villes du royaume, vu les difficultés de déplacement et la nécessité d'entretenir un contact direct avec les répondants. Par conséquent, la taille de notre échantillon est réduite ; alors que les résultats pourraient être beaucoup plus généralisable si

l'étude est menée sur une population plus large, en incluant d'autres pays de l'Afrique du nord. D'autant plus, que la période de collecte de données était une période délicate, sanitaire parlant, à cause de la propagation du Covid-19 au sein du pays. La taille de l'échantillon est l'une des principales limites de cette étude. Tous les efforts possibles, y compris les relations personnelles et la technique de dépôt et de ramassage pour la collecte des questionnaires, ont été utilisés pour améliorer le taux de réponse. L'attitude non réceptive de certains gestionnaires a causé des contraintes à la collecte des données.

De plus, pendant la période de collecte des données, les entreprises exportatrices ont été assaillies par diverses conditions économiques et sociales dans le pays. Par exemple, la situation économique instable, causée par le covid 19, a empêché certains dirigeants de participer à l'étude car leurs entreprises étaient confrontées à des difficultés financières et opérationnelles ou étaient carrément fermées. Cela a contrecarré les efforts de collecte de données et rendu les appels de suivi difficiles pendant la période de recherche. En outre, l'échantillon de l'étude n'incluait pas les agences gouvernementales et les décideurs publics qui auraient pu fournir des informations supplémentaires pour donner une perspective plus large des programmes gouvernementaux actuels de développement des exportations destinés aux EA du secteur privé. Aussi, Les données transversales recueillies au Maroc ont constitué une limitation supplémentaire, bien que cela reflète la situation contextuelle dans laquelle la recherche a été entreprise. Les données ont été collectées à un seul moment dans le temps, ce qui a rendu impossible l'examen des questions de causalité, qui nécessite généralement que les données soient collectées sur une période en utilisant l'approche longitudinale. Cette approche aurait permis d'approfondir les connaissances théoriques du modèle conceptuel étudié sur un certain nombre d'années.

Les études menées dans le cadre de cette thèse sont basées sur une approche transversale qui repose sur l'analyse d'un échantillon de EA en particulier dans un laps de temps déterminé. L'application d'une approche longitudinale par des recherches futures pourrait être réalisé afin de confirmer ou nier nos conclusions. La dernière limite qu'on a pu cerner est en relation avec le choix des variables lors des différentes études entretenues. Le choix des variables ainsi que les relations entre elles sont sujet à la subjection puisqu'elles reposent entièrement sur le jugement du chercheur. Dans ce cadre, il serait opportun pour les recherches futures de reconsidérer les relations entre les variables existantes et élargir les hypothèses en insérant de nouvelles variables.

En dépit de ces limites, cette recherche contribue au corpus de la littérature en examinant les déterminants clés de la performance à l'exportation des entreprises dans une économie émergente. Les points forts de la recherche sont l'examen des effets directs et indirects entre l'expérience internationale, la stratégie d'adaptation, et le partenariat sur la performance à l'exportation ; ainsi que les effets médiateurs entre ces différentes variables. S'ajoute à ceci l'examen des variables susceptibles d'affecter le comportement et la décision du gestionnaire vis-à-vis de l'adoption technologique et des sources de financement.

IV. Perspectives de la recherche

Les résultats et les limites de l'étude constituent une base pour les recherches futures. Les recherches futures sur les déterminants de la performance à l'exportation des EA peuvent être orientées vers un certain nombre de domaines généraux. Cette étude a développé une combinaison de modèles conceptuels qui ont contribué à mesurer et à identifier les déterminants clés de la performance à l'exportation par le biais de variables intervenantes. Pour l'orientation future de la recherche, il est particulièrement important que les cadres conceptuels présents soient testés avec un échantillon plus grand dans un autre pays Africain émergent pour valider le modèle et confirmer son applicabilité dans un environnement commercial différent, et pouvoir généraliser les résultats sur l'ensemble des pays Africains émergents.

Il conviendrait d'accorder plus d'attention à l'examen de l'applicabilité des conclusions de cette étude dans les pays développés et les pays en développement/émergents afin de comparer les résultats. Des idées intéressantes peuvent être générées en examinant les études comparatives, et en reproduisant le plan de recherche avec d'autres échantillons d'entreprises dans les pays développés et en développement/émergents. Les déterminants de la performance à l'exportation des pays développés peuvent être différents de ceux d'un pays émergent, ce qui laisse place à des recherches futures. Cette étude a examiné l'impact des forces d'adaptation et de l'expérience internationale sur les performances à l'exportation et a enregistré des résultats mitigés. Les études sur la promotion et l'adaptation des prix pourraient être reproduites sans l'adaptation du produit afin d'examiner séparément leur impact sur les performances à l'exportation. Cette étude pourrait également être reproduite avec des mesures objectives des performances à l'exportation afin d'examiner leur effet sur les variables examinées dans cette recherche. Les objectifs de l'étude pourraient également être explorés à l'avenir en ajoutant les points de vue des agences gouvernementales et des décideurs politiques fournissant des programmes de promotion des exportations afin de comparer l'impact sur la performance des exportations au niveau de l'entreprise.

Dans l'ensemble, cette recherche a permis de faire avancer la théorie dans la littérature du commerce international. Par conséquent, on espère également que les résultats de cette recherche donneront aux décideurs politiques et aux agences gouvernementales la capacité de développer des programmes de promotion des exportations plus efficaces.

Références bibliographiques

- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., and Mena, M.A. 2001. Gestionnaireial competencies and the gestionnaireial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10): 842-852
- Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara, A., and Spillan, J. E. (2020), "Export market orientation, marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: A resource-based approach", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12 No. 2, pp.1-16.
- Adbullahi, A., Cheng, E., and Messinis, G. (2010). The role of exports, FDI and imports in development: Evidence from Sub-Saharan African countries. *Applied Economics*, 43(26), 3719-3731.
- Adame-Sanchez, C., Escrig-Tena, A. B., et March-Chordà, I. (2001). Innovating behaviour in local productive systems based on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 5(01), 1-20.
- Aguirre-Urreta, M. I., et Hu, J. (2019), "Detecting common method bias: Performance of the Harman's single-factor test". *Acm Sigmis Database: The Database for Advances in Information System*, Vol. 50 No. 2, pp.45-70.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., 2011. The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychol. Health* 26 (9), 1113-1127, Routledge.
- Akdim, H. (2017), "Internationalisation des PME de la région Fès Meknès (Maroc) : Cartographie des liens et tendances actuelles", *European Scientific Journal*, Vol. 13 No. 3, <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n2p1>
- Albaum, G. and Tse, D.K. (2001), "Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters", *Journal of International Marketing*, Vol. 9 No. 4, pp.59-81.
- Allinson, C. W., et Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33(1), 119-135.
- Arifin, S. and Khuzaini, H.W.O. (2019), "Improving export performance with product innovation, trust, technology capability, and partnership", *International Journal of Business Management and Economic Research*, Vol. 10 No. 1, pp.1543-1551.
- Armistead, C., Pettigrew, P., et Aves, S. (2007), "Exploring leadership in multi-sectoral partnerships", *Leadership*, Vol. 3 No. 2, pp.211-230.
- Arora, P. G., Krumholz, L. S., Guerra, T., et Leff, S. S. (2015), "Measuring community-based participatory research partnerships: the initial development of an assessment instrument", *Progress in community health partnerships: research, education, and action*, Vol. 9 No. 4, pp.549-560.
- Assadinia, S., Boso, N., Hultman, M., et Robson, M. (2019), "Do export learning processes affect sales growth in exporting activities?"; *Journal of International Marketing*, Vol. 27 No. 3, pp.1-25.

- Asean, S. (2014). Policy Index 2014: Towards Competitive and Innovative ASEAN SMEs (Eria Research Project Report). Jakarta, Indonesia: ERIA.
- Atkinson. R. (2013): Competitiveness, innovation and productivity, clearing up the confusion. the information technologie and innovation foundation.
- Aubier, M., et Cherbonnier, F. (2007). L'accès des entreprises au crédit bancaire. *Economie prevision*, (1), 121-128.
- Ayal, I. and Zif, J. (1979), "Market expansion strategies in multinational marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 2, pp.84-94.
- Azma, N., Rahman, M., Adeyemi, A.A., Rahman, M.K., 2019. Propensity toward indebtedness: evidence from Malaysia. *Rev. Behav. Financ.* 11 (2), 188–200.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Jilani, M. M. A. K., et Begum, S; "(2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process", *Management Research Review*.
- Ba, A. (2006). Artisans sans frontières. *Marché et organisations*, (1), 121-152.
- Bagozzi, R. P., et Yi, Y. (2012). "Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 No. 1, pp.8–34.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., and Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Ballinger, T. P., Hudson, E., Karkoviata, L., et Wilcox, N. T. (2005). Saving Performance and Cognitive Abilities. University of Houston manuscript.
- Barberis, J., Arner, D. W., et Buckley, R. P. (2019). "The REGTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors". *Entrepreneurs and Visionaries in Regulation*. John Wiley et Sons, pp. 318-22.
- Barbier, L., et Fointiat, V. (2015). Persuasion and Influence: attitude change and behavior change. *Journal d'Interaction Personne-Système*, 4.
- Bandini, S. and Sartori, F. (2010), "From handicraft prototypes to limited serial productions: Exploiting knowledge artifacts to support the industrial design of high-quality products", *Artificial Intelligence for Engineering Design Analysis and Manufacturing*, Vol. 24 No. 1, pp.17-34.
- Barbier, R., et Fourcade, F. (2008). Efficacité, éthique et méthodologie dans la recherche-action existentielle. In *AECSE-Colloque Efficacité et Equité en Education* (Vol. 19, p. 20).
- Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, Vol. 51 No. 6, pp.1173.
- Beccali, M., Cellura, M., Ardente, D., 1998. Decision making in energy planning: the ELECTRE multicriteria analysis approach compared to a fuzzy-sets methodology. *Energy Conversion and Management* 39, 1869–1881.
- Belderbos, R., Gilsing, V., Lokshin, B., Carree, M., and Fernández Sastre, J. (2018), "The antecedents of new RetD collaborations with different partner types: On the dynamics of past RetD collaboration and innovative performance", *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 2, pp. 285–302.

- Behyan, M. (2015), "Analyzing factors affecting export performance of manufacturing firms", *International Journal of Information Science and Management*, Vol. 13, pp.77-91.
- Belussi, F., et Caldari, K. (2009). At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school. *Cambridge Journal of economics*, 33(2), 335-355.
- Benjamin, M. (1994). Handicraft exports: Some suggestions for successful marketing. *International Trade Forum*, 2, 16.
- BENMAKHLOUF, Y., et KTIRI, K. (2020). Artisanat et politiques de restructuration (1956–2020). *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 3(2), 24-45.
- Bertrand, M., et Mullainathan, S. (2003). Enjoying the quiet life? Corporate governance and gestionnaireial preferences. *Journal of political Economy*, 111(5), 1043-1075.
- Benzakour, F. (2007), "Langue française et langues locales en terre marocaine : Rapports de force et reconstructions identitaires", *Hérodote*, Vol. 3, pp.45-56.
- Bhardwaj, A., et Punia, B. K. (2013). Gestionnaireial competencies and their influence on gestionnaireial performance: A literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.
- Blignières-Légeraud, A. (2013), "La compétitivité artisanale : atouts, freins et spécificités", *Cahier de synthèse de l'Institut Supérieur des Métiers*
- Bloom, N. and Van Reenen, J. (2007), "Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 122, No. 4, 1351-408.
- Blot, C., et Hubert, P. (2016). Causes et conséquences des taux d'intérêt négatifs. *Revue de l'OFCE*, (4), 219-245.
- Boehe, D. M., et Cruz, L. B. (2010), "Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance", *Journal of Business ethics*, Vol. 91 No. 2, pp.325-346.
- Bojica, A. M., del Mar Fuentes-Fuentes, M., and Fernández Pérez, V. (2017), "Corporate Entrepreneurship and Codification of the Knowledge Acquired from Strategic Partners in SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 55, pp.205-230.
- BORIN, E.; DONATO, F.; SINAPI, C. (2018) Financial Sustainability of Small-and Medium-Sized Enterprises in the Cultural and Creative Sector: The Role of Funding. In: INNERHOFER E.; PECHLANER H.; BORIN E. (Eds) *Entrepreneurship in Culture and Creative Industries*. Cham: Springer, p. 45-62.
- Bouzahir, B. (2018). Venture Capitalists' Investment Decision Criteria for New Ventures : An Exploratory Study in Morocco. *Is Ahlakı Dergisi*, 11(2), 151-163.
- Brislin, R.W. (1986), *The Wording and Translation of Research Instruments*. In W.J. Lonner et J.W. Berry (Eds.), *Cross-Cultural Research and Methodology Series*, Vol. 8, pp.137-164, Sage.
- Brouard, F. (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(1), 9-40.
- Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. and 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 No. 2, pp.176-185.

- Cambazard-Amahan, C. (2013). Les bronzes almoravides à Fès. In *Le décor sur bois dans l'architecture de Fès : Époques almoravide, almohade et début mérinide* (pp. 73–95). Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans. <http://books.openedition.org/iremam/1314>
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., et Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding gestionnaires' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, 102312.
- Cavusgil, T. (1984). Organisational characteristics associated with export activity *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.
- Cavusgil, T., Shaoming, Z., and Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures : An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 479-506.
- Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994), "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market venture", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp.1-21.
- Chambre des représentants (Session d'avril 2019). Rapport de la Commission des secteurs productifs concernant le projet de loi n° 50-17 relative à l'exercice des activités artisanales.
- Chambre des métiers et des artisans (2019), « Les 6 priorités de l'artisanat –notre contribution au grand débat national ». Retrieved from : https://apcma.fr/wp-content/uploads/2019/03/RestitutionGrandDebat_VD_final_Web.pdf
- Chaney, T. (2005). Liquidity constrained exporters, mimeo, University of Chicago
- Charles-Pauvers, B., et Schieb-Bienfait, N. (2012). Gestionnaire des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative. *Travail et emploi*, (130), 57-75.
- Chatterjee, A., Tiwari, A., Misra, M., et Dhande, S. G. (2008). Designing Handicrafts using Information Communication Technology. *Indian Journal of Exports*, 12(1), 102-107.
- CHIKHAOUI, S. (2005). Politiques publiques de l'artisanat Esquisse d'un bilan. Retrieved from : <http://www.ires.ma/wp-content/uploads/2017/02/GT9-1.pdf>
- Chandra, A., Paul, J., and Chavan. M. (2020), "Internationalization barriers of SMEs from developing countries: A review and research agenda", *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*, Vol. 26 No. 6, pp.1281-1310.
- CDVM rapport, « Le financement des PME au Maroc », Édition mai 2011. Charte de la PME/PMI DE 2002 Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada I 1423 (23 juillet 2002) B.O n°5036 du 15/09/2002.
- Chen, J., Sousa, C.M. and He, X. (2019a), "Nonlinear effects of dynamic export pricing on export sales: a longitudinal investigation", *Journal of International Marketing*, Vol. 27 No. 3, pp. 60-78.
- Chesbrough, H., et Schwartz, K. (2007), "Innovating business models with co-development partnerships", *Research-Technology Management*, Vol. 50 No. 1, pp.55-59.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chou, J. S., et Yeh, C. P. (2013), "Influential constructs, mediating effects, and moderating effects on operations performance of high speed rail from passenger perspective", *Transport Policy*, Vol. 30, pp.207-219

- Chouiraf, F. and Chafi, A. (2017), "La production artisanale dans les temps modernes", CIGIMS.
- Chung, H.F. (2003), "International standardization strategies: The experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets", *Journal of International Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp.48-82.
- Chung, H. F., Wang, C. L., et Huang, P. H. (2012), "A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms", *International Marketing Review*.
- CONTRAT PROGRAMME (2006 – 2015). Vision 2015 de l'Artisanat : Notre authenticité, moteur de notre essor. Royaume du Maroc
- Contractor, F. J., Hsu, C. C., et Kundu, S. K. (2005), "Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry.", *MIR: Management International Review*, pp.83-110.
- Cooper, R. G., and Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, 16(1), 37-55.
- Coleman, S. (2002). Constraints faced by women small business owners: Evidence from the data. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), 151-174.
- Cristol, D. (2010). Des compétences du responsable au responsable compétent. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(39), 337-360.
- Cummins, J. G., et Nyman, I. (2005). The dark side of competitive pressure. *RAND Journal of Economics*, 361-377.
- Cumming, R. G. (2010). "Is probability sampling always better? a comparison of results from a quota and a probability sample survey". *Community Health Studies*, Vol. 14 No. 2, pp.132–137.
- Crick, D., Kaganda, G. E., and Matlay, H. (2011). A study into the international competitiveness of low and high-intensity Tanzanian exporting SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 594-607.
- Croutsche, J.J. (2002), "Etude des relations de causalité : utilisation des modèles d'équations structurelles", *La revue des sciences de gestion*, Vol.198, pp. 81-97.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. A., Sutton-Brady, C., and Beal, T. (2011). *International Marketing*. Australia: Cengage Learning.
- Dadush, U. (2017). Jobs in the Middle East North Africa, and the Moroccan case.
- Dahami Khalid. (2020), "Guide des programmes de financement et d'accompagnement des entreprises au Maroc". Federation du commerce et service, Maroc.
- Das, M. (1994). Successful and unsuccessful exporters from developing countries: Some preliminary findings. *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.
- Dau, L.A. (2018), "Contextualizing international learning: the moderating effects of mode of entry and subsidiary networks on the relationship between reforms and profitability", *Journal of World Business*, Vol. 53 No. 3, pp. 403-414.
- Deaton, A. (1989). "Saving in developing countries: Theory and review". *The World Bank Economic Review*, Vol. 3 (suppl_1), pp.61-96.

- Dhanaraj, C., and Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-242.
- Diamantopoulos, A. and Winklhofer, H. (1999), "The impact of firm and export characteristics on the accuracy of export sales forecasts: Evidence from UK exporters. *International Journal of Forecasting*, Vol. 15 No. 1, pp.67-81.
- Diamantopoulos, A., and Kakkos, N. (2007). Gestionnaireial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1-31.
- Dijk, M. (2002). The determinants of export performance in developing countries. Department of Technology Management University of Eindhoven Netherlands, Working Paper, 2, 1-25. <http://finntrack.co.uk/mba/mb276/mnc/eciswp53.pdf> [24th October 2012].
- Dominguez, L.V. and Sequeira, C.G. (1993), "Determinants of LDC exporters' performance: A cross-national study", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 No. 1, pp.19-40.
- Donovan, R., et Henley, N. (2010). Principles and practice of social marketing: an international perspective. Cambridge University Press.
- Douglas, S., and Wind, Y. (1987). The myth of globalisation. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19-29.
- Downes, L., et Nunes, P. (2014). Big bang disruption: Business survival in the age of constant innovation. Penguin UK.
- Doz, Y. L., Bartlett, C. A., et Prahalad, C. K. (1981). Global competitive pressures and host country demands managing tensions in MNCs. *California Management Review*, 23(3), 63-74.
- Duchéneau, B. (1996). Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses ; pour mieux les connaître. Editions Maxima.
- Dumasari, D., Sulistyani, B., Wayan, D., et Imam, S. (2017). Various determinant factors of production technology adoption in creative souvenir micro enterprise. *ARTIKEL JURNAL*.
- Duperray, P. (2012). Comment les dirigeants de petite structure se représentent-ils le développement de leur affaire ? *Humanisme et Entreprise*, (2), 29-48.
- Durvasula, S., Lysonski, S., 2010. Money, money, money – how do attitudes toward money impact vanity and materialism? – the case of young chinese consumers. *J. Consum. Mark.* 27 (2), 169–179.
- Ellis, P. D., Davies, H., et Wong, A. H. K (2011), "Export intensity and marketing in transition economies: Evidence from China", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 4, pp.593-602.
- Ellis, P.D. (2011), "Social ties and international entrepreneurship: opportunities and constraints affecting firm internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42 No. 1, pp. 99-127
- Eroğlu, E. (2013). Use of internet in the selling of handicrafts: Turkish meerschaum products. *International Journal of Education and Research*, 1 (11), 1, 10.
- Esperanza, J. S. (2008). Outsourcing otherness: Crafting and marketing culture in the global handicrafts market. In *Research in Economic Anthropology* (Vol. 28, pp. 71–95). Emerald (MCB UP).
- Ezzahid, E., et Elouaourti, Z. (2021). "Financial inclusion, mobile banking, informal finance and financial exclusion: micro-level evidence from Morocco." *International Journal of Social Economics*.

- Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992), *A Primer for Soft Modelling*, Akron, Ohio: The University of Akron Press
- Farzanegan, Mohammad Reza, and Sherif Maher Hassan. 2019). "How Does the Flow of Remittances Affect the Trade Balance of the Middle East and North Africa?". *Journal of Economic Policy Reform*, Vol. 23 No. 2, pp. 248–66.
- Faure, Y. A. (1992). Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire) : l'illusion informelle. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 5(3-4), 61-88.
- Feki, M. (2014), "Configurations stratégiques et contribution du système d'information à la performance des entreprises industrielles", Thèse de doctorat, Paris 10.
- Fernandes, A. A. R. (2017), "Investigation the mediating variable: What is necessary? (Case study in management research)", *International Journal of Law and Management*.
- Field, A. (2013). "Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics". SAGE.
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (2011). "Predicting and changing behavior: The reasoned action approach". Psychology press.
- FisFishbein, M., et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison–Wesley
- Fishbein, M., et Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Taylor et Francis.
- Flores, S.A.M., Vieira, K.M., 2014. Propensity toward indebtedness: An analysis using behavioral factors. *J. Behav. Exp. Financ.* 3, 1–10, Elsevier B.V.
- Folbre, N., et Nelson, J. A. (2000), "For love or money--or both?". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14 No. 4, pp.123-140.
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise : une relations dialogique. *Revue française de gestion*, 28(138), 145-158.
- Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp.39–50.
- Frésard, L., et Valta, P. (2012). *Competitive pressure and corporate policies*. Unpublished working paper. University of Maryland, College Park, MD.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalisation process model: A critical review. *International Business Review*, 11(3), 257-277.
- Fransen, J., et Helmsing, B. (AHJ). (2016). Breaching the barriers: The segmented business and innovation system of handicraft exports in Cape Town. *Development Southern Africa*, 33(4), 486–501.
- Gambarotto, F., Bolisani, E., et Scarso, E. (2011). Mapping knowledge territories for development policies. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 2(1), 16-33.
- Gartner.2009, *Approaches to Knowledge Management*, retrieved from www.idea-group.com/downloads/

- Gerard, M. (2006). Invention de la tradition et authenticité sous le Protectorat au Maroc : L'action du Service des Arts indigènes et de son directeur Prosper Ricard. Les mondes du patrimoine. Retrieved from : <https://journals.openedition.org/socio-anthropologie/563>
- Ghouse, Suhail (2012). Indian handicraft industry: problems and strategies. International journal of management research and review: Vol 2, No. 7.
- Girón, J.D., Hernandez, M.L.D. and Castañeda, M.J. (2007), "Strategy and factors for success: The Mexican handicraft sector", Performance Improvement, Vol. 46 No. 8, pp.16-26.
- González, H.E. (2003). Los factores de competitividad: el efecto grupo. Revista CEPADE, 29(3), 28–41.
- Goodfellow, R., and Marsh, A. 2005. Indonesian business culture, sub title management in Indonesia, a state of transition, Butterworth Heinemann Asia, 5th Edition Singapore: Prentice Hall.
- Greenaway, D.; Guariglia, A.; Kneller, R. (2007). «Financial factors and exporting decisions », Journal of International Economics, vol. 73, p. 377-395.
- Griffith, D. A., and Hoppner, J. (2013). Improving global marketing strategy through soft skill development. International Marketing Review, 30(1), 21-41.
- Grobar, L. M. (2019). Policies to promote employment and preserve cultural heritage in the handicraft sector. International Journal of Cultural Policy, 25(4), 515–527.
- Grover, V., Cheon, M.J., and Teng, J.T.C. (1996), "The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions", Journal of Management Information Systems, Vol. 12 No. 4, pp.89–116
- Gutiérrez-Nieto, B., Serrano-Cinca, C., et de la Cuesta†González, M. (2017). "A multivariate study of over-indebtedness' causes and consequences: A multivariate study of over-indebtedness". International Journal of Consumer Studies, Vol. 41 No. 2, pp.188–198.
- Gustaman, R. 2000. Socio-economic factors that affect the society's willingness to return credit (Case of rice farming business credit in West Java), Dissertation of Postgraduate Program at Padjadjaran University, Bandung.
- Hackbarth, D. (2008), "Gestionnaireial traits and capital structure decisions", Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 43 No. 4, pp.843-881.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., et Tatham, R. L. (2006). "Multivariate Data Analysis (6th ed.)". Pearson University Press.
- Hancock, A.M., Jorgensen, B.L., Swanson, M.S., 2012. College students and credit card use: The role of parents, work experience, financial knowledge, and credit card attitudes. J. Fam. Econ. Issues 34 (4), 369–381.
- Harris, J. (2014), "Meeting the challenges of the handicraft industry in Africa: Evidence from Nairobi", Development in practice, Vol. 24 No. 1, pp.105-117.
- Hart, S. J., Webb, J. R., et Jones, M. V. (1994), "Export marketing research and the effect of export experience in industrial SMEs", International Marketing Review.
- Harvie, C., Narjoko, D., et Oum, S. (2015). Economic Integration in East Asia: Production networks and small and medium enterprises. London, England: Routledge.

- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications
- Henseler, J. (2017), Partial Least Squares Path Modeling. In *Advanced Methods for Modeling Markets* (pp.361-381), Cham: Springer.
- Henseler, J., Ringle, C. M., et Sinkovics, R. R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics et P. N. Ghauri". *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277–319. Emerald Group Publishing Limited.
- Hoang, B.P. (1998), "A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance", *Management International Review*, Vol. 38 No. 1, pp.73-93.
- Hoang, H. and Antoncic, B. (2003), "Network-based research in entrepreneurship: A critical review", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 2, pp.165-187.
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing*. England: Prentice Hall.
- Huang, Y. F., et Lu, L. H. (2020), "The differentiated and ambidextrous influence of network flexibility on exploratory and exploitative partnership formations", *International Journal of Physical Distribution et Logistics Management*.
- Hultman, M., Katsikeas, C., and Robson, M. J. (2011). Export promotion strategy and performance : The role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17-39.
- Ibeh, K., and Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigeria firms. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- Ibeh, K., Wilson, J., and Chizema, A. (2012). The internationalisation of African firms 1995-2011: Review and implications. *Thunderbird International Business Review*, 54(4), 411-427.
- Idrissi, M. (2020), Fès-Meknès : Le secteur de l'artisanat s'effondre. *LesEco.ma*. <https://leseco.ma/fes-meknes-le-secteur-de-lartisanat-seffondre/>
- Igwe, P. A., Madichie, N. O., et Newbery, R. (2019), "Determinants of livelihood choices and artisanal entrepreneurship in Nigeria", *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*.
- Ipek, İ. (2020), "The relevance of international marketing strategy to emerging-market exporting firms: from a systematic review towards a conceptual framework", *International Marketing Review*.
- Ipsos Synovate. (2012). *Market research on handicraft products in East Africa—Tanzania*. Belgian Development Agency (BTC).
- Jabbar, M. A. (1998). Buyer preferences for sheep and goats in southern Nigeria: A hedonic price analysis. *Agricultural Economics*, 18(1), 21-30.
- Jaccard, J. (2012). The reasoned action model: Directions for future research. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 640(1), 58–80.
- Jadhav, S. (2013), "Indian handicrafts: Growing or depleting", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 2 No. 15, pp.7-13.
- Jain, S. C. (1989). Standardisation of international marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.

- Jelihovschi, A. P., Cardoso, R. L., et Linhares, A. (2018). An analysis of the associations among cognitive impulsiveness, reasoning process, and rational decision making. *Frontiers in psychology*, 8, 2324.
- Jennings, D. F., et Seaman, S. L. (1994), "High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance", *Strategic management journal*, Vol. 15 No. 6, pp.459-475.
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., et Jiang, F. (2018), "Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach". *Journal of Business Research*, Vol. 87, pp.46-57.
- Jouison-Laffitte, E. (2009). La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 1-35.
- Julian, C., and Douglas, S. (2001). Conducting international marketing research in the twenty-first century. *International Marketing Review*, 18(1), 80-90.
- Julian, C. (2003). Export marketing performance : A study of Thailand firms. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 213-221.
- Kadri Asma (01 décembre 2020). L'artisanat face à la crise : 5 questions. Déclaration de la directrice de la stratégie du secteur de l'artisanat, à l'Agence de presse Maghreb Arabe le 01 décembre 2020.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C. and Morgan, N.A. (2000), "Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 4, pp.493-511.
- Katsikeas, C.S., Samiee, S. and Theodosiou, M. (2006), "Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization", *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 9, pp.867-890.
- Kaynak, E., and Kuan, K. Y. W. (1993). Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 27, 33-49.
- Kazungu, I. (2020). Network Linkages and Performance of Exporting Micro and Small Enterprises in Dar es Salaam, Tanzania: Perspectives in the Handicraft Industry. *Global Business Review*, 097215092093443.
- Khan, W. A., et Amir, Z. (2013). Study of Handicraft Marketing Strategies of Artisans in Uttar Pradesh and Its Implications. 2, 4.
- Khara, N. and Dogra, B. (2009), "Examination of export constraints affecting the export performance of the Indian sports goods industry", *European Journal of International Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 382-392.
- Klačmer Čalopa, M. (2017). Business owner and gestionnaire's attitudes towards financial decision-making and strategic planning: Evidence from Croatian SMEs. *Management: journal of contemporary management issues*, 22(1), 103-116.
- Klang, A., Vikman, P., Brattebø, H., 2003. Sustainable management of demolition waste-an integrated model for the evaluation of environmental, economic and social aspects. *Resources, Conservation and Recycling* 38, 317–334.

- Klikauer, T. (2010). Kohlberg's Moral Gestionnaire I: From Impulsiveness to Punishment. In *Critical Management Ethics* (pp. 126-147). Palgrave Macmillan, London.
- Ključnikov, A., et Belás, J. (2016). Approaches of Czech entrepreneurs to debt financing and management of credit risk. *Equilibrium-Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*.
- Kline, R. B. (2015). "Principles and practice of structural equation modeling". Guilford publications.
- Kline, R.B. (2011) 'Principles and practice of structural equation modelling', The Guilford Press, 3ème édition, New York London.
- Koff, E., et Lucas, M. (2011). "Mood moderates the relationship between impulsiveness and delay discounting". *Personality and Individual Differences*, Vol. 50 No. 7, pp.1018–1022.
- Köse, E., and Şencan, H. 2016. The effect of decision making competence on gestionnaireial performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 2(2): 1-12.
- Kord, B., Heidari, Z. and Rigi, F. (2016), "Identification, and ranking of marketing strategies in handicraft industries of Fars province Iran with AHP attitude", *IIOAB Journal*, Vol. 7, pp.397-404.
- Koski, C. (2015), "Does a partnership need partners? Assessing partnerships for critical infrastructure protection", *The American Review of Public Administration*, Vol. 45 No. 3, pp.327-342.
- Krajcovicova, K., Caganova, D., and Cambal, M. 2012. Key gestionnaireial competencies and competency models in industrial enterprises. *Annals of DAAAM for 2012 et Proceedings of the 23rd International DAAAm Symposium*, 23(1): 1119-1122.
- Kuada, J. (2007). Internationalisation, regionalisation and Africa's economic growth strategies. *Journal of Business and Economic Research.*, 2(1), 92-114.
- KWIZERA, C (2014-2015), *Mémoire : Les enjeux de l'entrepreneuriat féminin en artisanat au Burundi*. Université de Lyon 2
- LABRAR, sara; EL MARHOUM, Adil. (2020). Performances extérieures du Maroc : Etude des facteurs de la compétitivité des exportations marocaines. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, [S.l.], v. 5, n. 3.
- Lado, N., Martinez-Ros, E., and Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.
- Lages, F., and Jap, S. D. (2002). Marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships. *European Union Working Paper*, 411, 1-45.
- Lages, L.F., Abrantes, J.L. and Lages, C.R. (2008), "The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets", *International Marketing Review*, Vol. 25 No. 5, pp.584-600.
- Lages, L.F. and Montgomery, D.B. (2004), "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: Evidence from small and medium-sized exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9/10, pp.1186-1214.
- Lages, F., and Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portugues export ventures. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755-784.

- Lages, F., Jap, S. D., and Griffith, D. A. (2008b). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39, 304-325.
- Lages, F., and Sousa, C. (2010). Export performance. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*: John Wiley et Sons, Ltd.
- Lages, L.F., Silva, G., and Styles, C. (2009), "Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 17 No. 4, pp.47-70.
- Lages, F. and Sousa, C. (2010), *Export Performance*. Wiley International Encyclopedia of Marketing: John Wiley et Sons, Ltd.
- Laksmono, R.D. 2004. Alternative pattern of credit guarantee, one of the efforts to increase accessibility of Micro, Small and Medium Enterprises against banking Loans, Jakarta: Bank Indonesia.
- Lazarus, J. (2009). L'épreuve du crédit. *Sociétés contemporaines*, (4), 17-39.
- Lavie, D. (2006), "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 3, pp.638-658.
- Lebzar, S. A. B. (2018), "Capital immatériel et compétitivité internationale : Etude exploratoire qualitative, cas du secteur artisanal marocain", *Marketing Research*, Vol. 11.
- LeBeau, D., Ipinge, E., et Conteh, M. (2004). "Women's Property Rights and Inheritance Rights in Namibia". Pollination Publishers, Windhoek, Namibia.
- Lee, C., and Griffith, D. A. (2004). The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy. A Korean illustration. *International Marketing Review*, 21(3), 321-334.
- Lee, J. N., et Kim, Y. G. (1999), "Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation", *Journal of Management information systems*, Vol. 15 No. 4, pp.29-61.
- Lee, J.N. (2001), "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", *Information et Management*, Vol. 38 No. 5, pp.323-335.
- Lee, S. and Rha, J. (2016), "Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: building a resilient supply chain", *Management Decision*, Vol. 54(1), pp. 2-23.
- Lendrevie, J., Levy, J., and Lindon, D. (2003). *Mercator : Théorie et Pratique du Marketing*, Paris : Dalloz.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. and Samiee, S. (2002), "Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 1, pp.51-67.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., et Piercy, N. F. (1998). Identifying Gestionnaireial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., et Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., Paliawadana, D., and Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Leonidou, L. C. (2004), "An analysis of the barriers hindering small business export development", *Journal of small business management*, Vol. 42 No. 3, pp.279-302.
- Leonidou, Leonidas C., Saeed Samiee, and Valeska Viola Geldres (2015), "Using National Export Promotion Programs to Assist Smaller Firms' International Entrepreneurial Initiatives," in *Handbook of*

Research on International Entrepreneurial Strategies: Impact on SME Performance Globally, P.N. Ghauri and V.H. Manek Kirpalani, eds. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Lewis, C. M., Rogalski, R. J., et Seward, J. K. (2003). Industry conditions, growth opportunities and market reactions to convertible debt financing decisions. *Journal of Banking et Finance*, 27(1), 153-181.
- Ling-Yee, L. and Ogunmokun, G.O. (2003), "Effect of marketing control on export venture performance: the moderating role of relationship intensity and market dynamism", *Journal of Global Marketing*, Vol. 16 No. 3, pp. 5-29
- Liouaeddine, M. (2019). *Le secteur de l'artisanat au Maroc*.
- Little, T. D. (2013). *Longitudinal structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press
- Ioannidou, V., et Ongena, S. (2010). "Time for a change": loan conditions and bank behavior when firms switch banks. *The Journal of Finance*, 65(5), 1847-1877.
- Lonner, W. J., et Berry, J. W. (1986). *Field methods in cross-cultural research*. Sage Publications, Inc.
- Lowry, P. B., et Gaskin, J. (2014). "Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It". *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 57 No. 2, pp.123–146.
- Lyles MA, Saxton T, Watson K (2004). Venture Survival in a Transitional Economy. *J. Manage.*, 30(3): 351-375.
- Madsen, T. K. (1987). *Empirical export performance studies: A review of conceptualization and findings*. *Advances in International Marketing* Ed. S Tamer Cavusgil. Greenwich, CT: New York: JAI Press.
- Mackinnon, D. P. (2000), "Contrasts in multiple mediator models", *Multivariate applications in substance use research: New methods for new questions*, Vol. 141, pp.160.
- Magnusson, P., Westjohn, S.A., Semenov, A.V., Randrianasolo, A.A., and Zdravkovic, S. (2013), "The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 21 No. 4, pp.44-61.
- Mahrip. 2010. *The influence of the economic environment, physical environment, entrepreneurial soul and gestionnaireial ability of farmers on farming performance on Lombok Island, NTB*. Dissertation. Doctoral Program in Economics, University of August 17, 1945 Surabaya.
- Mandler, T., Sezen, B., Chen, J., et Özsoy, A. (2021), "Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda", *Journal of Business Research*, Vol. 125, pp.416-435.
- Manova, K. (2012). «Credit constraints, heterogeneous firms, and international trade », *Papier de recherche n° 14531*, National Bureau of Economic Research (NBER).
- MAROUANI, Y. (2019). *Publications – Ministère du Tourisme, de l'Artisanat, du Transport Aérien et de l'Economie Sociale*. <https://www.artisanat.gov.ma/fr/artisanat/observatoire/publications/>
- Martin G, Staines H (2008). *Gestionnaireial competencies in small firm*. [Online]. Available: <http://www.emeraldinsight.com/insight/viewcontentitem.do?contenttype>
- Matthyssens, P., and Pauwels, P. (1996). Assessing export performance measurement. *Advances in International Marketing*, 8, 85-114.

- Maznevski, M. L., Kemp, R. S., Overstreet, G. A., & Crook, J. N. (2001). The power to borrow and lend: Investigating the cultural context as part of the lending decision. *Journal of the Operational Research Society*, 52(9), 1045–1056.
- McKernan, Signe-Mary, and Caroline Ratcliffe. (2002). *Rep. Transition Events in the Dynamics of Poverty*. Washington, D.C.: The Urban Institute.
- McGuinness, N. W., and Little, B. (1981). The influence of product characteristics on the export performance of new industrial product. *Journal of Marketing*, 45(2), 110-122.
- Mendozaramírez, L., & Toledolópez, A. (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico. *Journal of Marketing Management*, 30(5–6), 476–500.
- Menon, V. (2010), “Art of marketing village crafts: Challenges in applying quantitative marketing to resist recession”, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6 No. 5, pp.196-205
- Merkel. 2004, ‘Mastering Quantitative Marketing’, retrieved from www.merkledomain.com/user-assets/
- Mette, F. M. B., de Matos, C. A., Rohden, S. F., et Ponchio, M. C. (2019). "Explanatory mechanisms of the decision to buy on credit: The role of materialism, impulsivity and financial knowledge". *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, Vol. 21, pp.15–21.
- Mien, N. T. N., et Thao, T. P. (2015, July). "Factors affecting personal financial management behaviors: Evidence from Vietnam". In *Proceedings of the Second Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences (AP15Vietnam Conference)*, pp. 10-12.
- Milanov, H. and Fernhaber, S.A. (2014), “When the domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning perspective”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 29 No. 3, pp.377-391.
- Ministère du tourisme, de l’artisanat et de l’économie sociale et solidaire. Royaume du Maroc.
- Mkenda, B.K. and Aikaeli, J. (2019), “Indigenous knowledge and prospects for income and employment generation: The case of handicraft production among rural women in Tanzania”, *Other Ways of Knowing*, pp.76-118.
- Moflih, Y. (2017), “Les déterminants territoriaux de la compétitivité : Mis en évidence par l'analyse des entreprises de textile dans la région casablancaise”, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 20 No. 4, pp.1256.
- Morgan, N., Kaleka, A., and Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Muis, I. (2020), “Marketing Strategy and Capability as the Mediators in Relationship of Market Orientation and Export Performance: A Case Study of Rattan Processing SMEs”; *Binus Business Review*, Vol. 11 No. 1, pp.31-42.
- Munawar, F., Rahayu, A., Disman, D. and Wibowo, L.A. (2019), “Management commitment and partner relationship program toward export performance of handicraft industry”, *International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance*, Atlantis Press.
- Musialik, W., Mazur-Włodarczyk, K., Edaich, S., Dębicka-Ozorkiewicz, G., Tenczyński, M., Denys, Ł., Işoraité, M., Radić-Bojanić, B., Suzić, R., Horáková, N., Szczepaniak, M., Starczewska-Wojnar, A.,

- Maćkowski, T., Pluskowski, P., Kasza, R., et Kocurek, D. (2022). Craftsmanship – condition and changes in the local, regional and international dimension.
- Muthen, L. K., et Muthen, B. O. (2010). *Mplus: Statistical analysis with latent variables: User's guide*. Los Angeles, CA : Muthen et Muthen.
- Nagori, N. and Saxena, K. (2012), "Marketing of rural handicraft products through retail format: a synthetic review", *Annals of Management Research*, Vol. 2 No. 1, pp.45-59.
- Narzary, J. (2013), "Marketing problems and prospects of handloom and handicrafts industry in BTAD", *Global Research Methodology Journal*, Vol. 3 No. 7, pp.1-8.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. and Díez, J.A. (2010), "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 1, pp.49-58.
- Olmos, M.F. (2011), "The determinants of internationalization: Evidence from the wine industry", *Applied Economic Perspectives and Policy*, Vol. 33 No. 3, pp.384-401.
- Neuert, J. O. (1987). *Degrees of planning rationality. An experimental investigation into the relationship between planning behavior and planning outcomes efficiency*. Germany, Spardorf: Rene F. Wilfer.
- Nicholas, C. (2010). Moroccan Women Embroiderers: Technical and Ethical Reconfigurations. *Ethnology*, 105-127.
- Nielsen, C., et Samia, P. M. (2008). Understanding key factors in social enterprise development of the BOP: A systems approach applied to case studies in the Philippines. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 446–454.
- Novianty, I., Mulyani, S., Winarningsih, S., and Farida, I. 2018. The effect of dynamic capability, user ethics, and top management support on the quality management accounting information systems and their impact on the quality of decision making. An empirical case of local governments in Indonesia. *Journal of Applied Economic Sciences*, Volume XIII, Winter 8(62): 2184 – 2195
- Nunnally, J. C. (1994). *Psychometric theory* 3E. Tata McGraw-hill education.
- O'Cass, A., and Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 366-384.
- ODCO, (2014). *Economie Sociale et Solidaire : Valorisation des produits de terroir et respect de l'environnement*. Revue Marocaine des Coopératives.
- Olmos, M. F. (2011). The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3), 384–401.
- Ogunmokun, G., and Ng, S. (2004). Factors influencing export performance in international marketing: A study of Australian firms. *International Journal of Management*, 21(2), 172-185.
- Oliveira, J. S., Cadogan, J. W., and Souchon, A. (2012). Level of analysis in export performance research. *International Marketing Review*, 29(1), 114-127.
- Onkvisit, S., et Shaw, J. (2009). *International marketing: strategy and theory*. Routledge.
- Orlova, E. V. (2020). Decision-Making Techniques for Credit Resource Management Using Machine Learning and Optimization. *Information*, 11(3), 144.

- Ouaknine-Yekutieli, O. (2015), "Narrating a pending calamity: Artisanal crisis in the Medina of Fes, Morocco", *International Journal of Middle East Studies*, Vol. 47 No. 1, pp.109-129.
- Ouazzani T.N., Ferguene, A. and Jaïdi, L. (2015), "Le redéploiement spatial de la production : Une voie de relance de l'artisanat traditionnel au Maroc ? Le cas de la dinanderie à Fès", *Cahiers de Géographie du Québec*, Vol. 59 No. 167, pp.167-188.
- OUBDI LAHSEN (2019). Analyse des caractéristiques du comportement financier de l'Entrepreneuriat Marocain : Cas des PME. ENCG – Agadir. Université Ibn Zohr
- Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale PME*, 19(3-4).
- Pahuja, A. Sanjeev, R (2015), "Introduction to entrepreneurship: chapter one", Associate Professor IMS, Ghaziabad
- Paige, R.C. and Littrell, M.A. (2002), "Craft retailers' criteria for success and associated business strategies", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 4, pp.314-331.
- PANJAITAN, H., SUMIATI, S., NOVITA, M. D., et PANJAITAN, F. A. B. K. (2019). The Influence of the Business Environment and Gestionnaireial Competence on the Decision to Choose Funding for a Small Craft Business. *Journal of Applied Economic Sciences*, 14(4).
- Parlakgul, M., et Selekler-Goksen, N. (2018), "Antecedents of export performance in emerging economies: the case of Turkey", *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 20 No. 4, pp.437-456.
- Petrović, M. D. (2021). Global Partnerships of Rural Stakeholders for Sustainable Development.
- Pham, T. H., Yap, K., et Dowling, N. A. (2012). "The impact of financial management practices and financial attitudes on the relationship between materialism and compulsive buying". *Journal of Economic Psychology*, Vol. 33 No. 3, pp.461–470.
- Pinto, M.B., Parente, D.H., Palmer, T.S., 2000. Materialism and credit card use by college students. *Psychol. Rep.* 86 (2), 643–652.
- Pitlik, H., et Rode, M. (2021). "Radical distrust: are economic policy attitudes tempered by social trust?". *Social Indicators Research*, Vol. 158 No. 2, pp.485-506.
- Polge, M. (2008). Diversité des entreprises artisanales en développement. *Management Avenir*, (4), 133-146.
- Prajapati, K. and Biswas, S.N. (2011), "Effect of entrepreneur network and entrepreneur self-efficacy on subjective performance: A study of handicraft and handloom cluster", *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 20 No. 2, pp.227-247.
- Prashantham, S. and Birkinshaw, J. (2015), "Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization", *Management International Review*, Vol. 55 No. 1, pp.207-234.
- Pretz, J. E., et Totz, K. S. (2007). Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. *Personality and Individual Differences*, 43(5), 1247-1257
- Ponchio, M.C., Aranha, F., 2008. Materialism as a predictor variable of low income consumer behavior when entering into installment plan agreements. *J. Consum. Behav.* 7 (1), 21–34.
- Purnomo, R. A., Sarungu, J. J., Samudro, B. R., et Mulyaningsih, T. (2021). The Dynamics of Technology Adoption Readiness of Micro, Small, and Medium Enterprises and Affecting Characteristics: The Experience from Indonesia. *Review of International Geographical Education Online*, 11(3), 834-854.

- Rahardjo, M.D., and Ali, F. 2008. Financial factors affecting small and medium enterprises in Indonesia, financial aspects of small and medium enterprises case study of ASEAN, 4th edition. Jakarta: LP3ES.
- Raman, R., Chadee, D., Roxas, B., et Michailova, S. (2013), "Effects of partnership quality, talent management, and global mindset on performance of offshore IT service providers in India", *Journal of International Management*, Vol. 19 No. 4, pp.333-346.
- Rana, S., Prashar, S., Barai, M. K., et Hamid, A. B. A. (2020), "Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals", *International Journal of Emerging Markets*.
- Rankin, N., Soderbom, M., and Teal, F. (2006). Exporting from manufacturing firms in Sub-Saharan Africa. *Journal of African Economies*, 15(4), 671-687.
- Rao-Nicholson, Rehka, and Zaheer Khan (2017), "Standardization Versus Adaptation of Global Marketing Strategies in Emerging Market Cross-Border Acquisitions," *International Marketing Review*, 34 (1), 138–58.
- Ratten, V. and Ferreira, J.J. (2017), "Future research directions for cultural entrepreneurship and regional innovation", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 21 No. 3, pp. 163-169.
- Ratten, V., Costa, C. and Bogers, M. (2019), "Artisan, cultural and tourism entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*, Vol. 25 No. 4, pp.582-591.
- Redzuan, M., et Aref, F. (2011). Constraints and potentials of handicraft industry in underdeveloped region of Malaysia. *African Journal of Business Management*, 5(2), 256-260.
- Reid, S. (1984). Information acquisition and export entry decisions in small firms. *Journal of Business Research*, 12(2), 141-157.
- Ren, S. J. F., Ngai, E. W. T., et Cho, V. (2010), "Examining the determinants of outsourcing partnership quality in Chinese small-and medium-sized enterprises", *International Journal of Production Research*, Vol. 48 No. 2, pp.453-475.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., et Raposo, M. (2017), "SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 18 No. 5, pp.920-934.
- Ricciardi, F. (2021). Le Chef dans l'entreprise industrielle. Notes sur l'invention du gestionnaire en Italie dans l'entre-deux-guerres. *Parlement [s], Revue d'histoire politique*, (1), 155-165.
- Rifa'i, M., Sanusi, A., et Manan, A (2020). Measuring Business Performance with the Motivation of Entrepreneurial, Product Innovation, and Gestionnaireial Skills through Competitive Advantage: A Study of the Creative Industry Handicraft Sector.
- Robertson, C., and Chetty, S. K. (2000). A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*, 9(2), 211-235.
- Rolison, Jonathan J, Yaniv Hanoach, and Stacey Wood. (2017). "Saving for the Future: Dynamic Effects of Time Horizon". *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, Vol. 70, pp. 47–54.
- Rogerson, C. M. (2000). Rural handicraft production in the developing world: policy issues for South Africa. *Agrekon*, 39(2), 193-217.
- Roostika, R., Wahyuningsih, T., et Haryono, S. (2015). The impacts of external competitiveness factors in the handicrafts industry. *Polish Journal of Management Studies*, 12(1), 166-176.

- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., et El Akremi, A. (2005), "Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles". *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F. de Boeck, pp.298-324.
- Rundh, B. (2007), "International marketing behaviour amongst exporting firms", *European Journal of Marketing*.
- Russel, P., Durieu, F., Campoy, E., et Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion*. Economica, Paris.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A., et Díez, J. A. (2011), "Resources and international marketing strategy in export firms: Implications for export performance", *Management Research Review*.
- Samiee, S., et Chirapanda, S. (2019), "International marketing strategy in emerging-market exporting firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 27 No. 1, pp.20-37.
- Santoso, A., Erdawatib, R. T. R., Palupiningtyasd, D., et Balakae, M. Y. (2020). *Determinants of Social Media Use by Handicraft Industry of Indonesia and Its Impact on Export and Marketing Performance: An Empirical Study*. *management*, 12(12).
- Sehnm, S., Piekas, A., Dal Magro, C. B., Fabris, J., and Leite, A. (2020), "Public policies, management strategies, and the sustainable and competitive management model in handicrafts", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 266, pp. 121695.
- Seringhaus, R. (1987). The role of Information assistance in small firms' export involvement. *International Small Business Journal*, 5(2), 26-36.
- Shah, A., et Patel, R. (2019). Suggestive measures to empower the 'heirs of handicrafts'. Vol. 32 No. 06.
- Shalender, K. and Yadav, R.K. (2019), "Strategic flexibility, gestionnaire personality, and firm performance : The case of Indian automobile industry", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 20 No. 1, pp.77-90.
- Shalit, S.S. and Sankar, U. (1977), "The measurement of firm size", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 59 No. 3, pp.290-298.
- Sharma, G. (2017). "Pros and cons of different sampling techniques". *International journal of applied research*, Vol. 3 No. 7, pp.749-752.
- Sharma, L., Markon, K. E., et Clark, L. A. (2014). "Toward a theory of distinct types of "impulsive" behaviors: A meta-analysis of self-report and behavioral measures". *Psychological Bulletin*, Vol. 140 No. 2, pp.374-408.
- Sharma. J.P. (2001). *Small scale industry problem and prospect*, Renu Printers, Babarpur New Delhi
- Shemi, A. P., et Procter, C. T. (2013). *Challenges of e-commerce adoption in SMEs: An interpretive case study of Botswana*.
- Shi, W.S., Sun, S.L., Pinkham, B.C. and Peng, M.W. (2014), "Domestic alliance network to attract foreign partners: Evidence from international joint ventures in China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45 No. 3, pp.338-362.
- Shin, N., Park, S. H., et Park, S. (2019), "Partnership-based supply chain collaboration: Impact on commitment, innovation, and firm performance", *Sustainability*, Vol. 11 No. 2, pp.449.

- Shinohara, M., et Fisher, D. (2019). IV. Area and Industry Studies; Handicrafts and Village Industries. In *The role of small industry in the process of economic growth* (pp. 169-178). De Gruyter Mouton.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualisation and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Shoham, A. (1999). Bounded rationality, planning, standardisation of international strategy, and export performance: A structural model examination. *Journal of International Marketing*, 7(2), 24-50.
- Shoham, A., Evangelista, F., and Albaumb, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(2/3), 236-258.
- Shoham, A. (2003). Standardization of International Strategy and Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Global Marketing*, 16(1-2), 97-120.
- Singh, D.A. (2009), "Export performance of emerging market firms", *International Business Review*, Vol. 18 No. 4, pp.321-330.
- Solberg, C. (2002). The perennial issue of adaptation or standardisation of international marketing communication: Organisational contingencies and performance. *Journal of International Marketing*, 10(3), 1-21.
- Solberg, C.A. and Durrieu, F. (2008), "Strategy development in international markets: A two-tier approach", *Journal of International Marketing Review*, Vol. 25 No. 5, pp.520-543.
- Sousa, C. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-22.
- Sousa, C., and Bradley, F. (2008b). Cultural distance and psychic distance: Refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5/6), 467-488
- Sousa, C. M. and Bradley, F. (2008), "Antecedents of international pricing adaptation and export performance", *Journal of World Business*, Vol. 43 No. 3, pp.307-320.
- Sousa, C. M., et Lengler, J. (2009), "Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25 No. 5-6, pp.591-610.
- South Med Social Dialogue (2016), "Morocco: economic, social, political and institutional situation and its connection with social dialogue". http://medsocialdialogue.org/wp-content/uploads/2018/09/1.1.3_Social_Dialogue_Connection_With_Economic_Social_Political_Institutional_Situation_Morocco_VA.pdf
- Sraha, G., Sharma, R.R., Crick, D. and Crick, J.M. (2020), "International experience, commitment, distribution adaptation and performance : A study of Ghanaian firms in B2B export markets", *Journal of Business et Industrial Marketing*.
- Sraha, G. (2016), "Export performance of Ghanaian firms in the agricultural, handicraft and manufacturing industries", PhD Thesis, Victoria University of Wellington.
- ST-PIERRE, J.; SAKKA, O.; BAHRI, M. (2018) External Financing, Export Intensity and Inter-Organizational Collaborations: Evidence from Canadian SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 56, n. S1, p. 68-87.

- Stanford, M. S., Mathias, C. W., Dougherty, D. M., Lake, S. L., Anderson, N. E., and Patton, J. H. (2009). Fifty years of the barratt impulsiveness scale: an update and review. *Pers. Individ. Diff.* 47, 385–395. doi: 10.1016/j.paid.2009.04.008
- Stephen, L. (2005). Women's weaving cooperatives in OaxacaAn indigenous response to neoliberalism. *Critique of Anthropology*, 25(3), 253–278.
- Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving Value from SocialCommerce Networks. *JMR, Journal of Marketing Research*, 47(2), 215–228. doi:10.1509/jmkr.47.2.215
- Stoian, M. C., Rialp, A., and Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117-135.
- Styles, C., and Ambler, T. (1994). Successful export practice: The UK experience. *International Marketing Review*, 11(6), 23-23.
- Sudjatmiko, Praptomo, and Dwi, 2001. Utilization of credit for farming household businesses in Lombok, Dissertation of the Gajah Mada University postgraduate program, Yogyakarta.
- Suh Kyund-Wha (2013), "An Analysis of Mediating Effects of partnership between Organizational Culture and Competitiveness", *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 2, pp.81-110
- Sui, S., and Baum, M. (2014). Internationalisation strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 1-21.
- Tambunan, T. 2002. Small and medium enterprises in Indonesia: Some important issues, Jakarta: Salemba Empat.
- Theodosiou, M., and Leonidou, L. (2003). Standardisation versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12, 141-171.
- Theodosiou, M., and Katsikeas, C. (2007). How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales gestionnaires. *Journal of Business Research*, 60(12), 1261-1271.
- Theodosiou, M. and Leonidou, L.C. (2003), "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research", *International Business Review*, Vol. 12 No. 2, pp.141-171.
- Thévenard-Puthod, C., et Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. *Revue internationale PME*, 26(3-4), 187-212.
- Thiel, M. (2019), "Examining partnership success and failure. In *SDG17: Partnerships for the Goals: Strengthening Implementation Through Global Cooperation*", Emerald Publishing Limited.
- Thorelli, H. B. (1986), "Networks: Between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 37–51.
- Timmor, Y., et Zif, J. (2005), "A typology of marketing strategies for export", *Journal of Global Marketing*, Vol. 18 No. 3-4, pp.37-78.
- Timothy A. Brown and Michael T. Moore. (2012). Hoyle CFA Chapter—Final (pp. 361–379).

- Toma, C., Vasiljevic, D., Oberlé, D., Augustinova, M., et Butera, F. (2012). Le traitement motivé de l'information dans la prise de décision en groupe : le cas du paradigme des « profils cachés ». *L'Année psychologique*, 112(4), 663-693.
- Trafimow, D., et Finlay, K. A. (1996). The importance of subjective norms for a minority of people: Between subjects and within-subjects analyses. *Personality and social psychology bulletin*, 22(8), 820-828.
- Trismiyanto, H. H., et Sule, E. T. (2018). The influence of entrepreneurial competence and innovation on performance mediated by opportunities on small handicraft industry craftsmen in west java. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1-9.
- Turner, C. and Gardiner, P.D. (2007), "Deinternationalisation and global strategy: the case of British telecommunications (BT)", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 7, pp. 489-449.
- Turner, S., et Endres, A. (2017), "Strategies for enhancing small business owners' success rates", *International Journal of Applied Management and Technology*, Vol. 16 No. 1, pp.3.
- Uddin, M. A., Mahmood, M., et Fan, L. (2019), "Why individual employee engagement matters for team performance? Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour", *Team Performance Management: An International Journal*.
- Usman, M. 2008. Tips for success of small entrepreneurs in the Indonesian bankers institute, *Journal of Finance and Monetary*, Jakarta: Bankir Indonesia
- Vadakepat, D.V. and Al Khateeb, F. (2012), "Globalizing rural markets: Evidence from handmade traditional product markets", *Global Journal of Business Research*, Vol. 6 No. 4, pp.35-43.
- Vaillancourt, K., Waaub, J., 2002. Environmental site evaluation of waste management facilities embedded into EUGENE model: a multicriteria approach. *European Journal of Operational Research* 139, 436–448.
- Valette-Florence, P. (1988), "Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération". *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, Vol. 3 No. 4, pp.23-56.
- Venkataramanaiah, S. and Nidugala, G.K. (2016), "Approaches for enhancing competitiveness of Moradabad handicrafts manufacturing units", *International Journal of Technology Management et Sustainable Development*, Vol. 15 No. 3, pp.253-273.
- Weerawardena, J. (2003), "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of strategic marketing*, Vol. 11 No. 1, pp.15-35.
- Walters, P. (1983). Patterns of planning and performance in US exporting firms. *Management International Review*, 33(1), 43-63.
- Westjohn, S.A. and Magnusson, P. (2017), "Export performance: A focus on discretionary adaptation", *Journal of International Marketing*, Vol. 25 No. 4, pp.70-88.
- Wheeler, C., Ibeh, K., and Dimitratos, P. (2008). UK export performance research. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- Widjaja, I., Arifin, A., et Setini, M. (2020). "The effects of financial literacy and subjective norms on saving behavior". *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 15, pp.3635-3642.
- Williamson, N., Kshetri, N. B., and Wilkinson, T. (2011). Recent trends in export promotion in the United States. *Marketing Management Journal*, 21(2), 153-166.

- Westjohn, S.A. and Magnusson, P. (2017), "Export performance: A focus on discretionary adaptation", *Journal of International Marketing*, Vol. 25 No. 4, pp.70-88.
- Wong, H.Y. and Merrilees, B. (2006), "Determinants of SME brand adaptation in global marketing", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 3 No. 3-4, pp.477-497.
- Wu, W.Y., Shih, H.A. and Chan, H.C. (2009), "The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances", *Expert Systems with Applications*, Vol. 36 No. 3, pp.4646-4653.
- Xia, Y., et Yang, Y. (2019), "RMSEA, CFI, and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: The story they tell depends on the estimation methods", *Behavior research methods*, Vol. 51 No. 1, pp.409-428.
- Yang, Y., & Shafi, M. (2020). How does customer and supplier cooperation in micro-enterprises affect innovation? Evidence from Pakistani handicraft micro-enterprises. *Asian Business & Management*, 19(5), 530–559. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00072-4>
- Yayla, S., Yenyurt, S., Uslay, C. and Cavusgil, E. (2018), "The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions", *International Business Review*, Vol. 27 No. 6, pp. 1105-1115.
- Yekti, A. 2010. The role of formal and informal financial institutions, for rural farming communities, *Jurnal Ilmu-ilmu Pertanian*, 6(2): 91-103.
- Yi, L., Uddin, M., Das, A. K., Mahmood, M., et Sohel, S. M. (2019), "Do transformational leaders engage employees in sustainable innovative work behaviour? Perspective from a developing country", *Sustainability*, Vol. 11 No. 9, pp.2485.
- Zaiem, I. and Zghidi, A.B.Y. (2011), "Product adaptation strategy and export performance: The impacts of the internal firm characteristics and business segment", *Contemporary Management Research*, Vol. 7 No. 4, pp.291-312.
- Zou, S. and Cavusgil, S.T. (2002), "The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No. 4, pp.40-56.
- Zouhir, A. (2013). "Language situation and conflict in Morocco". In *Selected Proceedings of the 43rd Annual Conference on African Linguistics* (pp. 271-277).

Table de matières

Résumé de la thèse.....	i
Abstract	ii
Liste des abréviations.....	iii
Sommaire.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures	vii
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : le marché de l'artisanat mondial et au Maroc	21
Introduction.....	21
Section 1 : Description du marché de l'artisanat et de son fonctionnement dans le monde entier	22
I. Définition des produits artisanaux :.....	26
II. Classification des produits artisanaux	29
1. Classification des produits par matière première :.....	29
2. Classer les produits par segment de marché :.....	29
Section 2 : Le marché de l'artisanat et son importance pour l'économie du Maroc :.....	30
I. Statistiques pertinentes	31
II. Histoire de l'artisanat au Maroc :	34
III. Description des produits de l'artisanat au Maroc :	39
IV. Les spécificités des produits artisanaux et leur répartition géographique dans le royaume.	44
V. Soutien gouvernemental et organisation du secteur de l'artisanat au Maroc	49
Conclusion	52
Chapitre 2 : contexte de l'étude	55
Introduction.....	55
Section 1 : la performance à l'export des entreprises artisanales	57
I. Mesure de la performance à l'exportation des entreprises artisanales	58
1. Mesures objectives	60
2. Mesures subjectives	61
II. Déterminants de la performance à l'exportation	62
1. Déterminants internes	62
2. Déterminants externes	65
Section 2 : Les difficultés du secteur de l'artisanat marocain	71
I. L'application marketing dans les industries artisanales au Maroc.....	75

II. L'artisanat et la technologie	77
III. L'artisanat et les sources de financement.....	79
Section 3 : Objectifs de recherche.....	81
Section 4 : Méthodologie de recherche.....	82
Section 5 : Organisation de l'étude.....	83
Conclusion	83
Chapitre 3 : Etude qualitative visant à élaborer un processus d'adoption de la technologie par les EA sur la base de la MTE.....	86
Introduction.....	86
Section 1 : Objectifs et questions de recherche.....	87
Section 2 : Revue de la littérature.....	89
I. Adoption des technologies par les PME.....	89
II. Facteurs affectant l'adoption des technologies	91
Section 3 : Méthodologie	92
I. Contexte de l'étude.....	93
II. Collecte de données.....	94
III. Analyse des données.....	96
Section 4 : Élaboration de la théorie.....	97
I. Modèle conceptuel.....	97
II. Catégories, concepts et sources de données.....	100
III. Modèle 1 du cadre théorique : Reconnaissance des besoins (Figure 5)	105
1. Émergence du problème :.....	105
2. Recherche de solutions.....	106
3. Comportement réel : reconnaissance du besoin.....	107
Source : Figure réalisée par nos soins.....	107
4. Les conditions intermédiaires (modèle 1)	108
4.1. Sources internes.....	108
4.2. Sources externes	108
4.3. Sources liées au propriétaire.....	110
IV. Modèle 2 du cadre théorique : L'approbation de la technologie (figure 6)	110
1. Catégorie principale : Évaluation	111
2. Comportement réel : Approbation de l'adéquation technologique	111
3. Conditions d'intervention (modèle 2).....	112
3.1. Caractéristiques externes	112

3.2. <i>Caractéristiques technologiques</i>	113
3.3. <i>Caractéristiques de l'entreprise</i>	115
V. Modèle 3 du cadre théorique : La prise de décision (figure 7)	117
1. Catégorie principale : Prise de décision.....	117
2. comportement adopté : Adoption de la technologie	117
3. Conditions intermediaires.....	118
3.1. <i>Caractéristiques du propriétaire</i>	119
3.2. <i>Facteurs externes</i>	120
3.3. <i>Caractéristiques technologiques</i>	121
Section 5 : Discussion des résultats	123
Conclusion	124
Chapitre 4 : Etude quantitative de l'impact de la stratégie marketing d'adaptation sur la performance à l'exportation des EA : rôle médiateur du partenariat.	127
Introduction.....	127
Section 1 : Cadre théorique	130
I. Performances à l'exportation.....	130
II. Expérience en marketing international.....	131
III. Stratégie marketing d'adaptation.....	132
IV. Partenariat.....	136
Section 2 : hypothèses et cadre théorique	137
Section 3 : Méthodologie	143
I. Contexte empirique.....	143
II. Echantillon et collecte de données.....	145
III. Mesures et modèles.....	148
Section 4 : Analyse des données.....	150
I. Analyse factorielle confirmatoire (CFA).....	150
1. <i>Mesure de l'adéquation du modèle</i>	151
2. <i>Évaluation du modèle de mesure</i>	151
II. Tests des hypothèses et effets directs.....	155
III. Test des effets de médiation	156
IV. Test des effets des variables de contrôle.....	158
Section 5 : Discussion des résultats	158
I. Implications théoriques	158
II. Implications pratiques.....	160

Conclusion	161
Chapitre 5 : recherche quantitative sur l'impact des facteurs de fonds sur le comportement financier des gestionnaires des EA	164
Introduction.....	164
Section 1 : Revue de littérature et développement des hypothèses.....	166
I. La théorie du comportement planifié.....	166
II. Théorie de l'action raisonnée	167
1. Les facteurs individuels.....	169
1.1. <i>L'impulsivité</i>	169
1.2. <i>Compétences du gestionnaire</i>	170
2. Les facteurs sociaux	171
2.1. <i>La pression concurrentielle perçue</i>	172
2.2. <i>Les normes subjectives</i>	172
3. Les facteurs d'information	173
3.1. <i>Les conditions du crédit</i>	174
3.2. <i>L'environnement externe de l'entreprise</i>	174
Section 2 : La méthodologie de recherche.....	178
I. Les procédures de recherche	178
II. Les échelles de mesures	179
Section 3 : Analyse de données	184
I. Evaluation du modèle de mesure	185
II. Évaluation du modèle structurel.....	187
III. Test des hypothèses.....	187
Source : Figure réalisée par nos soins.....	188
IV. Test d'effet de modération	189
V. Test des variables de contrôle	191
Section 4 : Discussion des résultats	191
Conclusion	195
Conclusion générale	199
Références bibliographiques	213
Table de matières	235
ANNEXES.....	239
Annexe 1 : aperçu des entreprises représentant l'échantillon de l'étude qualitative	239
Annexe 2 : questionnaire de l'étude du chapitre 3.....	244

Annexe 3 : questionnaire de l'étude du chapitre 4	246
Annexe 4 : questionnaire de l'étude du chapitre 5	253

ANNEXES

Annexe 1 : aperçu des entreprises représentant l'échantillon de l'étude qualitative

Nom de l'entreprise	Description	Nom du responsable	Type de technologie
FESNAJI FAKHARI	Une entreprise spécialisée dans la production de différents types de poteries Zellij& pour le marché local et l'exportation dans le monde entier. Elle compte plus de 60 employés et a généré 32 millions de DH en 2019.	Naji Fekhari (1)	Site web, ERP, compte de réseau social
Ste khli3 Ahl Fes	Une entreprise Agri Food spécialisée dans la production de viande artisanale (khli3) avec un abattoir privé, qui compte 50 employés et a gagné 24 millions de DH en 2019.	Omar Aouad (2)	Microsoft office (access, excel), logiciel de comptabilité
POTERIE BELLAMLIH "BELPOT	Une entreprise spécialisée dans la production de toutes sortes de poteries avec 30 employés et plus de 18 millions de DH de revenus en 2019.	Mohamed Bellmlih (3)	Logiciel de gestion des sites web, de la production et des ventes
Touhaf Fes	Une entreprise spécialisée dans la production de poteries artisanales pour le marché local et l'exportation vers la France avec 40 employés et 20 millions de DH de revenus en 2019.	Mohamed Thaifa (4)	Site web, CRM, logiciels de comptabilité et de gestion
ZINAPAR	Une entreprise spécialisée dans la production de Zellij artisanal et industriel qui compte 30 salariés et plus de 30 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Rachid Tourhali (5)	Compte sur les réseaux sociaux, logiciel de comptabilité

LES PORCELAINES DE MARRAKECH	Une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de tout type de poteries, ainsi que la décoration intérieure, avec 30 employés et plus de 17 millions de DH de revenus en 2019.	Chakib Besta (6)	Compte sur un réseau social
Zellige et poterie Thaifa	Une entreprise spécialisée dans l'exportation de Zellij, avec plus de 40 employés et un chiffre d'affaires de 27 millions de DH en 2018.	Mohamed Thifa (7)	Logiciel de comptabilité
STE khli3 Benkirane	Une entreprise spécialisée dans l'agroalimentaire avec plus de 30 salariés et 16 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Mohamed Benkirane (8)	Compte de médias sociaux, logiciel de comptabilité
ZIYAD DESIGN	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la dinanderie avec 20 salariés et plus de 10 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Mohamed Bendaoud (9)	Microsoft office, logiciel de gestion de la production et du stock
L'Art du Bronze	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la dinanderie avec 25 salariés et plus de 11 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Mohamed Guemani (10)	Microsoft office, logiciel de gestion de la production et du stock
POTERIE MAROCAINE MAGIQUE	Une entreprise spécialisée sur la production de produits artisanaux en Céramique/poterie, avec un service d'expédition dans le monde entier. Elle compte plus de 40 employés et réalise un chiffre d'affaires de 12 millions de DH en 2019.	Younes Benmostapha (11)	Compte de réseau social, logiciel de gestion de la production et du stock
FES Ceramique Travel	Une entreprise spécialisée dans le carrelage et la pose de poterie, les travaux divers, la céramique, et le commerce import-export. Elle compte plus de 40 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 29 millions de DH en 2019.	Jouahri Abdelilah (12)	Logiciels de comptabilité et de gestion de la production
Sté SOFACODEC	Une entreprise spécialisée dans la poterie et son exportation vers le marché européen, avec 50 employés et 32 millions de DH de revenus en 2019.	Larbi Megzari (13)	Compte de réseau social, logiciel de gestion
STE PORCELAINE DE FES	Une entreprise spécialisée dans la production et l'exportation de poterie/céramique, avec 30 employés et plus de 18 millions de DH de revenus.	Benkirane Fadi (14)	Compte de réseau social, CRM, logiciel de gestion
Dinanderie "R2A"	Une entreprise spécialisée dans l'industrie du laiton, avec 20 employés et 10 millions de DH de revenus.	Abdelatif El-Hazaz (15)	Logiciels de comptabilité et de gestion

Dar Artisanat	Une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de produits en laiton, avec 20 employés et 9 millions de DH de revenus.	Mohamed Soussi (16)	Compte de réseau social
TANNERIE DE BOUJAAD	Une entreprise spécialisée dans l'induction en tannerie avec 100 employés, et 50 millions de DH de revenus annuels.	Mohamed Zakraoui (17)	Compte de réseau social, CRM
Tannerie Jalal	Une entreprise spécialisée dans l'induction en tannerie avec 50 employés, et 10 millions de DH de revenus annuels.	Mohamed Ouadghiri (18)	Compte de réseau social, logiciel de gestion/comptabilité
Tannerie Mohammadia	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la tannerie, qui emploie 200 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 10 millions de DH.	Ahmed Lmouden (19)	logiciel de gestion/comptabilité
Sté MOROCCAN COPPER Silver Art	Une entreprise spécialisée dans la dinanderie, qui compte 20 salariés, et 7 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Ibrahim el Baroudi (20)	Compte de réseau social, logiciel de gestion/comptabilité
LE DINANDIER sarl	Une entreprise spécialisée dans la dinanderie, qui compte 20 salariés, et 9 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Azzedine Iraqui (21)	Logiciel de comptabilité
LA TOUCHE D'ARTISANT	Une entreprise spécialisée dans la production et l'exportation de produits de Brasserie avec 30 employés, et plus de 9 millions de DH de revenus en 2019.	Fatine zizi nacer (22)	Compte de réseau social, logiciel de gestion/comptabilité
Tannerie Skin	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la tannerie, qui emploie 100 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 12 millions de DH.	Hanane Taoui (23)	logiciel de gestion/comptabilité
STAG	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la tannerie avec 80 employés, et plus de 10 millions de DH de revenus annuels.	ElMaataoui Zakraoui (24)	Compte de réseau social, logiciel de gestion/comptabilité
SOCIÉTÉ SICONACT	Une entreprise spécialisée dans le secteur de la tannerie, qui emploie 45 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 7 millions de DH.	Thami Amraoui (25)	Logiciel de comptabilité
SOMATAM	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la tannerie qui emploie 90 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 13 millions de DH.	Hussein Motahr (26)	logiciel de gestion/comptabilité

MATÉRIAUX EN CÉRAMIQUE MAROCAINE	Une entreprise spécialisée dans la production de Poterie/Céramique avec 10 employés et 6 millions de DH de revenus en 2019.	M. Mohamed Serghini (27)	Compte de réseau social,
Ghorghiz Cerame	Une entreprise spécialisée dans la production de Céramique avec 47 employés et 8 millions de DH de chiffre d'affaires en 2019.	Redouan Merroun (28)	Compte de réseau social, logiciel de gestion/comptabilité
Belpot	Une entreprise spécialisée dans l'industrie de la poterie avec 10 employés et 5 millions de DH de revenus en 2019.	Abdelhak Bellamlih (29)	Compte de réseau social, logiciel de comptabilité
Poterie Serghini	Une entreprise spécialisée dans la production et l'exportation de Poterie dans le monde entier avec 40 employés et 13 millions de DH de revenus annuels en 2019.	Younès Serghini (30)	Site web, compte de réseau social, logiciel de gestion/comptabilité.

Annexe 2 : questionnaire de l'étude du chapitre 3

Etude qualitative basée sur la théorie ancrée dans le but de comprendre le processus d'adoption technologique des EA marocaines

Cette enquête est menée dans le cadre d'une thèse doctorale en sciences économiques et gestion. Nous vous remercions d'avoir accepté d'y participer puisque votre expérience et vos opinions sont importantes pour trouver des moyens d'améliorer le niveau d'adoption technologique ; et par conséquent, la performance à l'exportation sur les marchés étrangers des entreprises artisanales Marocaines.

L'enquête comprend des questions sur le niveau d'intégration et d'utilisation d'outils technologiques au sein de votre entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel sur les marchés d'exportation. Veuillez noter que vos réponses sont confidentielles et ne peuvent être reliées à vous ou à votre entreprise. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Veuillez donc répondre à chaque question de manière aussi complète et précise

Section 1 : questions relatives au profil socio-démographique du gestionnaire

Q1 : Quel est votre âge ?

Q2 : Quel est votre niveau d'éducation ?

Q3 : Quel est le capital de votre entreprise ?

Q4 : Quel est le nombre d'employés dans votre entreprise ?

Q5 : Quel est la structure de votre entreprise ?

Section 2 : questions relatives à la perception et l'intégration technologique au sein de l'entreprise

Q6 : quels sont les types de technologies que vous utilisez récemment dans votre société et pourquoi les aviez-vous implantés ?

Q7 : Quel est votre avis sur l'appel à l'aide des outils technologiques dans le secteur artisanal ?

Q8 : Pour vous, est-ce-que la technologie est une composante essentielle de la performance à l'exportation des EA ?

Q9 : Considérez-vous que l'implémentation d'outils technologiques peut aider l'EA à résoudre certains problèmes ?

Q10 : Si oui, pourriez-vous nous donner un exemple concret de problèmes résolus à travers une implémentation technologique.

Q11 : Pourquoi avez-vous choisi d'adopter une nouvelle technologie ?

Q12 : d'où est ce qu'est venue l'idée d'insérer une nouvelle technologie dans votre processus de travail ?

Q13 : Accepteriez-vous d'adopter une technologie que vous ne maîtrisiez pas ou qui est au-delà de vos compétences et recruter un nouvel employé pour la gérer ?

Q14 : Êtes-vous le genre de personne à être le premier à adopter une nouvelle technologie sur le marché qui a prouvé ces bénéfices ; ou est-ce que vous attendiez à ce que ça devienne courant pour y adhérer ?

Section 3 : questions relatives aux facteurs de choix d'une technologie

Q15 : Comment avez-vous fait pour évaluer l'idée et l'approuver ?

Q16 : Quels sont les avantages que vous a rapporté cette nouvelle technologie ?

Q17 : Quelle a été l'utilité perçue que vous aviez à propos de la technologie avant de l'adopter ?

Q18 : Quels sont les facteurs que vous avez pris en compte pour approuver l'idée de l'adoption technologique ?

Q19 : Est-ce que la compatibilité de la technologie avec l'environnement interne de l'entreprise était un facteur important dans l'évaluation du choix ?

Q20 : Est-ce que la disponibilité des compétences nécessaires pour gérer la technologie dans l'environnement externe de l'entreprise était un facteur important dans l'évaluation du choix ?

Q21 : Est-ce que la facilité d'accès à l'information sur la technologie et son utilisation sur le marché était un facteur important dans l'évaluation du choix ?

Q22 : Est-ce que la facilité d'accès à l'information sur l'achat et la maintenance de la technologie sur le marché était un facteur important dans l'évaluation du choix ?

Q23 : Est-ce que le coût général d'implémentation d'une nouvelle technologie a constitué un facteur important dans l'évaluation du choix ?

Section 4 : questions relatives aux facteurs qui impactent la décision finale

Q24 : Comment êtes-vous arrivés à prendre la décision finale d'adopter cette technologie ?

Q25 : La décision finale d'adopter cette technologie a été prise d'une façon individuelle ou collective ?

Q26 : Avez-vous eu peur que les employés n'arrivent pas à savoir manipuler la nouvelle technologie ou à accepter le changement ?

Q27 : Quels étaient les facteurs décisifs qui vous ont poussé à adopter cette technologie ?

Q28 : Adopteriez-vous une nouvelle technologie juste parce qu'un concurrent l'a fait et que ça a donné de bons résultats ?

Q29 : Quel est le processus de réflexion que vous avez mené pour prendre la décision finale ?

Q30 : Quels sont les traits de personnalité qui interviennent le plus chez vous lorsque vous voulez prendre une décision importante (prise de risque, normes subjectives...etc) ?

Annexe 3 : questionnaire de l'étude du chapitre 4

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une thèse doctorale ; il vise à étudier les relations directs et indirects entre la stratégie marketing, l'expérience internationale, le partenariat, et la performance à l'export des entreprises artisanales Marocaines. Nous vous remercions d'avoir accepté d'y participer. Le questionnaire comprend des questions sur les pratiques d'exportation dans l'environnement national et étranger de votre entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel sur les marchés d'exportation. Veuillez noter que vos réponses sont confidentielles et ne peuvent être reliées à vous ou à votre entreprise. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Veuillez donc répondre à chaque question de manière aussi complète et précise que possible. Veuillez indiquer votre réponse en choisissant la réponse appropriée qui indique la probabilité que vous soyez d'accord ou non avec les affirmations suivantes : Veuillez cocher ou entourer.

1) Quel genre d'artisanat produisez-vous ?

- ☐ Poterie et Zellij
- ☐ Tannerie
- ☐ Dinanderie

2) Quel est la structure de votre entreprise ?

- ☐ Coopérative
- ☐ Entreprise individuelle
- ☐ Entreprise familiale
- ☐ Partenariat

3) Comment évaluez-vous la capacité de la structure organisationnelle de l'entreprise à bien gérer les activités d'exportation comparé à d'autres structures ?

- ☐ Médiocre
- ☐ Moyenne
- ☐ Assez bien
- ☐ Très bien

4) Dans quelle fourchette de ces capitaux ci-dessous votre entreprise se situe-t-elle ?

- ☐ Moins de 100 000 DHS
- ☐ Entre 100 000 DHS et 1 000 000 DHS
- ☐ Entre 1 000 000 et 2 500 000 DHS
- ☐ Entre 2 500 000 DHS et 5 000 000 DHS

5) Votre chiffre d'affaires annuel total au cours du dernier exercice est :

- | | |
|---|--|
| ☐ Moins de 5 millions de DHs | ☐ entre 5 et 10 millions de DHs |
| ☐ Entre 10 et 50 millions de DHs | ☐ entre 50 et 100 millions de DHs |

6) Quel est le nombre total de vos employés ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Moins de 50 employés | ☐ entre 50 et 100 employés |
| ☐ Entre 100 et 250 employés | ☐ plus de 250 employés |

7) Depuis combien d'années votre société a-elle commencé à adopter les techniques marketing y inclus le fait d'avoir un département marketing ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Pas de techniques marketing | ☐ moins de 5 ans |
| ☐ Entre 5 et 10 ans | ☐ plus de 10 ans |

8) Quel est le degré de planification marketing effectué au sein de votre entreprise ?

- ☐ Pas de plan de marketing à l'exportation officiel ou écrit
- ☐ La planification est limitée au budget annuel d'exportation,
- ☐ Avoir un plan de commercialisation des exportations distinct d'un an
- ☐ Avoir un plan de marketing à l'exportation d'un an et plus sur le long terme

9) Quelles sont vos dépenses de recherche en marketing en fonction des pourcentages des ventes totales à l'exportation :

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ Aucun | ☐ Moins de 5 % |
| ☐ Entre 5 % et 15 % | ☐ Plus de 15 % |

10) Quel est le sexe du directeur de l'entreprise ?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Homme | ☐ Femme |
|--------------------------------|--------------------------------|

11) Quel est le niveau d'expérience internationale du gestionnaire en termes d'export ?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Faible | ☐ Moyen |
| ☐ Elevé | ☐ Très élevé |

12) Quelle est le degré de tolérance du risque accepté par le directeur de l'entreprise ?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Faible | ☐ Moyen |
| ☐ Elevé | ☐ Très élevé |

13) Comment évaluez-vous l'importance d'avoir des partenaires internationaux pour le bon déroulement des opérations export ?

- | | |
|--|--|
| ☐ Sans importance | ☐ Important |
| ☐ Très important | ☐ Extrêmement important |

14) Dans quelle mesure pensez-vous que le partenariat peut améliorer le niveau de connaissance de l'entreprise du marché étranger ?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Faible | ☐ Moyen |
| ☐ Elevé | ☐ Très élevé |

15) Quel est, selon vous, le degré d'importance du niveau d'expérience marketing de l'entreprise dans la sélection du partenariat international ?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Faible | ☐ Moyen |
| ☐ Elevé | ☐ Très élevé |

16) Si vous avez des partenaires internationaux, pendant combien de temps ce partenariat a-t-il duré ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Moins d'un an | ☐ Entre une année et 5 ans |
| ☐ Entre 5 ans et 10 ans | ☐ Plus de 10 ans |

17) Quel est le degré de perception positive que vous avez développé sur ce partenariat ?

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Faible | ☐ Moyen |
| ☐ Elevé | ☐ Très élevé |

18) Dans quelle mesure adaptez-vous le positionnement de votre produit selon le pays ou ce dernier est vendu ?

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Jamais | ☐ Parfois |
| ☐ Souvent | ☐ Toujours |

19) Modifiez-vous constamment la conception et le style de votre produit pour répondre aux besoins des clients internationaux ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

20) Adaptez-vous la qualité de vos produits aux normes internationales ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

21) Utilisez-vous un nom de marque établi pour vos produits vendus à l'étranger ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

22) L'emballage de votre produit est-il adapté aux exigences du consommateur international ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

23) Votre entreprise offre-t-elle un service de garantie après-vente pour ses produits vendus à l'international ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

24) Adaptez-vous les types promotions selon les besoins du consommateur international ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

25) Dans quelle mesure adaptez-vous votre promotion de vente aux différences socioculturelles des clients internationaux ?

- ☐ Jamais

- ☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

26) Adaptez-vous votre campagne publicitaire aux caractéristiques des clients internationaux ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

27) Adaptez-vous votre processus de choix des médias aux besoins du marché international ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

28) Adaptez-vous le prix de vente au détail aux caractéristiques du marché étranger ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

29) Adaptez-vous le prix de gros aux caractéristiques du marché étranger ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

30) Adaptez-vous la stratégie de prix selon les caractéristiques du marché étranger ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

31) Quel est la fréquence d'obtention de facilité de paiement dédié par les clients étrangers ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

32) Adaptez-vous votre politique de rabais de prix selon les exigences du marché étranger ?

☐ Jamais

☐ Parfois

☐ Souvent

☐ Toujours

33) Quel est le degré d'adaptation de votre stratégie de transport international selon les besoins ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

34) Quel est le degré d'adaptation de votre réseau de distribution physique selon les besoins ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

35) Quel est le degré d'adaptation de votre budget de distribution selon les besoins ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

36) Quel est la fréquence d'appel à des intermédiaires étrangers lors de l'exportation ?

- ☐ Jamais
☐ Souvent

- ☐ Parfois
☐ Toujours

37) Au cours des cinq dernières années, vos ventes à l'exportation ont :

- ☐ Diminué
☐ Augmenté

- ☐ Pas de changement
☐ Considérablement augmenté

38) Quel est le nombre d'années d'expérience en export dont dispose votre entreprise ?

- ☐ Moins de 5 ans
☐ Entre 10 et 20 ans

- ☐ entre 5 et 10 ans
☐ plus de 20 ans

39) De combien sont vos ventes à l'exportation par rapport au pourcentage des ventes totales ?

- ☐ Moins de 10%
☐ Entre 30% et 60%

- ☐ Entre 10% et 30%
☐ Plus de 60%

40) Quel est le pourcentage de votre production qui est gardé en stock en cas de demande d'importation à l'improviste ?

- ☐ 0 %
☐ Entre 25 % et 50 %

- ☐ moins de 25 %
☐ plus de 50 %

41) Comment considérez-vous le degré de profitabilité de vos exports ?

☐ Faible

☐ Moyen

☐ Elevé

☐ Très élevé

42) Comment est le retour sur investissement de vos exports ?

☐ Faible

☐ Moyen

☐ Elevé

☐ Très élevé

Merci pour votre collaboration

Annexe 4 : questionnaire de l'étude du chapitre 5

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'une étude quantitative sur les attitudes comportementales des gestionnaires des entreprises artisanales vis à vis du crédit bancaire comme source de financement externe. Il a été conçu pour enquêter sur les attitudes et les décisions des gestionnaires des entreprises artisanales Marocaines envers le prêt bancaire ; tout en prenant en considération l'ensemble des facteurs individuels, psychologiques et économiques qui interviennent. Il ne vous faudra pas plus de quelques minutes pour y répondre. Nous apprécions vraiment votre participation et nous tenons à vous remercier de votre volonté de remplir le formulaire car il peut fournir des informations utiles à la communauté universitaire.

1) Vous êtes ?

☐ Homme

☐ Femme

2) Votre âge est :

☐ Entre 30 et 40 ans

☐ Entre 40 et 50 ans

☐ Entre 50 et 60 ans

☐ Plus de 60 ans

3) Vous êtes ?

☐ Célibataire

☐ Engagé(e) dans une relation

☐ Marié(e)

☐ Divorcé(e)

☐ Veuf/veuve

4) Votre niveau d'éducation est :

☐ Certificat d'études primaires, aucun diplôme

☐ Baccalauréat général ou brevet/ éducation professionnelle

☐ Diplôme du 1er cycle universitaire, BTS, DUT, ou Équivalent, niveau BAC+2

- ☐ Diplôme de 2^Ème cycle universitaire
- ☐ Diplôme de 3^Ème cycle universitaire, doctorat, grande École, ingénieur

5) Quelle est la structure de votre entreprise ?

- ☐ Mono-artisan
- ☐ Coopérative
- ☐ PME
- ☐ Entreprise familiale
- ☐ Partenariat

6) Quel est le capital de votre entreprise ?

- ☐ Moins de 100 000 MAD
- ☐ Entre 100 000 et 1 000 000 MAD
- ☐ Entre 1 000 000 et 2 500 000MAD
- ☐ Entre 2 500 000 et 5 000 000MAD
- ☐ Plus de 5 000 000 MAD

7) Quel est votre revenu personnel ?

- ☐ Moins de 3000 MAD
- ☐ Entre 3000 et 6000 MAD
- ☐ Entre 6000 et 10 000 MAD
- ☐ Entre 10 000 et 15 000 MAD
- ☐ Plus de 15 000 MAD

8) Je possède les compétences managériales (Diriger et gérer les employés et l'entreprise) nécessaires pour le bon déroulement de mon business

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

9) Je possède les compétences financières nécessaires pour gérer les ressources de mon entreprise

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

10) Je possède compétences communicationnelles nécessaires qui me permettent de communiquer efficacement.

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

11) Je prends souvent des décisions sans planification au préalable

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

12) J'agis souvent sous l'impulsion du moment

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

13) Je suis capable de prendre des décisions sous manque de contrôle et d'attention

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

14) Notre entreprise fait souvent du benchmarking

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

15) Les décisions financières prises par nos compétiteurs influencent indirectement nos choix

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

16) Le degré d'exportations de nos concurrents influence nos objectifs export

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

17) Je prends souvent l'avis des gens près de mon entourage pour mes décisions importantes.

- ☐ Tout à fait en désaccord

- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

18) La perception de mon entourage sur le crédit impacte directement la mienne.

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

19) Il y a des normes sociétales qu'il faut respecter lors de la prise de décision.

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

20) Un taux d'intérêt favorable augmente la chance que j'opte pour un crédit bancaire si mon entreprise en a besoin

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

21) Des procédures de prêt non-complicées influencent positivement ma décision de crédit

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord

- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

22) Les exigences de garantie allégées influencent positivement ma décision de crédit

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

23) L'intervalle de temps pour le remboursement d'un crédit influence ma décision de crédit

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

24) Le support gouvernemental influence mes choix de crédit

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

25) La disponibilité des activités de coaching influence positivement mes choix de crédit.

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord

☐ Tout à fait d'accord

26) La facilité de communication avec les institutions bancaires influence mes choix de crédit.

☐ Tout à fait en désaccord

☐ En désaccord

☐ Neutre

☐ D'accord

☐ Tout à fait d'accord

27) Le degré de professionnalisme des instituts bancaires influence mes choix de crédit.

☐ Tout à fait en désaccord

☐ En désaccord

☐ Neutre

☐ D'accord

☐ Tout à fait d'accord

28) Je suis pour l'endettement comme source de financement externe en cas de besoin.

☐ Tout à fait en désaccord

☐ En désaccord

☐ Neutre

☐ D'accord

☐ Tout à fait d'accord

29) C'est bien d'avoir des dettes si on sait qu'on peut les rembourser.

☐ Tout à fait en désaccord

☐ En désaccord

☐ Neutre

☐ D'accord

☐ Tout à fait d'accord

30) Je préfère payer en plusieurs fois, même si le total est plus cher.

☐ Tout à fait en désaccord

- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

31) Au cours des deux dernières années, avez-vous financé par le biais de crédit bancaire l'un de vos investissements ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

32) Représentez-vous un niveau de pourcentage élevé de vos endettements bancaires dans vos états financiers.

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

33) Dans la plupart du temps, Vous vous êtes engagé dans des dettes sur le long terme

- ☐ Tout à fait en désaccord
- ☐ En désaccord
- ☐ Neutre
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

Merci pour votre collaboration

