

## **Stratégies marketing des PME marocaines exportatrices de fruits et légumes : Diagnostic et perspectives**

*Soumiya MEKKAOUI, Docteur en Marketing-management à l'Université de Manchester en Angleterre.*

*Enseignante à l'ENCG d'Agadir.*

*Adresse : ENCG, Hay Salam BP37/S, Agadir.*

*Tél: 048 28 24 92/ 067 29 16 99.*

*E-mail: [soumiyamekkaoui@hotmail.com](mailto:soumiyamekkaoui@hotmail.com)*

&

*Abdellatif AIT HEDA. Docteur en communication organisationnelle, à l'Université de Rennes 2 Haute Bretagne. Enseignant à l'ENCG d'Agadir.*

*Adresse : ENCG, Hay Salam BP37/S, Agadir.*

*Tél: 048 28 24 92/ 067 29 16 99.*

*E-mail: [aitheda@caramail.com](mailto:aitheda@caramail.com)*

### **RÉSUMÉ**

Dans le contexte actuel caractérisé par la mondialisation et l'exacerbation de la concurrence, Les PME exportatrices marocaines sont appelées à relever le défi du commerce international et à participer au même temps au développement régional. En effet, si dans certains secteurs, le progrès est encore lent ou peu perceptible, le mouvement de libéralisation et d'ouverture au marché international gagne du terrain avec vigueur et continuité, particulièrement depuis la mise en application du programme d'ajustement structurel.

Certaines études dans les pays développés ont établis une forte relation entre les stratégies marketing et la compétitivité internationale des PME exportatrices. Au Maroc par contre, le discours sur la relation du marketing et la compétitivité est très récent pour plusieurs raisons : d'une part les entreprises marocaines ne disposent pas de cadres qualifiés en marketing et d'autre part la mentalité de certains dirigeants de PME va à l'encontre de l'application des techniques marketing. Ils justifient cette position négative vis-à-vis du marketing par le manque de moyens financiers de leurs entreprises, oubliant ainsi les conséquences positives à long terme de ces dépenses sur leur niveau de compétitivité. C'est dans le but de mieux appréhender les caractéristiques des stratégies marketing à l'exportation des PME marocaines que la présente étude a été entreprise. Prenant la forme d'une recherche exploratoire auprès des dirigeants de la totalité des groupes marocains exportateurs de fruits et légumes (qui sont 13 groupes au Maroc et sont considérés comme des PME), elle fait ressortir les faiblesses de leurs pratiques marketing et dresse certaines recommandations pour une meilleure compétitivité à l'exportation.

**Mots clés:** Exportation - PME – marketing à l'export – Compétitivité – Etude de marché – Marketing-mix

### **1-Introduction**

Actuellement l'exportation est devenue une priorité dans tous les pays et c'est pourquoi toutes les entreprises quelle que soit leur taille sont appelées à exporter. Dans cette perspective, le marketing à l'exportation revêt une grande importance surtout pour les petites et moyennes entreprises (PME). Le

marketing à l'exportation signifie la stratégie qui permet à l'entreprise de définir les objectifs, le domaine d'activité dans lequel elle va opérer ainsi que les moyens et les compétences qu'elle doit mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs.

Souvent la stratégie marketing est définie comme la sélection d'un marché cible et la détermination des politiques que l'entreprise doit appliquer en matière de produit, de prix, de communication et de distribution.

Les spécialistes en marketing, notamment Giordano, Y insistent sur le rôle que joue l'existence d'une stratégie globale intégrant l'exportation pour une entreprise. Cet auteur souligne que, « pour être réussie, l'exportation doit s'inscrire dans une perspective de croissance à long terme, et non pas seulement être le résultat d'opportunités passagères ou de réactions contre des conditions peu favorables sur le marché intérieur »<sup>1</sup>.

Dès 1987 une table ronde qui a regroupé des praticiens et des théoriciens de marketing avait développé les deux axes suivants<sup>2</sup> :

- L'importance du marketing dans les entreprises compétitives
- La place du marketing dans les entreprises de demain.

Une revue de la littérature nous a permis de déceler les éléments suivants comme facteurs clé de la compétitivité à l'exportation des entreprises en général et des PME en particulier :

- Le système d'information marketing et les études de marché à l'exportation
- La planification et l'organisation interne de ces entreprises
- Les caractéristiques du marketing-mix à l'exportation de ces entreprises.

### **1-1 Information et étude de marché à l'exportation :**

Le rôle de l'information dans la compétitivité des entreprises exportatrices a été largement étudié dans la littérature (Cavusgil, 1983; Walters, 1983; Cooper and Kleinschmidt,1984,Kedia et Chhokar,1986; Seringhaus,1987; Albaum et.al,1998; Chaston, I., et Mangles,T., 2002). En effet, les PME exportatrices s'aventurent sur des marchés différents de leurs marchés domestiques. Cette situation rend leur situation plus complexe car elle leur impose de fournir beaucoup d'efforts notamment pour prospecter ces marchés étrangers, étudier les besoins et désirs de la clientèle réelle ou potentielle et adapter leurs produits à ces besoins.

Il a été en effet démontré que l'Etat joue un rôle important en matière de collecte d'information surtout quand la taille de l'entreprise est petite et son expérience sur le marché international est absente ou faible (Seringhaus, 1986; Leonidou and Adams-Florou,1999). Dans les pays en voie de développement (PVD), l'un des problèmes cités par les auteurs est celui de la disponibilité de l'information. Seringhaus et Rosson(1990) ont démontré que tant que les problèmes liés à l'information ne sont pas résolus, les exportations provenant des PVD ne seront pas compétitives. Par conséquent, les programmes publics d'assistance des PME en matière d'information sont essentiels.

---

<sup>1</sup> Giordano .Y, Stratégie d'entreprise et décision d'exporter, Revue Française de Gestion, Juin-Juillet –Aout, 1984, p : 115.

<sup>2</sup> Table ronde organisée sous le thème : Entreprise 2005 : compétitivité et marketing, revue Française du marketing n=1987/1, P :127.

Par ailleurs, pour être compétitives, les PME doivent rechercher plusieurs types d'information et notamment des informations concernant les besoins des clients, le potentiel du marché et les caractéristiques de la concurrence. Une autre étude a révélé que la taille de l'entreprise influence la nature des sources d'information utilisées (Leonidou et Adams Florou (1999)). Ces deux auteurs ont conclu que dans leurs décisions à l'exportation, les PME ont tendance à se fier plus au flair et intuition des dirigeants que de mener systématiquement des études de marchés qui leurs coûtent cher.

## **1-2 planification et organisation interne à l'exportation**

Dans la littérature d'exportation, plusieurs études se sont focalisées sur les différences en matière de planification et d'organisation entre PME et grandes entreprises (Miller et al (1998), Tookey (1975); Hibbert (1985); Kotler (1992); Album et.al (1998), Walters(1993)).

Walters (1993) a montré que les grandes entreprises adoptent plus l'approche classique de planification que les PME. Certains auteurs ont insisté sur le rôle de la planification comme base de réussite des activités d'exportation d'une entreprise. Toutefois d'autres ont affirmé qu'il n'existe pas de corrélation automatique entre planification formelle et intensité à l'export ( Chaston et Mangles (2002)).

Nous considérons que le processus de planification est crucial pour une entreprise quelle que soit sa taille. Les quatre phases de ce processus de planification sont :

- L'analyse de la situation
- La fixation des objectifs
- la détermination des programmes d'action
- Le contrôle du plan

D'autres éléments sont aussi importants pour le développement d'une capacité compétitive d'une PME exportatrice et notamment l'existence d'un département marketing, le plan écrit et ainsi que la qualification et la compétence des ressources humaines. Il a été prouvé que la petite entreprise se caractérise par une activité commerciale basée sur les relations personnelles des dirigeants avec les clients et l'absence d'un plan marketing ( Marchesnay, 1988)

## **1-3 caractéristiques du marketing-mix à l'exportation**

Des études sur la performance des PME à l'exportation se sont focalisées sur l'importance des éléments du marketing-mix qui sont la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution (Jackson (1981), Cooper et Kleinschmidt (1985); Kedia et Chhokar (1986); Madsen (1989); Sriram and Moore (1990); Louter, (1991); Albaum.et.al (1998); Crick et Bradshaw (1999)). Dans son étude sur la réussite ou l'échec des entreprises Israéliennes vers le Royaume Uni, Jackson (1981) a conclu que les entreprises performantes sont celles qui respectent à la fois les normes des clients et leurs conditions en matière de délai de livraison.

Au niveau international plusieurs contraintes doivent être prises en considération par la PME dans l'élaboration de sa politique de produit. Ces contraintes sont à la fois internes (financières, logistiques, de production) et externes (variables socioculturelles, nature des produits, technologie) (Croué, (1993). La PME doit également choisir entre la politique de standardisation et la politique d'adaptation. Aussi, il a été démontré que pour les PME exportatrices originaires des pays en voie de développement plusieurs problèmes confrontent la politique de produit et spécialement, les problèmes de diversification, d'information, d'infrastructure, et de protection des marchés.

La politique de prix conditionne également la rentabilité de la PME exportatrice et sa survie. Toutefois, en matière de prix, la PME doit recueillir des informations à la fois sur le marché concerné et aussi sur le coût de revient export. La politique de prix représente l'un des problèmes majeurs des PME exportatrices (Koh, Kedia et Coghkar (1986)).

Faire du marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit et la fixation d'un prix. Une PME désireuse de renforcer sa position au niveau international doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits, leurs caractéristiques et leurs avantages. Les contraintes de la politiques de communication sont nombreuses. La PME doit en effet connaître l'environnement socio culturel de sa cible mais aussi respecter les contraintes réglementaires. Madsen (1989) a démontré dans une étude qu'il existe une relation positive entre politique de communication et performance à l'exportation. D'autres ont confirmé sa conclusion (Kedia and Chhokar (1986)).

Dans la gestion de sa stratégie internationale, une PME exportatrice doit également étudier la façon dont est organisée la distribution de ses produits. Dans son étude sur la décision d'intégration du réseau de distribution par les PME exportatrices, Osborne (1996) a conclu que les PME exportatrices ont tendance à utiliser les méthodes indirectes de distribution notamment les agents et les commissionnaires. Plus leur expérience internationale augmente, ces entreprises développent leurs propres réseaux de distribution. Toutefois, le processus de sélection d'un agent ou un commissionnaire reste un vrai problème pour les PME puisqu'il les engage dans une relation de long terme. Les managers perçoivent les problèmes liés à la distribution comme des éléments importants affectant leur réussite au niveau international (Aaby et Slater, 1989).

Dans l'objectif d'explorer tous ces éléments de la stratégie marketing à l'exportation que nous avons menée une étude empirique au sein des PME marocaines exportatrices de fruits et légumes.

## **2- Etude empirique de la pratique du marketing dans les PME marocaines exportatrices de fruits et légumes**

### **2.1 Méthodologie de l'étude**

Etant donné l'absence au Maroc d'études consacrées au marketing des PME/PMI, notre étude se positionne comme une réflexion qui amorce la construction d'un cadre conceptuel des problématiques inhérentes à l'activité exportation de ces entreprises. Notre étude se veut donc comme une étude exploratoire qui met en relief une vue d'ensemble des stratégies marketing à l'exportation des PME/PMI marocaines.

**Objectifs de l'étude :** Cette étude se fixe comme objectif principal d'appréhender la pratique du marketing à l'exportation au sein des PME marocaines exportatrices de fruits et légumes pour le développement d'une capacité compétitive et la participation au développement régional.

**Méthode de collecte des informations :** L'étude a été menée auprès des dirigeants de l'ensemble des PME exportatrices de fruits et légumes au Maroc. Ces PME s'occupent des activités export de leurs partenaires qui sont des agriculteurs et des coopératives et sont appelés au Maroc les groupes d'exportation. Le moyen de collecte des informations sur le terrain était le questionnaire administré en face à face complété par des entretiens afin de comprendre la perception de ces dirigeants vis-à-vis de la pratique marketing. Un rendez vous a été pris avec chacun pour pouvoir réussir les entrevues qui ont duré d'une heure à deux heures. Notre questionnaire était composé de questions fermées et de questions ouvertes afin de collecter le maximum d'informations sur les stratégies marketing de ces entreprises.

Afin de répondre à notre objectif, nous avons structuré notre questionnaire autour des thèmes suivants :

- Le système d'information marketing et les études de marché à l'exportation
- La planification et l'organisation interne de ces entreprises
- Les caractéristiques du marketing-mix à l'exportation de ces entreprises

### **Caractéristiques de l'échantillon**

- Intérêt du choix du secteur d'exportation de fruits et légumes : Au Maroc, le secteur des fruits et légumes occupe une superficie de près de 700.000 ha dont 460.000 ha de plantations fruitières et 240.000 ha de cultures maraîchères. La production globale moyenne est de l'ordre de 7 millions de tonnes dont près de 3 millions de tonnes de fruits et plus de 4 millions de tonnes de légumes. Le secteur d'exportation de fruits et légumes est un secteur vital pour l'économie marocaine. En effet depuis 1998, ce secteur occupe une part moyenne de 6% des exportations annuelles marocaines et connaît une croissance de 5.5% en valeur. Compte tenu de la concurrence montante prévisible de nouveaux producteurs et de la hausse progressive des coûts de production au Maroc, les producteurs exportateurs marocains doivent mettre l'accent sur leurs stratégies marketing et notamment sur la qualité des produits et la recherche de nouveaux marchés.

- Structure de l'échantillon : Le choix de notre échantillon est justifié par l'importance dans le total des exportations de fruits et légumes (99 % du total des exportations). Le critère principal du choix de la population cible est d'une part la taille de l'entreprise (ne dépassant pas 50 personnes) et d'autre part la gestion des activités d'exportation. Nous avons choisi ces groupes d'exportation parce que ce sont eux qui gèrent actuellement les activités d'exportation que ce soit au profit des agriculteurs ou au profit des coopératives agricoles. Par ailleurs, il faut rappeler que le secteur des exportations des agrumes au Maroc a connu trois grandes phases historiques caractérisant l'organisation de ses exportations et favorisant les créations de ces PME ciblées dans notre étude. Ces phases sont les suivantes : La première : avant 1965 ce sont des sociétés privées dirigées par des exportateurs espagnols et français qui organisaient la commercialisation extérieure des agrumes. Donc pendant cette phase on ne peut pas parler de stratégies marocaines d'exportation. L'effort remarquable en matière d'organisation des exportations coïncide avec la deuxième phase et notamment avec la création en 1965 de l'Office de Commercialisation et d'Exportation (OCE). Cet établissement public a pris en charge la commercialisation des exportations marocaines pendant 20 ans (de 1965-1985) et présentait des avantages diverses ( pouvoir de négociation, la défense du label Maroc, les économies d'échelle...etc). En fin, la troisième phase a débuté depuis 1985 date à laquelle l'OCE ne détient plus le monopole d'exportation. Par conséquent, toute société privée peut exporter des fruits et légumes pour son propre compte ou pour le compte d'un tiers. Les PME ciblées dans notre étude ont donc été créées depuis cette date.

### **2-2 Résultats de l'étude**

- **Le système d'information marketing et les études de marché à l'exportation** : La majorité des dirigeants (73 %) des PME enquêtées considèrent l'information comme un élément crucial de la performance à l'exportation. Les autres sont ceux qui travaillent avec des commissionnaires et qui ne cherchent pas eux même des informations. Concernant l'assistance publique en matière de recherche d'information sur les marchés d'exportation, elle est perçue comme : très importante par 38.5 % des enquêtés, importante par 38.5 % des enquêtés, moyennement importante par 15.4 % des enquêtés. Uniquement 7.6% de l'échantillon n'accordent pas d'importance au rôle des pouvoirs publics en matière de recherche d'information. Nous pouvons conclure que les dirigeants de PME exportatrices marocaines des fruits et légumes mettent l'accent sur l'assistance étatique pour développer une capacité compétitive. Cependant, dans le processus de collecte des informations ces PME n'utilisent pas les sources publiques

et utilisent leur propres employés comme sources ( 70%) et autres sources(23.7%) qui sont soit les chambres de commerce étrangères au Maroc soit les commissionnaires. Il faut noter que dans ces PME marocaines, les informations les plus collectées sont celles relatives au potentiel du marché (77% des réponses) suivies par les informations sur les caractéristiques de la concurrence (61.5% des réponses) et enfin des informations sur les besoins des consommateurs (20% des réponses). La collecte de ces informations est combinée avec des visites régulières des directeurs de ces PME aux marchés externe (86.9% des directeurs visitent ces marchés plus d'une fois par an). Uniquement 6 entreprises mènent régulièrement des études de marché. Les autres qui ne mènent pas d'études de marché l'expliquent par : le coût cher de ces études (34% des réponses), les problèmes logistiques liés à la distance (32% des réponses) et la non nécessité (32% des réponses).

- **La planification et l'organisation interne des PME exportatrices marocaines :** Dans notre échantillon 67% des répondants n'ont que le département commercial. Quant à la perception des dirigeants de ces entreprises concernant l'importance de l'existence d'un département marketing seulement 52% des répondants sont tout à fait d'accord, 31% sont d'accord et 17% ne voient pas cette importance d'un point de vue de la structure organisationnelle. Concernant la planification, uniquement 5 entreprises disposent d'un plan écrit. Les dirigeants de 8 entreprises enquêtées ne considèrent pas la rédaction d'un plan formel comme un élément crucial pour l'application d'une stratégie marketing compétitive. Ceci peut s'expliquer d'une part par la culture entrepreneuriale d'une part et par le niveau d'instruction des dirigeants d'autre part.

- **Les caractéristiques du marketing mix à l'export des PME marocaines (politique de produit, politique de prix, politique de communication et politique de distribution) :** Dans les PME exportatrices marocaines de fruits et légumes, on a constaté la prédominance du directeur en matière de prise de décision marketing. Toutefois dans l'exécution de ces décisions, la tâche revient au directeurs commercial (44% des réponses), au directeur lui-même ( 30% des réponses) et autre qui sont d'autres collaborateurs (26% des réponses). Ce ci montre que dans certains cas malgré l'incompétence du directeur au niveau marketing, c'est lui qui décide et exécute au même temps.

**La politique de produit :** Tous les directeurs des PME enquêtées considèrent que leurs produits sont compétitifs sur le marché international. La qualité étant à leur avis le principal élément de compétitivité (100% des réponses). Un seul directeur a toutefois mentionné d'autres aspects de compétitivité des fruits et légumes marocains sur les marchés d'exportation et notamment le prix et le temps de production.

Les répondants avaient été questionnés sur la stratégie qui contribue le mieux à leur succès à l'exportation. La majorité a affirmé que c'est la stratégie d'adaptation (85 % des réponses). Uniquement 15% appliquent une stratégie de standardisation. En outre pour répondre aux exigences des marchés internationaux, les fruits et légumes marocains sont adaptés notamment en matière de calibre (certains pays préfèrent le gros calibre comme l'USA ou l'Arabie Saoudite et d'autres demandent le petit calibre comme les pays Scandinaves) et de packaging (certaines centrales d'achat par exemple spécifient un packaging adapté à leur réseau de distribution). Notons enfin que la majorité des enquêtés (80% des réponses) ont soulevé l'accès aux marchés d'exportation comme le principal problème de la politique de produit. On doit signaler à ce niveau le manque de diversification des fruits et légumes marocains exportés.

**La politique de prix :** Dans les PME enquêtées, 82% fixent leur prix selon l'offre et la demande sur le marché international, 10% se réfèrent à la concurrence pour les fixer et uniquement 8% des entreprises négocient leur prix de vente à l'avance avec les importateurs. Ces dernières sont celles qui vendent aux centrales d'achat. La perception des dirigeant concernant le prix comme étant un bon moyen de compétition reste nuance. Uniquement 30% des répondants considèrent le prix comme un bon moyen de

compétitivité à l'international. Les autres (70% des réponses) ont évoqué d'autres éléments qui sont la qualité des produits et la réponse aux besoins des marchés. Les principaux problèmes relevant à la politique de prix sont respectivement ; la négociation avec les importateurs et les commissionnaires (70% des réponses), l'information sur les prix des concurrents (55% des réponses) et d'autres problèmes comme celui de la devise (10% des réponses).

**La politique de communication :** 85% des PME questionnées affirme avoir une politique de communication à l'international et uniquement 15% des directeurs ne sont pas conscients de l'importance de cette stratégie sur leur compétitivité internationale. Dans la première catégorie on remarque là aussi une prédominance du directeur en matière de décisions. Les principaux objectifs assignés à cette politique de communication sont : augmenter les ventes (80% des citations), informer les importateurs sur les marques (40% des citations), augmenter le nombre d'importateurs (40% des citations), positionner les produits (40% des citations), et communiquer sur l'origine des produits (30% des citations). Au sein des entreprises disposant d'une politique de communication, le budget est déterminé comme montant fixe chaque année (40% des réponses), comme dépendant du chiffre d'affaires (40% des réponses) et comme dépendant de leur besoins de communication (20% des réponses). Selon les enquêtés, les problèmes majeurs de la politique de communication ont trait d'une part au coût cher de ces actions (80 % des réponses) et d'autre part à certains éléments difficiles à gérer tels que les différences de langue et de culture (20% des réponses).

**La politique de distribution:** Les PME marocaines combinent plusieurs méthodes de distribution. Toutefois, la méthode la plus utilisée est celle par l'intermédiaire des commissionnaires (90% de citations) suivie par la vente aux centrales d'achat (80% des réponses). Un nombre réduit d'entreprise (30% des réponses) dispose de leurs propres représentants sur les marchés d'exportation. En terme de problèmes de distribution, les enquêtés ont mis l'accent sur le processus de choix des réseaux de distribution à l'international et le manque d'information à ce niveau. Ils ont à ce titre soulevé la non assistance de la part des institutions publiques en matière de distribution.

### 3- Conclusion et recommandations :

Cette étude a été menée d'une part pour comprendre les caractéristiques des stratégies marketing des PME exportatrices marocaines de fruits et légumes et d'autre part pour montrer l'importance d'une stratégie marketing dans l'évolution de la compétitivité internationale de ces mêmes entreprises.

Nous pouvons conclure que plusieurs faiblesses caractérisent les stratégies marketing de ces PME exportatrices de fruits et légumes. Ces faiblesses sont d'une part liées à la structure organisationnelle des ces entreprises et d'autre part aux caractéristiques des moyens d'action du marketing-mix à l'exportation.

L'absence d'un plan marketing à l'exportation représente un handicap majeur pour ces PME. En effet, une entreprise performante actuellement est celle qui a une stratégie d'exportation claire et bien définie capable de faire adhérer toutes les ressources humaines à la réalisation des objectifs. L'organisation interne de ces entreprises doit également à notre sens être remise en cause. En outre, il ne suffit pas uniquement de se fixer un certain nombre d'objectifs (processus de planification), mais encore faut il que l'organisation interne ainsi que le potentiel de la firme permettent de réaliser ces objectifs. Notre enquête a révélé en particulier une centralisation des décisions marketing au niveau du directeur général. Une centralisation qui ne permet pas aux cadres marketing, lorsqu'ils existent, de remplir pleinement leur mission.

Selon notre enquête nous constatons une excessive concentration des produits et des marchés. La polarisation des exportations sur l'Europe, notamment la France n'est pas sans danger ; elle représente

une menace réelle pour le maintien de nos parts de marché à l'export. Une politique de diversification s'impose aux PME exportatrices marocaines. Cependant, il faut que ces dernières soient conscientes du fait que la concentration produits/marchés accroît leur vulnérabilité et qu'elles aient une réelle volonté de diversification.

Même si la majorité des dirigeants enquêtés estiment que la qualité de leur produit est meilleure, nous estimons que le maintien de cette qualité est conditionné par des études sur le comportement des consommateurs étrangers. Toutefois, la démarche qualité totale au sein de ces entités économiques est largement conditionnée par la croyance de l'entrepreneur ou du manager et son adhésion sans réserve à la qualité. Contrairement aux pays développés où la qualité fait depuis longtemps parti de la culture industrielle, les entreprises marocaines se sont engagées dans cette voie beaucoup plus tardivement. En effet, la démarche qualité totale qui constitue l'issue vers une meilleure capacité compétitive, s'appuie sur l'adhésion et la participation de tous les membres de l'organisation. Cependant le manager ou l'entrepreneur marocain a un grand rôle à jouer car son adhésion sans réserve à la qualité, sa mentalité, son comportement et sa culture d'entreprise conditionnent la réussite de l'objectif qualité au sein de l'entreprise.

Tous les autres éléments du marketing –mix doivent être reconsidérés pour une meilleure compétitivité à l'exportation et notamment la fixation des prix, l'élaboration d'une stratégie de communication et le choix d'un réseau de distribution adapté à la qualité et au label Maroc. Tout ceci doit se faire à notre sens en collaboration avec les institutions publiques chargées de collecter les informations utiles et de coordonner les actions des PME exportatrices.

On peut enfin conclure que l'existence d'un esprit marketing est plus que jamais nécessaire dans les PME marocaines exportatrices de fruits et légumes pour plusieurs raisons :

- D'une part, le Maroc est un pays à vocation exportatrice ce qui exige des cadres des entreprises une parfaite maîtrise des techniques de gestion adaptées à une telle situation,
- D'autre part, le marketing représente au sein de ces PME une fonction charnière en relation permanente avec toutes les autres. En outre, de sa maîtrise dépend directement la réussite de ces PME puisqu'il permet de connaître les marchés et d'adapter l'offre aux goûts et attentes des consommateurs. Par ailleurs, au sein de nos débouchés, les produits sont abondants et diversifiés, la concurrence est accrue et les clients sont de plus en plus éduqués et exigeants. C'est pour toutes ces raisons que nos PME exportatrices doivent développer un esprit marketing pour être en mesure d'affronter la concurrence internationale.

Toutefois pour que toutes les recommandations que nous avons adressées portent leurs fruits, il faut l'existence d'un contexte favorable sur le plan national qui encourage ces entreprises dans leurs activités export. Sans ce cadre institutionnel incitatif et la volonté des PME de consolider leurs structures, ces entités économiques ne peuvent se mettre au diapason des exigences des marchés étrangers.

Cette étude ouvre donc des perspectives de recherche en marketing des PME/PMI, qui peuvent éclaircir d'avantage l'émergence de la fonction marketing comme une composante organisationnelle volontariste au sein des PME/PMI. La première piste qui peut être explorée serait l'impact des engagements institutionnels de l'Etat marocain sur le développement d'une stratégie marketing à l'égard des PME/PMI exportatrices. La seconde piste serait de focaliser les caractéristiques internes qui constituent un facteur ou un frein d'appropriation des techniques marketing au sein de ces entreprises. Notamment le facteur humain et les technologies de l'Information et de la Communication. C'est la mise en acceptabilité entre le niveau global et local qui peut constituer l'édifice indispensable au processus de mise en place d'une stratégie marketing. En effet, la stratégie marketing des PME ne peut pas se concevoir selon des techniques qui se jouent uniquement par des acteurs internes. Elle nécessite la mise en place d'un

« Réseau » où s'implique l'humain incarné par l'Etat et les PME et le non humain qui renvoie au système de collecte de l'information sur les marchés d'exportation.

## **Bibliographie**

### **Livres**

- Abbot, J.(1987), *Agricultural marketing enterprises for the developing World*, Cambridge: University press.
- Albaum, Gerald et.al (1998), *International Marketing and Export Management*, London: Edition Addison-Wesley, Third edition.
- Chaston, I. And Mangles, T.(2002), *Small business marketing-management*, U.K: Palgrave.
- Croue, C(1993), *Marketing international*, De boeck université.
- Milner, C.(1990), *Export promotion strategies, theory and evidence from developing countries*, London: Harvester Wheatsheaf.
- UNCTAD (1982), *Environmental policies and their trade implications for developing countries with special reference to fish and shellfish, fruit and vegetables*, Study prepared by Charles Pearson.

### **Articles:**

- Aaby, N.E and Slater, S.F, (1989), Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol. 6(4), pp.7-25.
- Belich, T.J. and Dubinsky, A.J.(1995), Factors related to information acquisition in exporting organisation, *Journal of business research*, Vol.33, pp.1-11.
- Cavusgil, S.T. (1984), Organisational characteristics associated with export activity, *Journal of Management studies*, Vol.21, pp.3-21.
- Chetty, S (1996), The case study method for research in small and medium-sized firms, *International Small Business Journal*, 15 (1), pp 73-83.
- Jackson, G.I(1981), Exporting- from the importer's viewpoint, *European Journal of Marketing*, Vol. 15(3), pp.3-25.
- Giordano .Y(1984), Stratégie d'entreprise et décision d'exporter, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet –Aout, p : 115.
- Katsikeas, C.S. (1994), Perceived export problems and export involvement: The case of Greek exporting manufacturers, *Journal of global marketing*, Vol.7(4) , pp.29-53.
- Katsikeas, C.S. and Morgan, R.E. (1994), Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience, *European Journal of Marketing*, Vol. 28(5), pp.17-35.
- Katsikeas, C.S. and Piercy, N.F.(1991), The relationship between exporters from a developing country and importers based in a developed country: conflict considerations, *European Journal of Marketing*, Vol. 25(1), pp.6-25.
- Katsikeas, C.S.et.al (1997), Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms, *Journal of International Marketing*, Vol.5(3), pp.53-72.
- Kaynak, E and Kothari, V. (1984), Export behaviour of small and medium-sized manufacturers : some policy guidelines or international marketers, *Management international review*, Vol.24 (2), pp 61-69.
- Kedia, B.L. and Chhokar, J.S. (1986), An empirical investigation of export promotion programs, *The Columbia journal of world business*, Vol. XXI(4), pp.13-20.
- Madsen, T.K(1989), Successful export marketing management: some empirical evidence, *International Marketing Review*, Vol6 (4), pp.41-57.
- Marchesnay, M(1988), la mercatique de la petite entreprise, *Revue Internationale PME*, Vol 1, n3,pp.259-276.
- Mekkaoui, S(1997), Le role de la stratégie marketing dans la compétitivité des entreprises exportatrices Marocaines: le cas de la region du Souss-Massa, An empirical research for the master degree.Morocco.

Miesenbock, Kurt J. (1988), Small Businesses and Exporting; A Literature Review, *International Small Business Journal*, 6 (January/March), pp. 42-60.

Seringhaus, R.(1986), The impact of government export marketing assistance, *International Marketing Review*, Summer, pp.55-66.

Sriram, V. et. al (1989), Export policy and strategy implications for small-to-medium sized firms, *Journal of Global Marketing*, Vol.3(2), pp.43-60.

Varangis, Pet.al(1990), Recent developments in marketing and pricing systems for agricultural export commodities in Sub-Saharan Africa [On line], International Economics Department. The World Bank.