



**HAL**  
open science

# Les enjeux de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises Marocaines : cas de deux PME de la région Marrakech-Safi

Asma Azzamouk, Mustapha Zahir

## ► To cite this version:

Asma Azzamouk, Mustapha Zahir. Les enjeux de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises Marocaines : cas de deux PME de la région Marrakech-Safi. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2024, 5 (4), 10.5281/zenodo.11001454 . hal-04554702

**HAL Id: hal-04554702**

**<https://hal.science/hal-04554702>**

Submitted on 25 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## Les enjeux de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises Marocaines : cas de deux PME de la région Marrakech-Safi

### The challenges of innovation for Moroccan small and medium-sized enterprises: the case of two SMEs in the Marrakech-Safi region

**Asma AZZAMOUK, (Doctorante)**

*Formation doctorale : Sciences de Gestion*

*Laboratoire des Sciences Appliquées à l'Environnement et au Développement Durable (SAEDD)*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Marrakech  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

**Mustapha ZAHIR, (Enseignant-Chercheur)**

*Laboratoire des Sciences Appliquées à l'Environnement et au Développement Durable (SAEDD)*

*Ecole Supérieure de Technologie- Essaouira  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales BP 2380, Daoudiate Université Cadi Ayyad Marrakech-Maroc 05 24 30 33 95
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	AZZAMOUK, A., & ZAHIR, M. (2024). Les enjeux de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises Marocaines : cas de deux PME de la région Marrakech-Safi. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(4), 415-430. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.11001454">https://doi.org/10.5281/zenodo.11001454</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: March 13, 2024

Accepted: April 19, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 4 (2024)

## **Les enjeux de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises Marocaines : cas de deux PME de la région Marrakech-Safi**

### **Résumé :**

Les petites et moyennes entreprises se caractérisent par leur vulnérabilité due à leurs ressources limitées. Leur manque de financement et de compétence les pousse à mettre en place de nouvelles solutions pour survivre dans un environnement turbulent, marqué par une conjoncture économique difficile et une concurrence acharnée.

Cet article cherche à comprendre comment l'innovation s'opère au sein des PME et vise à cerner les particularités de cette catégorie d'entreprises, notamment celles qui freinent leurs ambitions de s'aventurer dans des projets innovants.

La présente recherche est d'ordre qualitatif, l'étude de cas multiples a été choisie pour sa valeur exploratoire. Nous nous sommes concentrées sur deux PME marocaines, pour une collecte comparative de données.

Il en résulte que les PME se distinguent par leur fragilité due à des facteurs financiers, techniques et managériaux, les rendant vulnérables aux aléas internes et externes. Elles reconnaissent l'importance de l'innovation pour la société, mais font face à des obstacles tels que des contraintes financières, un manque de compétences et des lacunes en gestion, qui entravent la mise en œuvre de processus innovants.

**Mots clés :** PME, vulnérabilité, Innovation.

**Classification JEL:** O32

**Type de l'article :** Recherche appliquée.

### **Abstract:**

Small and medium-sized businesses are characterized by their vulnerability due to their limited resources. Their lack of financing and expertise pushes them to implement new solutions to survive in a turbulent environment, marked by the difficult economic conjuncture and relentless competition.

This article aims to explore how innovation takes place within SMEs, highlighting the peculiarities of this category of companies, in particular those that restrain their ambitions to venture into innovative projects.

The present research is qualitative in nature, and the multiple case study approach was chosen for its exploratory appeal. We focused on two Moroccan SMEs for comparative data collection. The results show that SMEs are characterized by their fragility due to financial, technical and managerial factors, making them vulnerable to internal and external hazards. They recognize the importance of innovation for society, but face obstacles such as financial constraints, lack of skills and management shortcomings, which hold back the adoption of innovative practices.

**Keywords:** SME, vulnerability, innovation

**JEL Classification:** O32

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction :

Créatrices d'emplois et locomotives du développement, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial dans l'économie marocaine, elles constituent la base du tissu économique du pays, représentant près de 95% de l'ensemble des entreprises, parmi lesquelles 96% sont des très petites entreprises (TPE). Cette prédominance des PME, en particulier des TPE, souligne leur importance en tant que moteur de croissance et de développement économique au Maroc.

Comme nous l'expliquerons plus loin dans notre revue de documentation, la définition précise des PME suscite des divergences entre les acteurs économiques et varie d'un pays à l'autre, sans qu'une définition claire fasse consensus. Cette diversité de points de vue découle des différentes dimensions utilisées pour caractériser les PME, telles que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, les actifs, ou encore leur rôle dans l'économie locale.

La vulnérabilité reste le tracas le plus préoccupant pour cette catégorie d'entreprises, manifestée principalement par des difficultés d'accès au financement, aux compétences qualifiées et aux ressources essentielles. Cette vulnérabilité est d'autant plus préoccupante dans un contexte économique mondial difficile, où les pressions concurrentielles et les exigences en matière de qualité et d'innovation sont de plus en plus fortes, les PME doivent donc faire face à des défis importants pour maintenir leur compétitivité et leur viabilité économique, ce qui souligne la nécessité d'une attention particulière et de stratégies efficace pour le renforcement de ce pilier essentiel de l'économie marocaine.

L'innovation au sein des PME demeure un concept souvent vu de loin, sans une compréhension approfondie de ses enjeux, bien qu'elle puisse avoir une grande pertinence et un impact significatif pour pallier à la fragilité des petites et moyennes entreprises, dans l'espoir d'esquiver le sort peu reluisant d'une grande majorité d'organisations qui n'arrivent pas à survivre durant les turbulences.

En ce sens, et après avoir largement investigué les études réalisées sur les PME, il ressort qu'une partie de ces travaux est focalisée davantage sur l'innovation au sein des grandes entreprises, d'autres cherchent encore une taxonomie propre aux PME, très peu combinent PME et innovation, et rares sont ceux qui ont souligné l'importance du recours à l'innovation par cette catégorie d'entreprise, notamment dans le contexte marocain.

C'est donc en réaction à ces limites que la présente recherche a été menée, cherchant à comprendre comment l'innovation s'effectue au sein des PME marocaines. En poussant plus loin notre interrogation, le but est de mettre en lumière les enjeux de l'innovation et les éléments qui freinent son implémentation au sein des PME.

Dans le cadre de cette recherche qualitative, nous avons adopté une méthode d'étude de cas multiples pour sa capacité à explorer en profondeur les phénomènes étudiés. Notre objectif était de comparer et d'analyser de manière approfondie les pratiques et les stratégies de deux PME marocaines en matière d'innovation. Cette approche nous a permis de recueillir des données détaillées et riches, nous offrant ainsi une meilleure compréhension des défis et des opportunités auxquels sont confrontées ces entreprises.

Afin d'apporter quelques éléments de réponse à notre problématique de recherche, le présent travail sera subdivisé en quatre parties, la première synthétise les principaux travaux autour des PME et de l'innovation à partir d'une revue de littérature finement sélectionnée, tandis que la deuxième partie détaillera la méthodologie de notre recherche, dans la troisième partie, nous défilerons les principaux résultats obtenus, et finalement la quatrième partie sera consacrée à la discussion des résultats.

## **2. Cadre théorique mobilisé :**

### **2.1. Essai de définition de la PME**

La définition de la petite et moyenne entreprise a fait l'objet de plusieurs recherches, néanmoins, aucune définition n'a fait l'unanimité au sein de la communauté scientifique. À l'issue d'une revue de littérature approfondie, deux approches permettant de définir la PME méritent d'être soulignées, il s'agit de l'approche quantitative et d'une autre d'ordre qualitatif. L'approche quantitative fait référence aux aspects représentatifs de la taille de l'entreprise. Ce sont généralement des indicateurs quantitatifs relatifs par exemple à l'effectif global permanent, le chiffre d'affaires, l'endettement, le total bilan, la valeur ajoutée, le capital social et la part de marché détenue par l'entreprise en question.

Les définitions qualitatives s'appliquent aux petites et moyennes entreprises et sont basées sur leurs caractéristiques qualitatives. Le grand avantage de ces définitions est qu'elles essayent de « capturer » la nature essentielle de la petite entreprise. Cependant, le problème est qu'elles varient d'un pays à l'autre et dépendent de différents secteurs exercés. (PHUNG, Tuan-Anh. (2009), Estensoro et al., (2022)).

Dans le contexte marocain et au sens de la loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise, on entend par petite et moyenne entreprise, toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

En outre, les PME doivent répondre aux conditions suivantes :

- a) Pour les entreprises existantes : avoir un effectif permanent ne dépassant pas deux cents personnes et avoir réalisé, au cours des deux derniers exercices, soit un chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excédant pas soixante-quinze millions de dirhams, soit un total de bilan annuel n'excédant pas cinquante millions de dirhams.
- b) Pour les entreprises nouvellement créées, engager un programme d'investissement initial global n'excédant pas vingt-cinq millions de dirhams, et respecter un ratio d'investissement par emploi de moins de deux cent cinquante mille dirhams.

### **2.2. Les caractéristiques des petites et moyennes entreprises :**

En poussant plus loin la réflexion sur les PME à travers une analyse approfondie, des caractéristiques propres à cette forme d'entreprise, El OUAZZANI, H et al (2019) ont soulevé de nombreuses particularités qui distinguent la PME, on peut citer entre autres :

Hétérogénéité : Les Petites et Moyennes Entreprises ne sont pas homogènes, elles se distinguent l'une de l'autre en termes de taille, taux de croissance, secteur d'activité.

Propriété et l'aspect familial : Les familles détiennent la majorité des PME, plus l'entreprise est grande, moins il est probable qu'elle soit une propriété exclusive, et plus probable que les autres membres de la famille partagent la propriété.

Forme juridique : La forme juridique des PME a peu d'importance du point de vue économique, or la majorité des petites et moyennes entreprises sont des entreprises individuelles.

Productivité et rentabilité : La production individuelle est proportionnelle à la taille de l'entreprise, de manière générale, plus l'entreprise est grande, plus la valeur ajoutée par personne employée est élevée, par conséquent, la productivité du travail est plus significative.

Risque et survie : Les PME sont particulièrement vulnérables pendant les trois premières années qui succèdent à leur création, et sont confrontées à un nombre de difficultés qui impactent leur croissance, voire leur pérennité, notamment les problèmes de financement.

### **2.3. Taxonomie des PME :**

Reboud, et al (2018), dans leur étude sur les politiques publiques face à la diversité des PME,

dévoilent sept classes de PME, le profil type de chacune de ces classes peut se résumer comme suit :

- **Les PME façonnrières :**

Elles opèrent de manière opportuniste, fixant des objectifs à court terme et se démarquant par leurs prix compétitifs et la fiabilité de leurs délais, répondant aux exigences de marchés souvent exigeants.

- **Les PME orientées métier :**

Principalement dans l'industrie manufacturière, dirigée par des experts en production, gestion des ressources humaines et management de qualité. Souvent sous-traitantes, elles sont moins dynamiques en stratégie et innovation.

- **Les PME agitées :**

Les plus petites et moins structurées, manquant de formalisation stratégique, de compétences commerciales/marketing, non internationalisées et peu innovantes.

- **Les PME installées :**

Fréquemment dans l'industrie manufacturière, de taille moyenne et plus anciennes, axées sur la qualité et l'innovation pour répondre aux exigences du marché.

- **Les PME entrepreneuriales :**

Petites, jeunes et souvent dans les services, elles visent les niches de marché en croissance, favorisant l'innovation pour se développer, avec une stratégie claire et une forte confiance dans leur capacité à prendre des décisions.

- **Les PME participatives :**

Plaçant les salariés au cœur du développement, elles valorisent fortement la délégation et la responsabilisation, avec une stratégie centrée sur les ressources et compétences, favorisant l'innovation et la responsabilité sociétale.

- **Les PME dénaturées :**

Torres, O. (1997) précise que la démonstration de la dénaturation repose sur le concept de l'anti-PME, qui selon lui, peut être définie comme une entreprise de petite taille et qui incarne toutes les particularités inverses de la PME en sens classique. Aubert, B et al. (2010) et Reboud et al (2021), définissent la dénaturation comme étant la particularité de certaines PME, qui adoptent un mode de management stratégique, malgré leur taille réduite, leur politique de gestion se base principalement sur : La gestion décentralisée ; Les tâches fortement spécifiées ; Un système d'information formel et complexe ; Une stratégie explicite à long terme ; Un marché non proche.

Lemaire, J. P et al (2022) ont également proposé une taxonomie des petites et moyennes entreprises, en se basant sur le particularisme et la capacité d'innovation de l'entreprise d'un côté, et de son degré d'exposition et d'expérience internationales d'un autre. Ce système de classification distingue quatre types de PME, chaque catégorie représente un stade différent de l'internationalisation, avec des niveaux variables d'expérience, d'accès au marché et d'avantage concurrentiel.

- **Les PME exclues :**

Il s'agit de PME peu internationalisées, généralement jeunes ou en phase de lancement du processus d'internationalisation. Elles ciblent quelques régions géographiques, proposent des produits standards, et manquent d'expérience et de réseaux à l'échelle internationale.

- **Les PME Performantes :**

Ces PME maintiennent des flux commerciaux internationaux importants sur le long terme, mais

font face à des obstacles tels que la concurrence, la fluctuation des prix et des taux de change, et les restrictions aux échanges commerciaux. Elles sont présentes sur le marché depuis plus de dix ans, ciblent plusieurs territoires (généralement cinq pays) et commercialisent des produits standards. Ces sociétés sont susceptibles de perdre leurs avantages concurrentiels.

- **Les PME Prometteuses :**

Manquant d'expérience internationale, ces entreprises proposent des produits ou des services uniques qui sont potentiellement concurrentiels à l'étranger. Elles sont souvent de jeunes sociétés, qui ciblent quelques zones géographiques dans un premier temps et ambitionnent de s'étendre progressivement. Malgré une exposition internationale limitée, elles se concentrent sur leur marché national et disposent de ressources pour la R&D.

- **Les PME éminentes :**

Ces PME ont atteint une position de domination internationale dans une niche spécifique, souvent dans des domaines tels que les technologies de l'information, les services en ligne ou l'innovation. Elles ont été fondées assez récemment, opèrent dans plusieurs zones géographiques et investissent massivement dans la recherche et le développement et l'innovation. Elles ont un niveau élevé de notoriété et de singularité et élargissent leurs réseaux économiques à l'échelle mondiale.

Il s'avère donc que le concept de la petite et moyenne entreprise revêt une grande diversité d'interprétations à l'échelle internationale, plusieurs critères de classification ont engendré une variété de définitions, car la taille seule ne suffit pas pour définir la complexité de la PME.

Les PME jouent un rôle crucial dans le tissu économique au Maroc et partout dans le monde, en contribuant significativement à la création d'emploi et à la croissance économique, d'où la nécessité d'adopter une approche holistique qui prend en considération des facteurs quantitatifs et qualitatifs pour une meilleure compréhension de la dynamique de ces organisations, dans le but de mettre en place des politiques et des stratégies qui soutiennent leur développement et assurent leur durabilité dans un monde qui évolue sans cesse.

#### **2.4. L'Innovation au sein des PME :**

Malgré l'importance de la présence des PME dans le tissu économique, la qualité du mode de gestion de celles-ci est débattable, les études dans ce sens ont démontré des failles au niveau des différentes fonctions-clés de l'entreprise, telles que la gestion financière, l'innovation, le marketing, la qualité et la gestion des ressources humaines, ce qui explique les difficultés de croissance des PME, la non concrétisation de leur potentiel de développement et éventuellement, une grande partie de ces entreprises disparaît d'une façon précoce (Bentaleb, C. & Louitri, A. (2011), Elhusseiny & Crispim, (2022)).

Des auteurs tels que Audretsh (1987,1990) ou Pavitt et al. (1987) ont soulevé un manque d'arguments qui affirment l'hypothèse schumpetérienne, selon laquelle l'innovation serait stimulée par la taille de l'entreprise, bien au contraire, les efforts de recherche et la capacité relationnelle sont très susceptibles d'être influencés par la complexité de gestion d'une entreprise de grande taille. En revanche, la petite et moyenne et moyenne entreprise représente un environnement propice au développement d'une mentalité d'« esprit de corps » favorisant une collaboration durable (d'Amboise,(2002) cité par Leghima, A.& Djema,H (2014)). Il ressort nettement des travaux réalisés dans cette veine, que les PME parviennent généralement à réussir mieux que les grandes entreprises en termes d'innovation, grâce à des caractéristiques qui leur sont propres, telles que la flexibilité et la rapidité de réaction, cette capacité d'innovation enrichit la contribution des PME au niveaux économique et social (Loukili. M, Mokhtari.A (2021)).

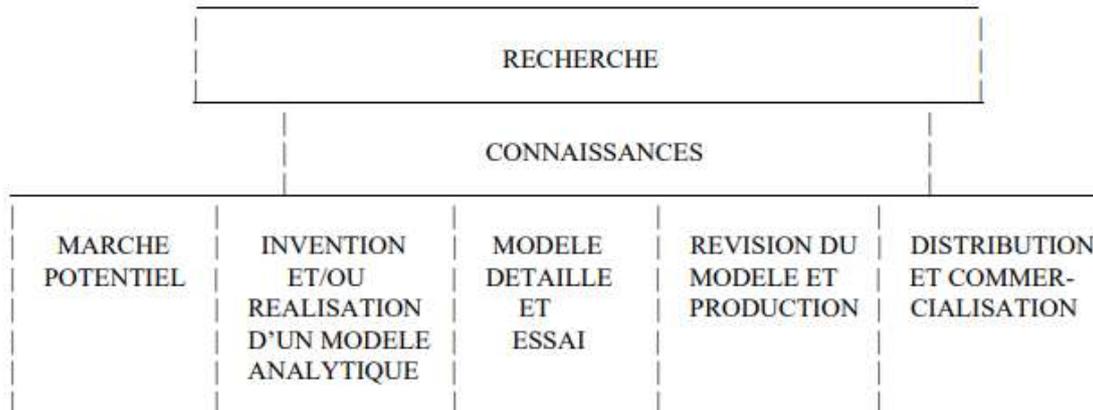
Loukili. M & Mokhtari A (2021) considèrent l'innovation comme une idée, un processus, un produit ou un service nouveau, généré et/ou accepté par l'unité qui l'adopte ; elle peut être

nouvelle pour l'entreprise ou ses clients. Selon leur "nouveau", les innovations peuvent être incrémentielles (continues) ou révolutionnaires (discontinues).

### 2.5. Le processus de l'innovation

La conception d'un modèle illustrant la manière dont l'innovation est générée au sein des entreprises, a fait l'objet de plusieurs recherches, le modèle Kline et Rosenberg (1986), figurant dans le manuel d'Oslo élaboré en 2005 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, est l'un des modèles les plus reconnus, dénommée « liaison en chaîne » :

Figure 1 : le Modèle « liaison en chaîne » du processus de l'innovation



Source : LA MESURE, D. A. MANUEL D'OSLO. 2005

Conformément à ce modèle, l'innovation combine à la fois les opportunités présentées par le marché, et la base de connaissances, les ressources et les moyens dont dispose l'entreprise. Chaque fonction est composée d'un ensemble de sous-processus, ce qui rend la progression plus au moins compliquée, au moment de difficultés au niveau d'une étape, il s'avère nécessaire de revenir sur l'étape précédente pour parvenir à remédier aux problèmes rencontrés. Les étapes du processus sont donc étroitement liées, le succès/échec d'un projet de l'innovation est déterminé par le maintien de ce lien, le modèle de Kline et Rosenberg met l'accent sur la nécessité de garder une interaction continue entre la phase de commercialisation et celles d'invention/conception (La Mesure, D. A. Manuel D'oslo. (2005)).

Afin d'améliorer l'innovation, les dirigeants doivent considérer le processus de transformation des idées en produits commercialisable comme un flux intégré. La première des trois phases de la chaîne consiste à générer des idées ; cela peut se produire au sein d'une unité, entre les unités d'une entreprise ou en dehors de celle-ci. La deuxième phase consiste à convertir les idées ou, plus précisément, à les sélectionner pour les financer et les développer en produits ou en pratiques. La troisième consiste à diffuser ces produits et pratiques (Hansen, M. T. et al (2007), Dreßler & Paunovic, (2022)).

### 2.6. Typologie de l'innovation

Dans un article assez ancien, mais qui n'a rien perdu de sa pertinence, Schumpeter (1934) met en évidence la distinction entre les types d'innovation, en fonction du critère de visibilité par le client, il existe cinq catégories d'innovation selon l'auteur : l'introduction d'un nouveau produit ou l'amélioration qualitative, l'introduction de nouvelles méthodes de production, l'ouverture de nouveaux marchés, le développement de nouvelles sources d'approvisionnement, les évolutions de l'organisation industrielle. À la lumière de cette classification, le manuel d'Oslo, élaboré en 2005 par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, propose quatre types d'innovation, à savoir, l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation de commercialisation et l'innovation d'organisation (Benchrifa, H. 2021).

La majorité des études sur les technologies de la gestion de l'innovation se sont focalisées sur les deux premiers types, faisant du produit-procédé la typologie d'innovation la plus étudiée. Les innovations de produits sont définies comme de nouveaux produits/services introduits pour répondre à un besoin externe de l'utilisateur, tandis que les innovations de procédés font référence aux nouveaux éléments apportés aux opérations de production ou de service d'une entreprise (Damanpour & Aravind, 2006 ; Schilling, 2008 ; Utterback, 1994 cités par Damanpour, F., & Aravind, D. (2012)).

D'autres auteurs tels que Bantel & Jackson (1989) ; Evan, (1966) ; Kimberly & Evanisko, (1981) ; Walker, (2008) et Zhang, (2022) ont adopté une autre typologie d'ordre technico-administratif, qui trouve ses origines dans la distinction faite entre la technologie et la structure sociale. Les innovations techniques sont liées à l'activité principale de l'entreprise, et ont un impact direct sur son système d'exploitation, alors que les innovations administratives sont liées indirectement à l'activité principale de l'organisation et affectent particulièrement son système de gestion (Damanpour, F., & Aravind, D. (2012)).

L'innovation organisationnelle est l'une des catégories de l'innovation les plus approuvées, elle fait partie des innovations de procédés non technologiques, et se situe dans le système organisationnel et social de l'entreprise. L'innovation ouverte diffère de l'innovation technologique du fait qu'elle n'inclut aucun élément technologique, elle a pour vocation d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels de l'entreprise par la réponse aux besoins internes de l'organisation, à travers les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles (Zacklad, M et al 2021).

En plaçant les interactions sociales dans le cœur de l'analyse, Taylor (1970) précise que l'innovation sociale est mobilisée par des activistes et des entrepreneurs sociaux, afin de répondre à des besoins d'ordre social, en adoptant une nouvelle manière d'opérer. L'innovation sociale est associée à l'utilisation de moyens sociaux (innovation des citoyens, des organisations de la société civile, des communautés locales, des entreprises et des agents publics) pour réaliser des finalités sociales (Hmama Z, et Alaoui M, 2020). Par contraste, Encaoua, et al (2004) et Saunila (2020) ont retenu le degré de nouveauté pour le marché et pour l'entreprise comme critère de classification de l'innovation, afin de la catégoriser en deux types : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale. Rarement manifestée, l'innovation radicale est l'instauration d'une technologie générique, qui impacte l'organisation du travail et la productivité dans un grand nombre d'activités. L'innovation incrémentale dite aussi mineure se manifeste sous forme de changements graduels, émanant d'une innovation radicale, qui permettent d'apporter des améliorations sur une technologie, afin de l'adapter aux particularités d'un secteur ou un marché qui vont l'adopter.

L'étude des définitions de la PME a mis en lumière la diversité des critères utilisées à travers le monde pour distinguer les PME des autres catégories d'entreprises, qui elles-mêmes existent sous plusieurs formes.

L'exploration de l'innovation en tant qu'une idée, un processus, un produit ou un service nouveau a permis de détecter son potentiel au sein des PME, qui peuvent être des moteurs d'idées novatrices, et un terreau fertile aux innovations dans toutes ses formes.

L'innovation représente un levier majeur de compétitivité et de croissance pour les PME, son implémentation nécessite une mobilisation de ressources et compétence, qui est souvent confrontée à des tracas de fragilité et de vulnérabilité. Néanmoins de telles initiatives sont certes prometteuses et garantissent aux PME une robustesse qui favorise leur rôle dynamique distinct dans le paysage économique.

La suite de cet article propose une compréhension des enjeux de l'innovation au sein des PME marocaines.

### 3. Méthodologie de recherche

Le choix de la méthodologie est attributaire du type de questionnement de recherche posé préalablement, du niveau de contrôle que le chercheur détient sur les variables, et la temporalité du concept étudié (Yin, 2011).

Rappelons que l'objectif de notre recherche est de comprendre comment les PME marocaines appréhendent-elles l'innovation, il s'agit d'étudier un concept peu documenté, par conséquent, l'étude de cas multiples est la méthode la plus appropriée à la finalité de notre recherche, vu sa valeur pour la recherche exploratoire. L'étude qualitative basée sur une étude de cas est adéquate, compte tenu du caractère exploratoire et compréhensif de la recherche (Langley & Royer, (2006), Schoch, K. (2020).

L'étude de cas multiples repose sur le recueil d'un ensemble d'informations, observations sur une ou un nombre limité d'unités d'analyse, pour en sortir de nouveaux constats susceptibles de chambouler les convictions théoriques sur le phénomène étudié (Miles & Huberman, (1994) Schoch, K. (2020).

#### 3.1. Echantillon de l'étude

Notre recherche se limite à deux PME marocaines, identifiées comme étant respectivement Alpha (opérant dans l'agro-alimentaire) et Bêta (opérant dans le secteur touristique), cette limitation du nombre des entreprises étudiées favorise une collecte de données comparatives, afin d'en ressortir les contrastes. Notre but est d'obtenir une compréhension profonde et accrue de chacune d'elles, grâce à un effet miroir, pour surligner les ressemblances et les différences (Remon, 2012).

Le choix des entreprises Alpha et Bêta, s'explique par la volonté des dirigeants de partager leurs visions avec nous, de plus, la structuration de ces entreprises nous a encouragés à baser notre recherche sur ces entités assez développées sur le plan organisationnel, en dépit de leur taille. Par ailleurs, le fait d'approcher deux PME appartenant à deux secteurs d'activité différents donnera sans doute de la profondeur à notre recherche. Sur le plan spatial, les deux entreprises sont installées à Marrakech (au Maroc).

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les dirigeants des deux sociétés, le responsable commercial, production et qualité de la société Alpha, le community manager et le responsable marketing de la société Bêta.

*Tableau 1 : l'échantillon de l'étude empirique*

	<b>Entreprise Alpha</b>	<b>Entreprise Beta</b>
<b>Secteur d'activité</b>	Agroalimentaire	Tourisme
<b>Personnes Interviewées</b>	Gérant ( A1)	Gérant ( B1)
	Responsable commercial (A2)	Responsable Marketing (B2)
	Responsable Production (A3)	Community manager (B3)
	Responsable qualité ( A4)	

*Source : auteurs*

#### 3.2. Méthode de collecte et d'analyse des données

Les données de base d'une étude de cas sont multiples, entre autres : la documentation interne, les archives, l'observation, l'étude des éléments physiques et les entretiens (Yin, 2011), la présente étude a été réalisée moyennant des entrevues semi-directives.

Ces entretiens ont été complétés par une visite physique des unités de production et l'accès à un certain nombre de documents internes, facilitant la compréhension du mode de

fonctionnement et de gestion des deux entreprises étudiées, en outre, cette triangulation de données favorise la richesse de l'information et l'objectivité de l'interprétation.

Pour ce faire, un guide d'entretien a été conçu afin de diriger les entrevues réalisées avec les différents interviewés. Divisé en trois parties, le guide d'entretien évoque des questions relatives au :

- (1) Profil de la PME ;
- (2) Spécificités de la gestion d'une PME marocaine ;
- (3) L'innovation au sein de la PME.

Les entretiens qui ont varié de 30 minutes à une heure ont été enregistrés sur magnétophone, par la suite nous avons procédé à la transcription des propos des interviewés, sans pour autant altérer le langage parlé, ni compromettre la richesse des témoignages recueillis.

L'analyse thématique menée dans cette étude s'est basée sur les thèmes préalablement définis dans le guide de recherche. Cependant, d'autres thèmes ont été ajoutés à la liste initiale en fonction des discussions et des points soulevés au cours des entretiens.

Les données transcrites sont ensuite codées, ces codes ont été regroupés en thèmes, puis révisées pour garantir leur cohérence et leur pertinence.

Une analyse transversale des données a été réalisée en comparant les thèmes entre eux pour rechercher des relations ou des schémas plus larges. Enfin, les résultats ont été rapportés en rédigeant un rapport décrivant les thèmes et en fournissant des exemples tirés des données pour illustrer chaque thème.

## 4. Résultats et discussions

Notre recherche a pour objectif de comprendre comment les petites et moyennes entreprises au Maroc perçoivent l'innovation, et voir quels sont ses enjeux au sein d'une petite entité telle que la PME.

### 4.1. Résultats

À l'issue de l'analyse des données collectées, nous avons pu soulever les spécificités des PME en matière de vulnérabilité, de mode de gestion ainsi que l'ampleur des turbulences sur ces organisations, nous avons également pu acquérir une compréhension de l'innovation du point de vue des PME.

#### 4.1.1. Un mode de gestion participatif et une vulnérabilité face aux aléas :

- *Un management de proximité*

La taille relativement réduite des PME favorise une interaction et une proximité entre le dirigeant et l'ensemble des collaborateurs, chose qui stimule l'échange et le partage des idées, le mode de gestion est plus participatif que directif, les décisions sont rarement prises d'une manière individuelle sans concertations.

Les réunions de briefing et du brainstorming sont routinières au sein des deux PME, les suggestions des collaborateurs et leurs propositions sont toujours prises en considération, puisqu'ils sont en contact direct avec les clients.

- *Une fragilité face aux imprévus :*

La dernière crise sanitaire a clairement mis en évidence la vulnérabilité des petites et moyennes entreprises, l'objectif durant ces temps d'adversité est de garantir une pérennité et esquisser le sort peu reluisant d'une très grande partie de PME, qui n'ont pas pu à survivre.

Pour l'entreprise Alpha, La période COVID-19 était très difficile sur l'activité principale qui est l'alimentation bébé et le lait en poudre, la fermeture des magasins et des cantines scolaires a causé la perte de plusieurs marchés.

La société Bêta qui opère dans le secteur touristique a vécu la même expérience, notamment avec la fermeture des frontières, alors que l'entreprise avait juste commencé son activité, investi des fonds importants et recruté des employés.

#### **4.1.2. Une conscience de l'importance de l'innovation confrontée à plusieurs lacunes :**

- ***L'importance de l'innovation pour une PME :***

Le rôle de l'innovation a été reconnu à l'unanimité par nos interviewés, qui nous ont expliqué l'importance qu'ils lui accordent dans la pratique de leurs tâches quotidiennes, pour la société Alpha, les deux piliers clés de la survie des entreprises sont l'innovation et l'investissement. Il est difficile d'imaginer une entreprise qui perdure dans le temps sans se concentrer sur ces deux aspects qui sont interconnectés et nécessaires pour avancer. « *L'innovation est essentielle pour améliorer le travail et pour être plus efficace et efficient* » (interviewé A2), cela implique de chercher constamment de bonnes idées pour que cette formule fonctionne bien. Il est donc important de rester ouvert aux nouveautés et de chercher à innover pour améliorer le travail quotidien.

L'innovation au sein du service qualité revêt un caractère assez particulier, elle est considérée primordiale dans l'industrie agroalimentaire, au sein de cette division, la confrontation avec les risques microbiologiques, physiques et chimiques est fréquente, l'objectif reste de produire des aliments sains et sûrs pour les consommateurs, en particulier pour les bébés et les enfants, la vigilance est vitale. Un protocole de veille réglementaire doit être suivi à la lettre, celui-ci sert également pour cadrer l'innovation, le service qualité entame des recherches microbiologiques et chimiques pour s'assurer que les molécules utilisées sont autorisées « *Nous devons respecter les limites maximales de résidus de pesticides sur les légumes et végétaux, ainsi que les réglementations spécifiques pour les produits destinés aux enfants* » (Interviewé A4).

De son côté, l'équipe de la société Bêta est consciente de l'importance des pratiques innovantes, l'innovation est en effet un levier important pour la réussite d'une PME, notamment dans un marché concurrentiel où les clients cherchent constamment de nouvelles solutions, l'innovation peut permettre à une PME de se différencier de ses concurrents, de proposer des produits ou services uniques, et de répondre aux besoins des clients de manière plus efficace, cela peut se traduire par une augmentation de la clientèle, une meilleure image de marque et donc la pérennité de l'entreprise.

- ***L'innovation comme bouée de sauvetage durant la crise :***

Ayant pris conscience de leur vulnérabilité, ainsi que de l'ampleur de la crise sanitaire, les deux entreprises ont été contraintes de réfléchir à une issue de secours, afin de faire face aux effets néfastes du Covid-19 sur leur activité, survivre et garantir leur résilience.

Pour relever ce défi, Alpha et Bêta ont simplement innové, mettant en place une stratégie d'innovation qui leur a permis de diversifier leur offre, tirer profit de la conjoncture et explorer d'autres marchés.

L'entreprise Alpha a immédiatement réagi dès le mois de mars 2020, en ajoutant des activités qui étaient propices à l'actualité, à savoir la fabrication de gel hydro alcoolique, la fabrication de visières de sécurité, la commercialisation de masques, de produits détergents en papier, tapis de protection, etc. l'entreprise a fait preuve de beaucoup d'agilité durant la période COVID-19. En concertation avec l'ensemble des collaborateurs, Bêta a dû à son tour innover, son gérant, toujours en concertation avec les collaborateurs, on fait du brainstorming, afin trouver une solution pour s'en sortir, c'est ainsi qu'ils ont créé le BENTOBX, en externalisant le restaurant interne de l'établissement, en proposant un service de restauration gastronomique livrée au client dans des boîtes fermées et stérilisées.

- **Les obstacles à l'innovation :**

La volonté et la conscience ne sont malheureusement pas suffisantes, pour mener à bien une stratégie d'innovation, au sein d'une entité aussi vulnérable que la PME, en effet ces dernières sont confrontées à un ensemble d'obstacles qui freinent l'innovation.

- **Lacunes d'ordre financier :**

L'innovation n'est pas quelque chose qui s'invente aujourd'hui et qui se concrétise le lendemain, l'innovation demande des fonds importants afin d'investir en matériel, matière première, des tests et analyses en laboratoire. Les entreprises de tailles réduites conditionnent l'innovation au budget très souvent limitée, avec un accès au financement externe qui reste très difficile à obtenir.

- **Une carence en compétences :**

Des préoccupations au sujet du capital humain et de compétences ont été soulevées durant cette étude empirique, le responsable commercial d'Alpha avoue avec inquiétude que les petites entreprises manquent de personnel qualifié et formé pour mener à bien des projets innovants, bien que la formation professionnelle puisse aider à améliorer les compétences des employés, les PME peuvent avoir des ressources plus limitées pour offrir une formation adéquate.

Le community manager de Bêta partage les mêmes préoccupations : *« l'absence de formation continue et de développement professionnel peut également être un obstacle à l'innovation »* (Interviewé B3).

- **Des freins d'ordres managérial :**

Le responsable production de la société Alpha a attiré notre attention sur un point très important, en reliant les obstacles de l'innovation à « l'état d'esprit de la PME. les PME sont également capables de tirer profit des avantages de l'innovation, ceci reste tributaire de l'état d'esprit des dirigeants et de leur volonté de prendre des risques et de s'adapter aux évolutions du marché, cependant, une grande partie des PME se contentent simplement de réaliser des marges à la fin de l'année sans chercher à se développer davantage ou à être compétitives face aux concurrents. Dans la même perspective, les collaborateurs au niveau de la société Bêta, soulignent l'importance de la culture instaurée par le manager, pour la réussite des projets innovants. Tandis que la créativité peut être innée chez certaines personnes, un environnement de travail favorable peut encourager l'innovation.

*« La culture de l'entreprise peut également jouer un rôle important dans la façon dont l'innovation est perçue et encouragée au sein de la PME, si la culture n'encourage pas l'expérimentation et la prise de risques, cela peut également freiner l'innovation »* (Interviewé B1).

#### **4.2. Discussion des résultats**

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons constater que la PME représente des particularités qui la distingue des autres entreprises, des facteurs financiers, techniques et managériaux font de ces organisations des entreprises assez fragiles, face aux aléas internes et externes qui peuvent survenir, ces résultats s'alignent parfaitement avec les études de Vibbuti et al (2021) et Vichu et al (2021) qui ont mis l'accent sur les contraintes financières auxquelles sont confrontés les PME et leur influence négative sur la croissance de l'entreprise, ce qui impacte d'une manière directe leur vulnérabilité aux crises soudaines provoquées par les mouvements inattendus de la concurrence, en revanche ces études n'ont pas évoqué les lacunes d'ordre technique et managérial qui fragilisent davantage les PME.

Il ressort nettement que les PME ont réalisé l'importance de l'innovation, pour le bien-être de la société. Des managers éveillés et au courant des changements dans le monde des affaires et du business, mettent tout en œuvre, pour relever le défi de l'innovation, nous partageons donc la même perspective que Motyka, S et Lukasik, N (2015), qui affirment l'importance de créer un climat d'innovation au sein des PME, et le rôle des dirigeants dans le soutien de l'innovation, malgré des obstacles d'ordre financier, une carence en compétence et des lacunes managériales, qui fragilisent la PME et freinent la mise en place des processus innovants.

Si l'innovation est plébiscitée par tous comme des investissements massifs, que seules les grandes entreprises peuvent endosser, elle reste tout de même une question de mentalité et de volonté de prise de risques, les PME peuvent également en bénéficier, si elles s'apprentent à saisir son importance, s'adapter aux changements du marché et choisir les stratagèmes les mieux adaptés à leurs caractéristiques distinctives.

Les PME ont souvent l'avantage de pouvoir être plus agiles et réactives que les grandes entreprises. Leur taille plus modeste peut leur permettre de mettre en œuvre des innovations plus rapidement. Elles peuvent ainsi tirer parti de leur flexibilité pour explorer de nouvelles idées et concepts, et se démarquer sur un marché concurrentiel.

Par conséquent, les PME doivent être prêtes à changer leur façon de penser et à adopter une culture de l'innovation, cela implique d'encourager la créativité au sein de l'entreprise et d'investir dans le développement de nouveaux produits, services ou processus.

Il est également crucial pour les PME de rester à l'écoute des évolutions du marché et des besoins des clients. Une compréhension approfondie de leur secteur d'activité leur permettra d'identifier les opportunités d'innovation et de les exploiter de manière efficace.

Cette recherche nous a permis de voir de près les éléments ressortis de la revue de littérature effectuée au préalable, notamment en ce qui concerne les spécificités de la gestion d'une PME qui diffère d'une entreprise d'une taille plus grande. La proximité, l'implication des collaborateurs sont des éléments persistants au niveau des entreprises Alpha et Bêta, aussi leur vulnérabilité en matière d'accès au financement et aux ressources a été soulevée lors de nos entretiens, chose qui freine la concrétisation des projets innovants des petites et moyennes entreprises.

## 5. Conclusion

Dans le présent papier dédié à la compréhension des enjeux de l'innovation au sein des PME marocaines, nous avons présenté dans un premier temps une revue de littérature, offrant une perspective théorique de la PME (définitions, taxonomie et spécificités) et de l'innovation (définitions, processus et typologie).

Par la suite, nous avons étalé le choix méthodologique, avant de mener une étude qualitative par entretiens semi-directifs, réalisés avec les collaborateurs de deux PME marocaines, dans le but d'extrapoler les données et procéder à leur analyse.

L'analyse empirique nous a permis de conclure que la PME est une entité dont la gestion et les particularités diffèrent des autres types d'entreprises, elles se démarquent par leur capacité à opérer dans un environnement changeant, grâce à leur flexibilité, leur gestion moins hiérarchique qui favorise la prise de décision rapide, et une adaptabilité aux changements du marché. Leur taille modeste constitue un moteur d'innovation et d'échange d'idées, freiné souvent par des défis financiers et une carence en moyens humains et techniques.

Cet article a donc un double apport, sur le plan théorique, vu le rarissime des études qui se sont penchées sur l'innovation au sein des entités aussi vulnérables que la PME, s'agissant du plan empirique, notre recherche s'intéresse au contexte marocain, offrant ainsi un insight de ce qui se passe réellement au sein des PME marocaines, cette perception est susceptible d'assister les gestionnaires marocains dans la prise de décision en matière d'innovation.

Reste à signaler que la présente recherche demeure limitée, dans un premier temps, il s'agit d'une première étude qualitative exploratoire, ses résultats ne peuvent donc pas être généralisés. De même, notre champ d'études est composé de deux PME hétérogènes en termes de secteur d'activité, de taille et d'ancienneté. Finalement, l'analyse s'est faite manuellement et non moyennant des logiciels d'analyse d'études qualitatives.

En vertu de cela, nous jugeons opportun d'élargir le nombre de cas d'études, et généraliser les résultats par le biais d'une étude quantitative. Des pistes de recherche ont été soulevées à partir de cette étude exploratoire, il serait donc pertinent d'examiner le rôle de l'innovation au sein des PME marocaines dans un contexte de crise.

### Références :

- (1). Aubert, B. & Enrico, G. (2010). Quand les PME jouent dans la cour des grands. *L'Expansion Management Review*, 139, 106-113.
- (2). Ayerbe, C. & Azzam, J. E. (2015). Pratiques compétitives dans l'Open Innovation : Les enseignements des patent pools. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 95–114.
- (3). BEKONO S-S. & BEKOLO C. (2020) « LES PRATIQUES DE L'INNOVATION OUVERTE EN CONTEXTE DE PME DE CLASSE MONDIALE », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 »* pp : 716 – 737
- (4). Benchrifa, H. (2021). Innovation, c'est quoi au juste ?. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 538-551.
- (5). Bentaleb, C. & Louitri, A. (2011). La construction de la croissance des PME au Maroc. *Management & Avenir*, 43, 77-81.
- (6). Dahir n° 1-02-188 du 12 jourmada 11423 (23 juillet 2002) portant promulgation de la loi n° 53-00 formant charte de la petite et moyenne entreprise.
- (7). Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- (8). Drebler, M., & Paunovic, I. (2022). Strategic brand innovation – an explorative study of up- and downstream brand innovation practices in SME wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 35(1), 66-88.
- (9). Deblock, C., & Fontan, J. M. (2012). Innovation et développement chez Schumpeter. *Revue interventions économiques*, (46).
- (10). Elhousseiny, H. M., & Crispim, J. (2022). SMEs, Barriers and Opportunities on adopting Industry 4.0 : A Review. *Procedia Computer Science*, 196, 864-871.
- (11). EL OUAZZANI, H., ROUGGANI, K., & BOUAYAD AMINE, N. (2019). Le Financement des petites et moyennes entreprises : Cas du Maroc. *Revue Economie & Kapital*, 0(14).
- (12). Encaoua, D., Foray, D., Hatchuel, A. & Mairesse, J. (2004). Les enjeux économiques de l'innovation: Bilan du programme CNRS. *Revue d'économie politique*, 114, 133-168.
- (13). Estensoro, M., Larrea, M., Müller, J. M., & Sisti, E. (2022). A resource-based view on SMEs regarding the transition to more sophisticated stages of industry 4.0. *European Management Journal*, 40(5), 778-792.
- (14). Fagerberg, J. 2005. Innovation: A guide to the literature. In J. Fagerberg, D. C. Mowcry & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovations*: 1-26. Oxford: Oxford University Press.
- (15). Gallais, M. (2009). Instrumentation de gestion, cognition et apprentissage en PME (Doctoral dissertation, Université Nancy 2).
- (16). Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.

- (17). HMAMA Z, et ALAOUI M, (2020). « Entrepreneuriat social et innovation sociale : Quelle distinction ? Une revue de littérature sur la base de la méthode PRISMA », *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), p.117 – 136.
- (18). Isckia, T., & Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue française de gestion*, (1), 87-98.
- (19). Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *Management*, 9(3), 81-94.
- (20). Leghima, A. & Djema, H. (2014). PME et innovation en Algérie : limites et perspectives. *Marché et organisations*, 20, 73-98.
- (21). Lemaire, J. P., Magnier-Watanabe, R., & Freeman, S. (2022). Are all cats grey in the dark? calling for a new taxonomy of internationalizing SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503221114840.
- (22). LOUKILI. M & MOKHTARI. A (2021) « L'IMPACT DE L'INNOVATION SUR LES PERFORMANCES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) MAROCAINES », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 »* pp : 855- 873.
- (23). Motyka, S., & Łukasik, N. (2015). Creating a climate of innovation as a condition of the development SME. *Problemy Eksploatacji*, (4), 31-42.
- (24). Manceau, D., Fabbri, J., Moatti, V., Kaltenbach, P. & Bagger-Hansen, L. (2012). L'open innovation ouvre à de nouvelles pratiques. *L'Expansion Management Review*, 144, 115-122.
- (25). MEDJBER, T. A. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES PME ET DES PMI DANS LE CADRE DU NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE ALGERIEN,(2017) *Revue d'économie et de statistique appliquée* Volume 14, Numéro 2, Pages 324-335
- (26). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*. SAGE.
- (27). PHUNG, Tuan-Anh. 2009. "Le Rationnement Du Crédit Des PME : Le Cas Du Vietnam." Université Montpellier I
- (28). PILLON, E., MESSAADIA, M., & LOUIS, A. CIGI 2017 Les pratiques d'innovation ouverte à favoriser pour les PME.
- (29). RAHMOUNI Mohieddine (2011) - Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie - Thèse de Doctorat à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV, Discipline : Economie.
- (30). Reboud, S., Serboff, T., Goy, H., Mazzarol, T. & Clark, D. (2018). Les politiques publiques face à la diversité des PME : les apports d'une approche taxonomique en Rhône-Alpes. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 27–57.
- (31). Reboud, S., Lequin, S., & Tanguy, C. (2021). Digitalisation des PME de l'agroalimentaire : Vers une évolution des modèles d'affaires et des processus d'innovation. *Innovations*, 64(1), 119-151.
- (32). Remon, D. (2012). Innovation ouverte et capacités dynamiques : Préparation à la collaboration internationale des PME: *Innovations*, n°39(3), Article 3.
- (33). Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs : A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- (34). Schmitt, C., Julien, P.-A. & Lachance, R. (2002). Pour une lecture des problèmes complexes en PME: approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale P.M.E.*, 15(2), 35–62.
- (35). Schoch, K. (2020). Case study research. *Research design and methods: An applied guide for the scholar-practitioner*, 245-258.
- (36). Torres, O. (1997). Le management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation. In *Les fondements de la gestion stratégique*.

- (37). Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 9–43.
- (38). Vibhuti, Mittal., T., V., Raman. (2021). Examining the determinants and consequences of financial constraints faced by Micro, Small and Medium Enterprises' owners. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3):560-581. doi: 10.1108/WJEMSD-07-2020-0089
- (39). Vishnu, Chandar, Venkatesh., Meeta, Dasgupta., Anupama, Prashar., Torben, Juul, Andersen. (2021). Dealing with Surprise Attacks: Decomposing ERM as a Dynamic Capability to Handle Crises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, doi: 10.1108/JSBED-09-2020-0342
- (40). YACOUBI L. & TOURABI A. (2020) « La relation : innovation et résilience des coopératives, élaboration d'un modèle conceptuel », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro / Volume 4 : numéro 3 » pp : 553 – 576
- (41). Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research*. SAGE.
- (42). Zacklad, M., Arruabarrena, B., Berthinier-Poncet, A. & Guezel, N. (2021). Les labs d'innovation interne : typologie des innovations, approche plateforme, rôle du design. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 2, 127-161.
- (43). Zhang, H. (2022). Does combining different types of innovation always improve SME performance? An analysis of innovation complementarity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100192