



## Les caractéristiques et les approches théoriques des PME

### Marocaines

**AFAILAL TRIBAK Rachida**

Docteur en économie, gestion et développement durable

ENCGT

UNIVERSITE ABDELMALEK ESSAADI MAROC

**Résumé :** Il est généralement admis que le concept de PME semble initialement être un concept facile à comprendre et qu'il est généralement clair pour l'apprentissage. Cependant, les études de la littérature sur ce concept montrent que la plupart des chercheurs dans ce domaine n'ont pas accepté la définition générale des PME. Plusieurs auteurs considérés comme pionniers dans le domaine de la PME ont souligné les ambiguïtés et les difficultés de définir le concept de PME. L'objectif de cet article est de révéler les spécificités théoriques des PME et les caractéristiques qui forment les entreprises marocaines.

**Mots-clés :** PME; Les spécificités théoriques des PME; Les caractéristiques des PME Marocaines.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.12791052>

**Published in:** Volume 3 Issue 3



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

### 1. Introduction

Il est généralement admis que le concept de PME semble initialement être un concept facile à comprendre et qu'il est généralement clair pour l'apprentissage. Cependant, les études de la littérature sur ce concept montrent que la plupart des chercheurs dans ce domaine n'ont pas accepté la définition générale des PME (Habersaat, M., Schönenberger, A. et Weber, W. (2001)<sup>1</sup>. Plusieurs auteurs considérés comme pionniers dans le domaine de la PME comme Marchesnay (1993)<sup>2</sup>, Julien (1994)<sup>3</sup> et Torrès (1997)<sup>4</sup> ont souligné les ambiguïtés et les difficultés de définition du concept de PME.

<sup>1</sup>Habersaat, M., Schönenberger, A., & Weber, W. (2001). Les PME en Suisse et en Europe. Seco-Secrétariat d'Etat à l'économie.

<sup>2</sup>Marchesnay, M. (1993). PME, stratégie et recherche. Revue française de gestion, (95), 70-76.

Selon la taille, il faut distinguer : les petites entreprises, les moyennes entreprises et les très petites entreprises. Cette distinction est faite en fonction de la main-d'œuvre ou du chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée. Le secteur d'activité différencie également les petites et moyennes entreprises (PME) engagées dans le travail manuel de celles engagées dans des secteurs à forte croissance (comme la technologie).

Afin de donner une logique à cette diversité, la littérature nous propose deux méthodes de recherche et de définition des PME basées sur des critères qualitatifs et quantitatifs.

Les méthodes qualitatives voire humaines des PME sont principalement liées au rôle des dirigeants propriétaires dans le développement durable de l'entreprise. Ce dirigeant, considéré comme le leader de l'entreprise, a démontré l'indépendance de la direction des petites et moyennes entreprises.

La deuxième approche est considérée comme quantitative, basant sur le critère du nombre d'employés, et considéré comme la variable la plus commune du point de vue des chercheurs. Mais avant de définir le seuil pour les petites et moyennes entreprises, il faut répondre à deux questions préliminaires : que signifie la taille et comment la mesurer ? Quelles sont les principales frontières entre les petites, moyennes et grandes entreprises ?

## **2. Les courants d'analyse sur les PME**

Dans la littérature il ya plusieurs courant d'analyse sur les PME : Le courant de la spécificité, le courant de la diversité, le courant de la synthèse, et le courant de la dénaturation.

### **2.1. Le courant de la spécificité**

La caractéristique de la fin des années 1970 était l'inclusion des PME en tant qu'institution avec ses propres caractéristiques plutôt qu'en tant que modèle général simplifié des grandes entreprises (Barreyre, 1967; Gervais, 1978; Welsh et White, 1981; Marchesnay, 1982). Dans ce cas, les PME sont considérées comme **objet de recherche**, mais cette particularité est obtenue en comparant les PME aux grandes entreprises. En d'autres termes, en proposant de comparer les différences entre ces deux entités, un argument spécifique peut être avancé avec les grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises sont l'objet relatif de la recherche, car les gens attachent une grande importance à la taille pour étudier les caractéristiques des petites et moyennes entreprises et des grandes entreprises.

À partir des années 1970, le monde de la recherche des petites et moyennes entreprises a été bouleversé par un grand nombre d'articles de certains auteurs, qui ont tenté de trouver des théories ou des modèles spécifiques de petites et moyennes entreprises, ainsi que des théories organisationnelles spécifiquement pour les grandes entreprises. . Le nouveau projet des chercheurs n'est plus de découvrir les petites et moyennes entreprises, mais de les définir (Guilhon et Marchesnay; 1994), c'est-à-dire de

---

<sup>3</sup>Julien, P. A., & Raymond, L. (1994). Factors of new technology adoption in the retail sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 79-90.

<sup>4</sup>Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.

proposer un profil type de petite et moyenne entreprise, qui contient les caractéristiques particulières de ce nouveau monde. (Objet scientifique). Il existe donc déjà plusieurs noms décrivant ce nouveau monde : phénomène-PME (Hertz, 1982); concept-PME (Julien, 1994); modèle hypofirme (Marchesnay, 1982), idéal-type (Marchesnay et Julien, 1992)). Selon ces différents auteurs, la recherche d'un modèles type de PME ne peut être effectuée qu'après une définition universelle de celle-ci. Ce constat est cohérent avec celui d'Amboisse, qui confirme la divergence des définitions relatives aux petites et moyennes entreprises.

La thèse de spécificité met en avant une limite par laquelle la diversité des PME est restreinte, c'est-à-dire que la catégorie de PME montre une hétérogénéité interne. D'autres auteurs considèrent les petites et moyennes entreprises comme le champ d'analyse et proposent des caractéristiques et des types internes spécifiques.

## **2. 2. Le courant de la diversité**

Par rapport aux grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises semblent constituer une catégorie homogène. Cette distinction est significative car elle a deux fins. Cependant, lorsque les PME sont spécifiquement étudiées, il semble difficile, voire incroyable, de les classer comme modèles généraux. Dans le cas des PME en tant que domaine, tout est basé sur le contexte de ces dernières. Contrairement au courant spécifique, ce dernier estime que « plus la taille est petite, plus la spécificité est forte ». Désormais, le nom de PME est pratique et ses caractéristiques varient selon le domaine d'activité, le modèle de gestion, la forme de propriété ou la stratégie adoptée. Mahé De Boislandelle, H. (1998) affirme que : « la démarche de théorisation est difficile et périlleuse car il s'agit surtout de saisir la diversité et le contingent »<sup>5</sup>

Sur la base de cette hypothèse, il convient de définir tous les facteurs conditionnels pouvant affecter le style de gestion de l'entreprise. Conformément à la logique de la méthode de contingence (Fabi, Garand et Pettersen, 1993), un modèle a été établi qui regroupe diverses normes qui affectent la gestion des ressources humaines. Des années 1950 aux années 1980, 75 études empiriques ont été menées pour déterminer 21 facteurs de contingence dans le cadre du modèle de contingence GRH au sein des PME<sup>6</sup>. Compte tenu de l'environnement organisationnel de l'entreprise, cela explique la diversité des PME en tant que champ d'analyse.

Par conséquent, le courant de la diversité illustre l'absence d'un modèle universel pour les PME. Cette approche de contingence traite chaque entreprise comme un cas unique, ce qui confirme qu'il est impossible de trouver une théorie universelle pour les PME. C'est ce que nous appelons la dérive casuistique.

---

<sup>5</sup>Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.

<sup>6</sup> Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 75-83.

### 2.3. Le courant de la synthèse

L'idée principale actuelle est de présenter la PME cible comme un concept modulaire, c'est-à-dire que les petites et moyennes entreprises sont ciblées et flexibles. En d'autres termes, la tendance actuelle est de s'efforcer de combiner universalité et contingence en fournissant un cadre plus nuancé aux PME. En ce sens, Julian a présenté les types de petites et moyennes entreprises sous la forme du continuum présenté ci-dessous, qui peut être compris comme suit:

Les très petites entreprises (TPE) et les petites entreprises (PE) sont à gauche, tandis que les très grandes entreprises (TGE) et les grandes entreprises (GE) sont à droite. Les moyennes entreprises (ME) évoluent vers la centralisation

du continuum avec une spécificité plus ou moins intermédiaire. C'est ce qu'on appelle modélisation de l'effet-taille.

Au milieu des années 1990, certains auteurs ont excusé que la prise en compte de la diversité des PME était très modeste et réduite, et que la particularité des PME dominait le travail global, prouvant ainsi les limites actuelles. En conséquence, un nouveau courant va naître celui de la dénaturation.

### 2.4. Le courant de la dénaturation

L'approche de la dénaturation part de l'hypothèse que la PME est spécifique mais en même temps ses caractéristiques ne correspondent pas à l'idée classique de la PME telle qu'elle est engendrée dans la littérature. En d'autres termes, le courant de la dénaturation accepte que les entreprises sortent du cadre de la spécificité, bien qu'elles soient de petite taille.

En 1997, Torrès a montré trois points pour justifier le choix des études en PME à savoir :

- **La justification empirique** : (la PME est un champ d'analyse) dans ce cas, il est essentiel de présenter la place prépondérante occupée par les PME dans chaque tissu économique ;

- **La justification méthodologique** : (la PME est un outil d'analyse) dans la mesure où la taille restreinte des PME offre une meilleure visibilité de certains phénomènes et ses pratiques stratégiques sont facilement abordables ;

- **La justification théorique** : (la PME est un objet d'analyse) car depuis les années 80, la PME est connue comme un objet de recherche.

Economistes, chercheurs et décideurs politiques s'accordent à assigner aux PME toutes sortes de vertus. « Dynamisme, réactivité, souplesse, flexibilité, la PME est l'entreprise qui investit, qui embauche...en somme « *small is beautiful* »<sup>7</sup>.

L'intérêt porté aujourd'hui aux PME et la nouvelle tendance en faveur de la petite structure de la part des pays (développés et en voie de développement) est dû à ce que celle-ci est beaucoup plus

---

<sup>7</sup>Bahyaoui, S. (2017). Systèmes De Mesure De La Performance (SMP) Dans Les PME Marocaines : Les Résultats D'une Recherche Exploratoire. *European Scientific Journal*, 13(10).

maîtrisable, contrairement aux grandes entreprises dotées de structures centralisées et complexes, difficilement contrôlables.

La revue de la littérature montre que les auteurs proposent des définitions différentes de la PME, ce qui rend cette population très hétérogène. selon WEBER (1988)<sup>8</sup> « *les entreprises diffèrent par la taille, le métier, la nature du capital (personnel, familial, étranger, ...), mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante, filiale, sous-traitante,...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé, en expansion ou en déclin,...) à l'origine sociale de son chef, son capital culturel et relationnel, son identité patronale* »<sup>9</sup>. De même, Le Roch, E. (1988),<sup>10</sup> affirment que « *la PME est diversité ; elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologies ou dans ses risques. Aucune. PM E ne ressemble totalement à une autre* ». La PME peut être définie selon deux approches différentes : l'approche qualitative et l'approche quantitative.

**Les critères qualitatifs** englobent la responsabilité personnelle du dirigeant, la propriété personnelle ou familiale du patrimoine social... tandis que **les aspects quantitatifs** intéressent plutôt l'effectif employé par l'entreprise ainsi que le chiffre d'affaires.

Suivant la logique, l'identification de la PME se fait par combinaison des deux types de critère, mais la pratique a tendance à se baser, essentiellement, sur les éléments mesurables d'entre eux pour des raisons d'objectivité et surtout de facilitation de la sélection et du classement des entreprises comme petites, moyennes ou grandes.

### 3. Les définitions qualitatives et quantitatives des PME

L'approche qualitative se base sur des critères qualitatifs, c'est-à-dire des critères théoriques, sociologiques ou analytiques.

#### 3.1. Diversité de définitions des PME

Le rapport de J.E. BOLTON (1971) propose une définition de la PME qui se base sur trois critères :

- ✓ **Un management personnalisé** : L'entreprise est dirigée d'une manière personnalisée par le propriétaire et non au travers d'une structure managériale formalisée comme c'est le cas pour les grandes entreprises.  
Or, des PME de 150 employés ont très souvent une structure managériale formalisée.
- ✓ **Une faible part de marché** : Elle repose sur la théorie de la concurrence parfaite puisque l'un des critères est une faible part de marché. Cela signifie que les PME n'ont pas une part de

---

<sup>8</sup>Weber, H. (1988). Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat. *Sociologie du travail*, 545-566.

<sup>9</sup>Hammache, B. (2019). *Processus entrepreneurial et création d'entreprise* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

<sup>10</sup>Le Roch, E. (1988). Dynamique des PME dans un monde en mutation. *Revue d'économie industrielle*, 44(1), 89-96.

marché suffisante pour pouvoir influencer leur prix de vente en modifiant les quantités qu'elles produisent.

Cette explication ne tient ainsi pas compte des PME placées dans des niches et qui utilisent une position de quasi-monopole (Janssen, F., & Wtterwulghe, R. (1998, p. 17).

✓ **L'indépendance de la société** : Ce critère permet d'exclure les filiales de grandes sociétés.

Selon WOITRIN (1966), la caractéristique principale de la PME est l'identification de celle-ci à un dirigeant-propriétaire. Il complète sa définition par diverses autres caractéristiques telles qu'un personnel de direction peu spécialisé, une faible part de marché, des contacts personnels étroits entre direction, travailleurs, clients et fournisseurs, des problèmes de financement. Sur la base de ces caractéristiques, nous enregistrons que la définition de WOITRIN repose particulièrement sur la petite taille de la PME.

WYNARCZYK et al. (1993)<sup>11</sup> jugent également que la spécificité principale de la PME résulte en grande partie du attaché qui joint le dirigeant à son entreprise.

Comme la gestion et la propriété de l'entreprise sont généralement entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, celui-ci pourra poursuivre la réalisation de ses objectifs personnels au travers de l'entreprise sans devoir rembourser des comptes à d'éventuels actionnaires extérieurs. Aussi, HIRIGOYEN (1984)<sup>12</sup> propose trois critères pour définir la PME :

✓ **La PME est indépendante** : En effet, les PME étant souvent des entreprises familiales, le dirigeant détient couramment la majorité du capital et ne souhaite pas partager avec des tiers ni la propriété, ni la gestion, ni les gains.

Cette définition de la PME exclut donc les petites entreprises détenues par d'autres entreprises.

• **Responsabilité** : Le dirigeant est responsable de la PME. Ce critère se retrouve dans la définition proposée par la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises<sup>13</sup>: « *la PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise* »<sup>14</sup>.

• **Objectif particulier de rentabilité** : Selon Hirigoyen, G. (2009)., la PME est plutôt un centre de frais qu'un centre de profit. La politique de distribution de dividendes est mise de côté au profit

---

<sup>11</sup>Smith, I. J., Tether, B., Thwaites, A., Townsend, J., & Wynarczyk, P. (1993). The performance of innovative small firms: a regional issue. *New Technology and the Firm*, 54-82.

<sup>12</sup>Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Économies et sociétés*, 19, 1901-1930.

<sup>13</sup>Brunet, J. (1991). Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME). *Formation emploi*, 34(1), 52-53.

<sup>14</sup>Smit, L., Bright, C., McCorquodale, R., Bauer, M., Deringer, H., Baeza-Breinbauer, D., ... & Heasman, L. (2020). Study on due diligence requirements through the supply chain: FINAL REPORT [Country Reports were authored by Lia Heasman (Denmark, Finland and Sweden)].

d'une politique de prélèvement (rémunération, salaire). Ce critère écarte de la définition les petites entreprises dont le dirigeant poursuit une politique de croissance de son entreprise puisqu'il est difficile, voire impossible, de rapprocher une optique de croissance et une optique d'optimisation du bien-être familial grâce à des prélèvements à fin personnel.

WITTERWULGHE (1998, p. 22) décrit la PME également comme « *une entreprise opérant dans le domaine économique et dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un dirigeant-propriétaire jouissant d'une indépendance décisionnelle.* »<sup>15</sup>.

### 3.2. La PME selon TORRES

Olivier TORRES (2003)<sup>16</sup> s'est inspiré de l'analyse de MAHE pour développer trois caractéristiques basées sur le sigle PME :

- « **P** » correspondant à « *l'effet Papillon* ». Tout problème à priori mineur peut engendrer toute une série de conséquences qui peuvent être fatales à l'entreprise, comme par exemple l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur ou encore le refus d'un prêt bancaire.

Toujours selon TORRES, la gestion quotidienne de la PME prend souvent l'allure d'une situation de crise et d'urgence.

- « **M** » comme « *l'effet Microcosme* ». Traduit le raisonnement du dirigeant qui, la plupart du temps, est à court terme et selon un environnement très proche.

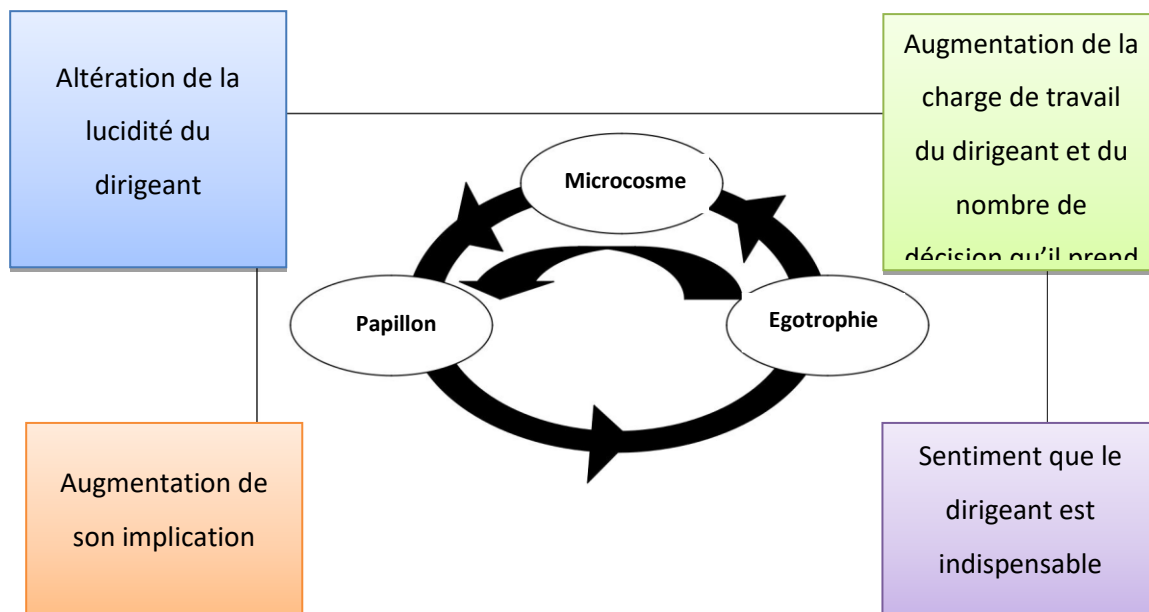
- « **E** » comme « *l'effet Egotrophie* ». Le dirigeant est l'élément central de l'organisation en traduit le raisonnement du dirigeant qui, la plupart du temps, est à court terme et selon un environnement très proche.

De ces trois situations découle un cercle vicieux qui les lie et accentue les problèmes que rencontrent les PME (voir figure N°4). Les effets d'égotrophie et de microcosme altèrent la lucidité du dirigeant-propriétaire, renforçant ainsi la vulnérabilité de la PME. L'effet papillon provoque chez le dirigeant un sentiment le poussant à s'imposer davantage dans le fonctionnement de son entreprise pour résoudre les problèmes, ce qui accentue son égotrophie. En augmentant sa charge de travail, le dirigeant augmente également le nombre de décisions qu'il prend, ce qui multiplie les situations d'urgence et renforce, de ce fait l'effet microcosme.

---

<sup>15</sup>Janssen, F., & Wtterwulghé, R. (1998). Les patrons de PME de l'Espace Economique Sambrinvest: le goût et la volonté d'entreprendre. *Les PME de l'Espace Economique Sambrinvest*.

<sup>16</sup>COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ». 2007. P 14.

**Figure 1 : Représentation du cercle vicieux « Small is difficult » de TORRES**

Source : Adapté de TORRES Olivier, « Les PME ». Ed, Domino, Flammarion, Paris.P 62

Enfin, nous constatons que de nombreux auteurs ont essayé de donner une définition qualitative de la PME. Pour JULIEN (1990), il n'y a pas de frontière claire et précise entre la petite et la grande entreprise car, entre ces deux extrêmes, il existe une multitude d'entreprises aux caractéristiques diverses. Ainsi, les spécificités des grandes entreprises et des PME ne sont pas nécessairement en complète opposition<sup>17</sup>.

### 3.3. Les définitions quantitatives

Pour effectuer des travaux de recherche ou réaliser des études empiriques, il est beaucoup plus aisé de travailler avec des critères quantitatifs. En effet, ceux-ci permettent l'identification rapide et claire de ce que l'on entend par PME. Ces définitions varient selon les pays, les auteurs et les secteurs d'activité. Aux Etats-Unis, une entreprise de 500 salariés est considérée ainsi une PME. En Belgique, le seuil est fixé à 200 et uniquement à 100 en Suisse<sup>18</sup>. Comme toutes les approches quantitatives, les limites sont établies entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises en fonction de leur taille. Les critères les plus utilisés étant le nombre des ouvriers, le chiffre d'affaires et le total du bilan. La Commission de l'Union Européenne a enregistré qu'en Europe, la PME est particulièrement définie à partir de critères quantitatifs. Pourtant, les critères et les seuils sont souvent différents d'un Etat à l'autre, ce qui rend difficile les comparaisons internationales. Aucune définition standard n'étant prévue, l'observatoire européen définit une PME comme une entreprise de moins de 500 travailleurs.

<sup>17</sup>Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.

<sup>18</sup>TORRES Olivier, « Les PME ». Ed. Dominos Flammarion, 1999. P14.



A l'intérieur de ces PME, il classe trois catégories d'entreprises : les TPE (très petites entreprises) de 0 à 9 travailleurs, les petites entreprises de 10 à 99 travailleurs, et les moyennes entreprises de 100 à 499 travailleur.

Ces seuils ont été récemment modifiés par une recommandation de la Commission Européenne<sup>19</sup> du 6 mai 2003.

**Tableau 1 : Seuils de la définition Européenne de la PME en Mai 2003**

	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total du bilan	Autonomie
<b>Micro-entreprise</b>	(1;9)	< 2 millions £	< 2 millions £	Moins de 25% du capital ou des droits de vote
<b>Petite entreprise</b>	(10 ; 49)	< 10 millions £	Ou < 10 millions £	
<b>Moyenne entreprise</b>	(50 :246)	< 50 millions £	< 43 millions £	détenus par une autre entreprise
<b>Grande entreprise</b>	250 et plus	50 millions £	43 millions £	

Source : Nadine Levratto (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*. De Boeck Supérieur

Cependant, afin de permettre une transition aisée au niveau communautaire et national, elle n'a été appliquée qu'à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005. La nouvelle définition maintient les différentes classes d'effectif acceptant de définir les concepts des micros, petites et moyennes entreprises. Elle prévoit pourtant une augmentation consistante des plafonds financiers (chiffre d'affaires et total du bilan), résultant notamment de l'inflation et de la croissance de la productivité, depuis 1996, date de la première définition communautaire des PME.

L'INSEE<sup>20</sup> définit une PME comme une entreprise disposant d'un effectif maximal de 499 salariés, alors que, pour la commission européenne, cet effectif est de 250 employés.

<sup>19</sup>La Commission européenne est l'une des principales institutions de l'Union européenne, avec le Conseil de l'Union européenne, le Parlement européen et le Conseil européen.

Etablir une définition quantitative de la PME pose de réelles difficultés. Néanmoins, il nous semble indispensable de se référer à une définition afin de délimiter notre champ d'étude.

Le Maroc a adopté une Charte sur les PME dont elle répond aux critères suivants :

**Tableau 2: La charte de la PME Marocaine**

Pour les entreprises existants	Pour les entreprises nouvellement créés
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effectif permanent ne dépasse pas 200 personnes</li> <li>▪ Un chiffre d'affaires annuel hors taxe n'excédant pas 75 millions de Dhs</li> <li>▪ Un total bilan annuel n'excédant pas 50 millions de dirhams.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engager un programme d'investissement initial global n'excédant pas 25 millions Dhs</li> <li>▪ Respecter un ratio d'investissement de moins de 250.000 dirhams,</li> <li>▪ On entend par entreprise nouvellement créés toute entreprises ayant moins de deux années d'existence.</li> </ul>

Sources : nous même à partir de la charte de la PME Marocaines

### 3.4. Les caractéristiques des PME

Les PME présentent généralement les caractéristiques suivantes :

- **Gestion personnalisée**, basée sur l'interdépendance très étroite entre l'entreprise et le dirigeant-proprétaire. Par conséquent, plus l'entreprise est petite, plus le rôle du dirigeant est important.
- **Une faible spécialisation du travail**, du point de vue de dirigeant-propriétaire que des employés (cette polyvalence donne à l'entreprise une flexibilité et une souplesse, pour s'adapter aux changements) ;
- **Une stratégie implicite**, générée d'un processus de décision, reflète le mode (intuition – décision – action) ;
- **Un système d'information interne peu compliqué** et capable de diffuser rapidement et mutuellement des informations entre la direction et les employés ;
- **Un système d'information externe simple**, essentiellement lié à la compréhension de son marché ;
- **La recherche d'un environnement stable**, même avec l'accélération du changement, les petites entreprises n'ont que peu de poids sur leurs environnements ;
- **Les P.M.E. sont engagées dans le territoire où elles sont implantées.**

De plus, nous pouvons ajouter les caractéristiques suivantes<sup>21</sup> :

<sup>20</sup>Organisme public et indépendant créé en 1946, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) collecte des données quantitatives sur la société française : économie, démographie, emploi, etc

<sup>21</sup>TORRES Olivier « P.M.E. de nouvelles approches ». PP.27-37

- **La P.M.E. est spécifique** : Les petites entreprises ne sont plus considérées comme des modèles simplifiés de grandes entreprises, mais des entreprises qui peuvent être associées à des particularités.

Par conséquent, la P.M.E. n'est plus considérée comme un simple modèle simplifié voire naïf du prototype de l'entreprise. Comme un groupe industriel, il constitue un être qui a sa propre réalité, sa propre existence.

- **Le monde des petites entreprises est hétérogène** : La P.M.E. est considérée comme trop hétérogène pour tenter de généraliser, et la P.M.E. n'est pas une catégorie homogène mais pratique, il représente une variété de réalités qui peuvent être distinguées par des activités, des formes de propriété, des stratégies adoptées et des modèles de gestion.

Tandis qu'il existe plusieurs atouts et faiblesses dans les PME, que nous résumerons dans les points suivants :

**Tableau 3 : Les atouts et les faiblesses dans les PME**

Atouts des PME	Faiblesse des PME
<b>Vitesse de prise de décision:</b> La PME fait preuve d'une grande flexibilité, ce qui lui permet d'avoir une certaine rapidité de réaction aux nouveaux événements, ce qui la secouera. <sup>22</sup>	<b>Autonomie.</b> Pour de nombreuses petites et moyennes entreprises, l'autonomie est encore relative, car leur positionnement est principalement comparé aux grands groupes, principalement la sous-traitance.
<b>La fluidité du flux d'informations:</b> Le nombre d'employés dans les petites et moyennes entreprises est très faible, de sorte que la communication entre leurs dirigeants est très fluide, ce qui augmente les possibilités de consultation et de réponse	<b>La fragilité de sa structure financière.</b> Le bilan de la plupart des PME se caractérise par une lourde charge à court terme. <sup>23</sup>
<b>Concentrer les efforts:</b> Habituellement, les PME ne peuvent contrôler qu'un seul marché ou un segment de marché, de manière à fournir en permanence une vision claire de leur développement et leur	<b>Manque de notoriété</b> : Les petites et moyennes entreprises sont généralement peu connues du public et des partenaires commerciaux potentiels (fournisseurs, clients, dirigeants, banques, etc.), ce qui conduit à un manque de

<sup>22</sup> Messahli, S., Ait Hamma, Y., & Meziani, H. E. (2018). Les facteurs déterminants à la création des entreprises (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane mira bejaia/Aboudaou).

<sup>23</sup> TOUNÉS, A. L'intention entrepreneuriale des étudiants tunisiens Mourad MAHMOUDI Doctorant en économie et gestion Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie.

permettre d'atteindre la meilleur adéquation produit / marché.	confiance dans ces derniers.
	<b>Difficulté à obtenir des ressources financières et humaines</b> : Son capital insuffisant et son manque de notoriété rendent très difficile l'obtention de ressources financières.

**Notre propre conception**

Malgré l'intérêt des petites entreprises et leur rôle dans le développement économique et la croissance, leurs champs analytiques sont encore très hétérogènes et nuancés. L'absence de définitions uniformes et consensuelles rend difficile la construction d'une théorie générale des PME.

#### 4. Les PME Marocaines : Forces et faiblesses

Traditionnellement, les PME (Petites et Moyennes Entreprises) constituent la principale composante du tissu économique et commercial des pays. Toutefois, compte tenu de leur taille, elles rencontrent des difficultés particulières, que les législations nationales et internationales cherchent à compenser par l'octroi de divers avantages.

Si la plupart des pays se réfèrent aux mêmes critères pour définir cette catégorie d'entreprises (taille de l'effectif, montant du CH et/ou du total du bilan), les seuils utilisés varient considérablement d'un pays à l'autre, ainsi que le montre le tableau suivant datant de 1994 :

**Tableau 4 : Classification des entreprises selon leur effectif dans quelques pays**

PAYS	PETITES ENTREPRISES	MOYENNES ENTREPRISES	GRANDES ENTREPRISES
<b>Belgique</b>	1 à 50	51 à 200	> 201
<b>Danemark</b>	1 à 50	51 à 200	> 201
<b>Etats-Unis</b>	1 à 250	251 à 500	> 501
<b>Finlande</b>	1 à 50	51 à 200	> 201
<b>Gr. Bretagne</b>	1 à 50	51 à 200	> 201
<b>Japon</b>	1 à 49	50 à 500	> 501
<b>Suisse</b>	1 à 20	21 à 100	> 101

**Source : OCDE 1994**

C'est pourquoi, notamment dans le contexte de l'émergence de nouvelles communautés économiques, une définition juridiquement claire et facile d'utilisation des PME s'est avéré rapidement nécessaire, afin d'empêcher des distorsions de la concurrence entre les entreprises des différents pays.

#### **4.1. Définition et importance des PME au Maroc**

##### **4.1.1. Définition des PME Marocaines**

Jusqu'en juillet 2002, le Maroc n'avait pas de définition « officielle » des PME. Avant cela, deux méthodes prévalaient :

-La première, consistait à considérer la PME comme toute entreprise dont le chiffre d'affaires était de 75 millions DH.

-La seconde, avait été attribuée en septembre 2001, par les auteurs du document "Vision d'avenir du Maroc-Quelle est la vision des PME / PMI ?" à l'occasion du projet « Maroc-Vision 2020 ». Les auteurs ont fait une deuxième suggestion. Après une réflexion approfondie sur le concept de PME marocaine, et à partir d'une stratification d'un échantillon de près de 10000 entreprises, ils ont proposé de définir les PME / PMI marocaines en se basant sur les trois critères suivants<sup>24</sup>:

- Total effectifs : 200 personnes
- Chiffres d'affaires : < 50 millions DH
- Total bilan :< 30 million DH

Cependant, depuis que la loi n ° 53-00 du 23 juillet 2002 a formé la «Charte des petites et moyennes entreprises», cette catégorie d'entreprises a une définition «officielle».<sup>25</sup>

Selon l'article premier de la loi, une petite et moyenne entreprise est une entreprise directement gérée et / ou directement gérée par une personne physique. La personne physique est le propriétaire, le copropriétaire ou l'actionnaire, ce dernier n'excède pas 25 % du capital ou des droits.

En outre, les PME doivent remplir les deux conditions suivantes :

- Le nombre d'employés fixes ne dépasse pas 200 employés.
- Le Chiffre d'affaires non imposable réalisé au cours des deux dernières années est inférieur à

75 millions de DH, et un total de bilan inférieur à 50 millions de DH.

---

<sup>24</sup>AFTISS, A. (2019). L'entrepreneuriat au Maroc: les contraintes et les conditions de développement. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 2(8).

<sup>25</sup> Bulletin officiel n°5036 du 27 Jomada II 1423 (05-09-2002).

**Tableau 5 : La PME selon le bulletin officiel**

<b>TYPE D'ENTREPRISE</b>	<b>EFFECTIF</b>	<b>CHIFFRES D'AFFAIRES</b>	<b>ou</b>	<b>TOTAL DU</b>
		<b>BILAN</b>		
Petites et moyenne entreprises	200 personnes	75 millions DH		50 millions DH

Source: Selon le Bulletin officiel n°5036 du 27 Joumada II 1423 (05-09-2002)

Lorsqu'une PME détient directement ou indirectement plus de 25% du capital ou des droits de vote d'une ou plusieurs sociétés, la somme des salariés fixés et du chiffre d'affaire HT ou du bilan annuel de la PME et des autres sociétés susmentionnées sera ajoutée.

Bien entendu, cette définition ne sera jamais certaine, en fonction de l'environnement économique et social, les opérateurs économiques et les institutions peuvent procéder à des ajustements.

C'est notamment le cas de la Commission Mixte, qui est composée de représentants de Bank al Maghreb et de GPBM (Groupement Professionnelle des Banques Marocaines), chargée de développer un nouveau système de notation bancaire dans le cadre de l'accord de la nouvelle norme européenne issue de l'accord "Bâle II".

Le nouveau système proposé sera adopté par toutes les banques marocaines au second semestre 2004. Il prévoit différentes notations en fonction des types d'entreprises impliquées (grandes entreprises, petites et moyennes entreprises et micro-entreprises). Cette dernière est déterminée sur la base de tableau suivant :

**Tableau 6: Classification des entreprises selon la Ball II**

<b>TYPE D'ENTREPRISE</b>	<b>EFFECTIF PERMANENT</b>	<b>CHIFFRES D'AFFAIRES</b>	<b>ou</b>	<b>TOTAL DU</b>
		<b>BILAN</b>		
<b>GRANDE ENTREPRISE</b>	250 salarié	75 millions DH		90 millions DH
<b>PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE</b>	250 salariés	75 millions DH		90 millions DH
<b>MICRO-ENTREPRISE</b>	10 salariés	10 millions DH		15 millions DH

Source: Célier, P. (2004). Définition (s) des P. ME. au Maroc et en Europe. *communication à ILENSET de Mohammedia, mai, Maroc.*

#### 4.1.2. L'importance des PME au Maroc

Selon la confédération des petites et moyennes entreprises (CGEM)<sup>26</sup>, les PME marocaines représentent 95% de la structure économique du pays, tandis que le commerce et les services représentent 72%. En 2002, ils emploieront plus de 50% des salariés du secteur privé et contribueront à hauteur de 31% des fonds aux exportations marocaines et à 51% des investissements privés du pays. Cependant, bien qu'ils représentent environ 40% du produit national brut, ils ne peuvent participer qu'au plus à 10% de la valeur ajoutée du pays.<sup>27</sup>

#### 4.1.3. Poids des PME dans le tissu productif national

En termes de nombre d'entreprises, le poids des PME représente 98% de l'ensemble de la structure de production du pays. Dans tous les domaines d'activité, la part des PME dépasse 90%, à l'exception de la production et de la distribution d'électricité, de gaz naturel et d'eau, qui ont un taux de participation de 50%. La proportion de petites et moyennes entreprises impliquées dans la création de valeur ajoutée totale est de 21%. Le niveau de participation varie considérablement, allant de 0,2% dans les secteurs de la production et de la distribution d'électricité, de gaz naturel et d'eau à 73% dans les secteurs de l'immobilier et des services aux entreprises. Pour la fabrication, cette proportion monte à 20%<sup>28</sup>.

#### 4.1.4. Répartition des PME par branche d'activité économique et industrielle

En termes de nombre d'entreprises, la composition des PME se compose d'abord des activités de commerce et d'entretien (30%), suivies des activités immobilières et de services aux entreprises (22%) et de l'industrie (15%).

Bien que l'industrie manufacturière représente 15% des PME, elle a créé la plus grande valeur ajoutée, avec 37%. Viennent ensuite le commerce et l'entretien (19%) l'immobilier et les services aux entreprises (13%)<sup>29</sup>.

En nombre d'unités, les PME dans l'industrie se concentrent sur trois branches principales : les industries chimiques et semi-chimiques (32%), les industries agroalimentaires (26%) et les industries du textile et du cuir (24%), les machines et la métallurgie 15%. Concernant la valeur ajoutée de 3% des industries électriques et électroniques, on constate que la concentration est quasiment la même :

---

<sup>26</sup> **La Confédération Générale des Entreprises du Maroc** (en [arabe](#) : الاتحاد العام لمقاولات المغرب), est une association privée regroupant les entrepreneurs du Maroc<sup>1</sup>. La CGEM est la voix du secteur privé au Maroc. Créée en 1947, elle représente plus de 90.000 membres directs et affiliés, dont 95% de TPME<sup>2</sup> et veille à assurer un environnement économique favorable pour le développement des entreprises<sup>3</sup>.

Elle s'est imposée comme le représentant officiel du secteur privé auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des institutionnels.

<sup>27</sup> la confédération des petites et moyennes entreprises (CGEM)

<sup>28</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (2008), RAWAJ, Plan d'Action 2008 - 2012

<sup>29</sup> Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Avril 2008

industries chimiques et ultra-chimiques (33%), industries agroalimentaires (28%), industries du textile et du cuir (20%), machines et industries métallurgiques 15% Industrie électrique et électronique 4%. En revanche, en termes d'emploi, les industries du textile et du cuir arrivent au premier rang (35%), suivies par les industries chimique et sous-chimique (26%) et l'industrie agroalimentaire (24%). En termes d'exportations, les industries du textile et du cuir occupent également une position de leader (45%), en termes d'exportations, les industries du textile et du cuir occupent également la première place (45%), suivies de l'industrie agroalimentaire (39%) et des industries chimiques et quasi-chimique.<sup>30</sup>

## **4.2. Les forces et faiblesses de la PME au Maroc :**

### **4.2.1 Les forces de la PME au Maroc :**

La PME ne peut être considérée comme un simple modèle réduit de l'entreprise ou pire encore comme l'inverse de la grande entreprise. Elle est une entité propre qui possède des atouts originaux, qui sont principalement au nombre de trois :

- **La flexibilité :**

La flexibilité peut être définie comme la capacité de s'adapter rapidement aux variations qualitatives et quantitatives de l'environnement. La capacité d'adaptation à la conjoncture est essentielle, cette qualité se trouve en particulier chez les PME. Cela revient à dire que les grandes entreprises se caractérisent par une certaine rigidité de structure défavorable à l'adaptation rapide au changement, ce sont souvent handicapés et paralysés par leur bureaucratie interne et la longueur de leur communication. Le tissu de la PME réagit à un déséquilibre économique de manières différentes selon des situations respectives des entreprises.

- **L'efficacité :**

Etant donné que les charges de structures sont plus faibles dans ce type d'entreprise. Les PME vont obtenir par conséquent un coût de revient plus faible que celui des grandes firmes. De ce fait elles peuvent aisément maîtriser l'ensemble des données de leur environnement.

- **La qualité et simplicité des relations sociales :**

La modestie de la taille des PME leur permet une gestion du personnel plus efficace et plus économe : Plus efficace parce qu'elle se traduit souvent par une grande souplesse d'utilisation de la main d'œuvre et par une meilleure implication de celle-ci, Plus économe parce que la main d'œuvre est en générale moins qualifiée et peu syndicalisée ce qui tend à réduire le coût du travail.

### **4.2.2. Les faiblesses de la PME**

---

<sup>30</sup>Ministère de l'Économie et des Finances – Direction de la Politique économique générale (2000), « Les PME au Maroc : éclairage et propositions », Document de Travail n° 50, p. 3.



La PME souffre d'un ensemble d'handicaps aussi multiples que divers qui se situent presque au niveau de toutes ses fonctions et réduisent de ce fait ses capacités de production et de commercialisation.

✓ **Le rôle de la personne du dirigeant**

L'une des caractéristiques propres aux PME marocaines réside dans le rôle que joue la personne du dirigeant. Non seulement il cumule les fonctions techniques commerciales et financières mais en outre il assume le plus souvent seul la responsabilité de son affaire. Cette concentration des tâches de gestion entre ses mains le rassure certainement dans la mesure où il est informé de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, mais en contrepartie, elle ne lui permet pas d'optimiser la rentabilité de son temps et par conséquent il devient sous-informé des réelles potentialités de son entreprise, et perd ses premiers objectifs et sa mission initiale d'élaborer ses stratégies de conquête de nouveaux marchés et de développement de son entreprise.

La grande majorité des dirigeants sont des hommes de production ou de commerce sans grande expérience dans le domaine de Finance, Marketing, Comptabilité, Approvisionnement, gestion de stocks. Or, il faut savoir gérer une entreprise dans son ensemble et saisir les interrelations qui existent entre ses diverses fonctions.

Cependant, si actuellement on assiste à une accélération du taux d'échec au niveau des jeunes PME, ceci n'est pas dû seulement à la conjoncture ou à l'environnement économique mais également aux erreurs commises par leurs dirigeants à titre d'exemple :

- La stratégie de se limiter à un seul client alors qu'il faudrait mieux diversifier la clientèle.
- Par son style de management, le dirigeant de la PME instaure inconsciemment un esprit défavorable au développement de l'entreprise (perte de tout comportement créatif de son personnel) et dont les conséquences se traduisent par l'alourdissement des charges, la baisse de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise et la détérioration du climat social.
  - La négligence du besoin en fonds de roulement. En effet afin d'accrocher des nouveaux clients, le dirigeant leur accorde des délais de paiement plus long, alors qu'il doit régler ses fournisseurs dans un délai beaucoup plus court.
  - La peur de travailler dans le « claire » situation qui l'expose au poids de la fiscalité et qu'il qualifie de très pénalisante pour sa société.
  - Pour des raisons culturelles (crainte de révéler le secret de son affaire), mais aussi financières, le conseil externe sous toutes ses formes (études, consultations pour les questions techniques, financières, juridiques.) est considéré comme peu important et ne mérite pas le prix demandé.
  - La décision de recrutement d'un cadre, lorsqu'elle est prise, n'est que rarement accompagnée des tâches qui lui seront confiées.

- L'insuffisance des technologies locales et l'adoption de technologies avancées des pays industrialisés inadaptées aux spécificités locales (fortes intensités capitalistiques, création d'emploi coûteux, surcoûts, gaspillage de ressources).

#### **4.2.3 Les difficultés financières**

Les principales difficultés qu'en souffrent les PME sont de caractère financières, allant jusqu'au menacer leur existence. Ces difficultés trouvent leurs explications dans plusieurs raisons, d'abord il y'a une relative instabilité de leur autofinancement comparé à celui des plus grandes entreprises.

Ensuite, en ce qui concerne les crédits, la banque intervient dans le financement des projets des PME suivant une étude de faisabilité laquelle est fondée sur des données techniques et économique-financières, si le projet est fiable la banque le finance. Certains promoteurs estiment que la banque refuse de financer leurs projets mais occultent les raisons qui ont motivé le refus.

Enfin les autres moyens de financement (le capital risque- financement via le marché boursier-le crédit-bail) ne sont pas bien exploités par les PME.

#### **4.2.4. Faiblesse dans la commercialisation**

La fonction commerciale des PME a présenté et présente encore, malgré une amélioration notable dans les dernières années, des lacunes persistantes. On rapproche à un certain nombre de PME un manque de connaissance de leurs marchés existants ou potentiels, la programmation insuffisante d'une action commerciale menée au coup par coup, un effort trop modéré de présentation des produits et services à écouler, mais aussi une qualité parfois médiocre de l'accueil et du service après-vente, et une assez forte résistance aux formes modernes de la publicité et des médias.<sup>31</sup>

### **5. Conclusion**

Malgré l'intérêt que suscitent les PME et le rôle qu'elles jouent dans le développement et la croissance économiques, leur champ d'analyse reste très hétérogène et nuancé, l'absence d'une définition commune et consensuelle rend difficile la construction d'une théorie générale des PME.

L'objectif de cette étude était de mettre en évidence les traits communs des PME Marocaines, et de repérer des signes précurseurs qui pourraient informer les dirigeants, les poussant ainsi à prendre des décisions pertinentes et à mettre en œuvre des mesures adéquates pour prévenir le déclin.

---

<sup>31</sup><http://pme-maroc.blogspot.com/2014/08/les-forces-et-faiblesses-de-la-pme-au.html>

## REFERENCES

- [1] Site officiel de l'Office Marocain de la propriété industrielle et commerciale OMPIC
- [2] Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- [3] Habersaat, M., Schönenberger, A., & Weber, W. (2001). Les PME en Suisse et en Europe. Seco-Secrétariat d'Etat à l'économie.
- [4] Marchesnay, M. (1993). PME, stratégie et recherche. *Revue française de gestion*, (95), 70-76.
- [5] Julien, P. A., & Raymond, L. (1994). Factors of new technology adoption in the retail sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 79-90.
- [6] Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- [7] Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- [8] Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 75-83.
- [9] Bahyaoui, S. (2017). Systèmes De Mesure De La Performance (SMP) Dans Les PME Marocaines : Les Résultats D'une Recherche Exploratoire. *European Scientific Journal*, 13(10).
- [10] Weber, H. (1988). Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat. *Sociologie du travail*, 545-566.
- [11] Hammache, B. (2019). *Processus entrepreneurial et création d'entreprise* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).
- [12] Le Roch, E. (1988). Dynamique des PME dans un monde en mutation. *Revue d'économie industrielle*, 44(1), 89-96.
- [13] Smith, I. J., Tether, B., Thwaites, A., Townsend, J., & Wynarczyk, P. (1993). The performance of innovative small firms: a regional issue. *New Technology and the Firm*, 54-82.
- [14] Hirigoyen, G. (2008). Biais comportementaux dans l'entreprise familiale: antécédents et impacts. *Économies et sociétés*, 19, 1901-1930.
- [15] Brunet, J. (1991). Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME). *Formation emploi*, 34(1), 52-53.
- [16] Smit, L., Bright, C., McCorquodale, R., Bauer, M., Deringer, H., Baeza-Breinbauer, D., ... & Heasman, L. (2020). Study on due diligence requirements through the supply chain: FINAL REPORT [Country Reports were authored by Lia Heasman (Denmark, Finland and Sweden)].
- [17] Janssen, F., & Wtterwulghé, R. (1998). Les patrons de PME de l'Espace Economique Sambrinvest: le goût et la volonté d'entreprendre. *Les PME de l'Espace Economique Sambrinvest*.
- [18] COLOT Olivier « La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur la performance des entreprises ». 2007. P 14.
- [19] Julien, P. A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- [20] TORRES Olivier, « Les PME ». Ed. Dominos Flammion, 1999. P14.
- [21] La Commission européenne est l'une des principales institutions de l'Union européenne, avec le Conseil de l'Union européenne, le Parlement européen et le Conseil européen.
- [22] Organisme public et indépendant créé en 1946, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) collecte des données quantitatives sur la société française : économie, démographie, emploi, etc
- [23] TORRES Olivier « P.M.E. de nouvelles approches ». PP.27-37
- [24] Messahli, S., Ait Hamma, Y., & Meziani, H. E. (2018). Les facteurs déterminants à la création des entreprises (Doctoral dissertation, Université Abderrahmane mira bejaia/Aboudaou).
- [25] TOUNÈS, A. L'intention entrepreneuriale des étudiants tunisiens Mourad MAHMOUDI Doctorant en économie et gestion Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie.
- [26] AFTISS, A. (2019). L'entrepreneuriat au Maroc: les contraintes et les conditions de développement. *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 2(8).
- [27] Bulletin officiel n°5036 du 27 Joumada II 1423 (05-09-2002).

- [28] La **Confédération Générale des Entreprises du Maroc** (en [arabe](#) : الاتحاد العام لمقاولات المغرب), est une association privée regroupant les entrepreneurs du Maroc<sup>1</sup>. La CGEM est la voix du secteur privé au Maroc. Créée en 1947, elle représente plus de 90.000 membres directs et affiliés, dont 95% de TPME<sup>2</sup> et veille à assurer un environnement économique favorable pour le développement des entreprises<sup>3</sup>.
- [29] Elle s'est imposée comme le représentant officiel du secteur privé auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des institutionnels.
- [30] la confédération des petites et moyennes entreprises (CGEM)
- [31] Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (2008), RAWAJ, Plan d'Action 2008 -2012
- [32] Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Avril 2008
- [33] Ministère de l'Économie et des Finances – Direction de la Politique économique générale (2000), « Les PME au Maroc : éclairage et propositions », Document de Travail n° 50, p. 3.