

Modernisation des PME au Maroc : Réalité et Perspectives

Modernization of SMEs in Morocco: Reality and Perspectives

EL-ALIANI Rasha

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Oujda

Université Mohammed Premier, Oujda - Maroc

Laboratoire d'Economie Sociale, solidaire et Développement Local (ESSDL)

MHAMDI El bekkay

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Oujda

Université Mohammed Premier, Oujda - Maroc

Laboratoire d'Economie Sociale, solidaire et Développement Local (ESSDL)

Date de soumission : 13/04/2025

Date d'acceptation : 10/05/2025

Pour citer cet article :

EL-ALIANI.R & MHAMDI.E (2025) «Modernisation des PME au Maroc : Réalité et Perspectives», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2» pp : 826 - 844

Résumé

Dans un environnement en perpétuelle mutation, les entreprises sont confrontées à une exigence d'adaptabilité constante. Leur compétitivité repose désormais, en grande partie, sur leur capacité à anticiper, réagir et s'ajuster face aux fluctuations du marché et aux nouvelles exigences structurelles. Dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises (PME), qui constituent un pilier essentiel de l'économie marocaine, se retrouvent particulièrement exposées. Pour rester performantes et pérenniser leur activité, elles sont contraintes d'opérer une modernisation de leurs processus, outils et modèles de gestion. Cet article a pour objectif d'évaluer le degré d'intégration des outils, méthodes et technologies modernes au sein des PME marocaines. L'étude met en lumière une transformation encore limitée, entravée par une prédominance des pratiques managériales traditionnelles, une appropriation inégale des outils numériques, des difficultés d'accès au financement et un déficit de compétences internes adaptées aux exigences de l'ère numérique. Face à ce constat, il devient impératif de mettre en place des dispositifs d'accompagnement structurés et adaptés. Cela inclut notamment des formations ciblées, des incitations financières ainsi qu'un appui stratégique personnalisé, visant à encourager l'innovation et la transformation digitale.

Mots clés : PME, modernisation, digitalisation, compétitivité.

Abstract

In an ever-changing environment, businesses are increasingly required to maintain constant adaptability. Their competitiveness now largely depends on their ability to anticipate, respond to, and adjust in the face of market fluctuations and new structural demands. In this context, small and medium-sized enterprises (SMEs), which represent a fundamental pillar of the Moroccan economy, are particularly exposed. To remain efficient and ensure their long-term viability, they are compelled to modernize their processes, tools, and management models. This article aims to assess the level of integration of modern tools, methods, and technologies within Moroccan SMEs. The study highlights a transformation that remains limited, hindered by the predominance of traditional management practices, uneven adoption of digital tools, difficulties in accessing financing, and a lack of internal skills suited to the demands of the digital era. Given these findings, it becomes essential to implement structured and tailored support mechanisms. These should include targeted training, financial incentives, and personalized strategic support aimed at encouraging innovation and promoting digital transformation.

Keywords : SMEs, modernization, digitalisation, competitiveness.

Introduction

Dans un monde en constante évolution, marqué par des avancées technologiques rapides et une intensification de la concurrence, la digitalisation s'impose comme un levier incontournable pour la modernisation des entreprises. Cependant, cette transition ne se limite pas uniquement à l'adoption d'outils technologiques ; elle implique une transformation profonde des processus internes, des modèles d'affaires et des stratégies de gestion.

En fait, les petites et moyennes entreprises (PME), qui forment l'épine dorsale de l'économie marocaine avec 95% de la structure entrepreneuriale, jouent un rôle central dans le développement économique du pays. Elles contribuent significativement à l'investissement privé et à l'exportation, mais peinent encore à exploiter pleinement le potentiel des outils numériques et des technologies modernes.

Bien que de nombreuses études montrent que les PME aient déjà entamé leur transition digitale, il est crucial d'examiner la réalité actuelle de cette modernisation au Maroc, tout en explorant les opportunités qui se dessinent pour elles. Cela soulève une question centrale :

Dans quelle mesure les PME marocaines adoptent-elles des pratiques modernes pour s'adapter au nouveau contexte digital ?

L'article s'appuie d'abord sur une base théorique solide, construite à partir d'une revue de littérature permettant de contextualiser le sujet et d'en éclairer les enjeux. Cette fondation a ensuite servi de point d'appui à une démarche exploratoire, menée à travers une analyse descriptive reposant sur un questionnaire. Ce dernier a permis de recueillir des données de terrain afin de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et d'esquisser des pistes d'interprétation.

La problématique de l'intégration des pratiques modernes par les PME marocaines pour s'adapter au contexte digital appelle une analyse structurée en deux parties complémentaires. La première partie s'inscrira dans un cadre conceptuel et théorique, en explorant l'importance de la modernisation pour la compétitivité et la pérennité des PME à l'ère numérique. Elle abordera les notions clés liées à la transformation digitale, en insistant sur les enjeux d'innovation et d'agilité organisationnelle. Une attention particulière sera portée à l'état du financement des PME marocaines, un facteur souvent identifié comme un frein majeur à la modernisation. Par ailleurs, deux leviers spécifiques de transformation seront analysés : la modernisation des outils de gestion des stocks, qui joue un rôle central dans l'optimisation des opérations, et le marketing digital, considéré comme un levier incontournable pour améliorer la visibilité, la relation client et l'accès aux marchés. La deuxième partie, plus empirique,

portera sur le cas concret des PME marocaines : elle évaluera leur niveau réel d'adoption de ces pratiques modernes, les freins rencontrés, ainsi que les dispositifs d'accompagnement nécessaires pour accélérer leur transformation dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

1. Modernisation des entreprises : revue de littérature

1.1. Cadre conceptuel

Le terme "modernisation" comme nous l'apprennent les principaux dictionnaires historiques des langues européennes modernes, était solidement établi dès la première décennie du 20^{ème} siècle. Sa signification demeurerait toutefois plutôt floue : moderniser signifiait mettre à jour, à conférer une apparence nouvelle ou moderne à quelque chose ou à adopter une perspective plus contemporaine (Calinescu, Matei 1993). Cela peut impliquer l'adoption de nouvelles technologies, de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles stratégies ou de nouveaux modèles d'affaires pour accroître l'efficacité, la compétitivité ou la pertinence dans un contexte donné.

Pour Jean-Paul Bailly, Giancarlo Santilli et Albert David, (1999), « la modernisation est propre à chaque entreprise, qu'elle porte sur l'amélioration de l'outil de production, l'introduction des technologies de l'information et de communication, la rénovation ou la construction de nouveaux bâtiments, l'objectif étant la réalisation de la performance économique ».

Dans le cadre des petites et moyennes entreprises (PME), la modernisation désigne le processus de mise à jour des opérations, des processus, des technologies et des pratiques commerciales afin de répondre aux évolutions du marché, de maintenir leur compétitivité et de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Cela peut inclure la digitalisation des processus, l'adoption de solutions logicielles innovantes, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou encore la diversification des gammes de produits et services.

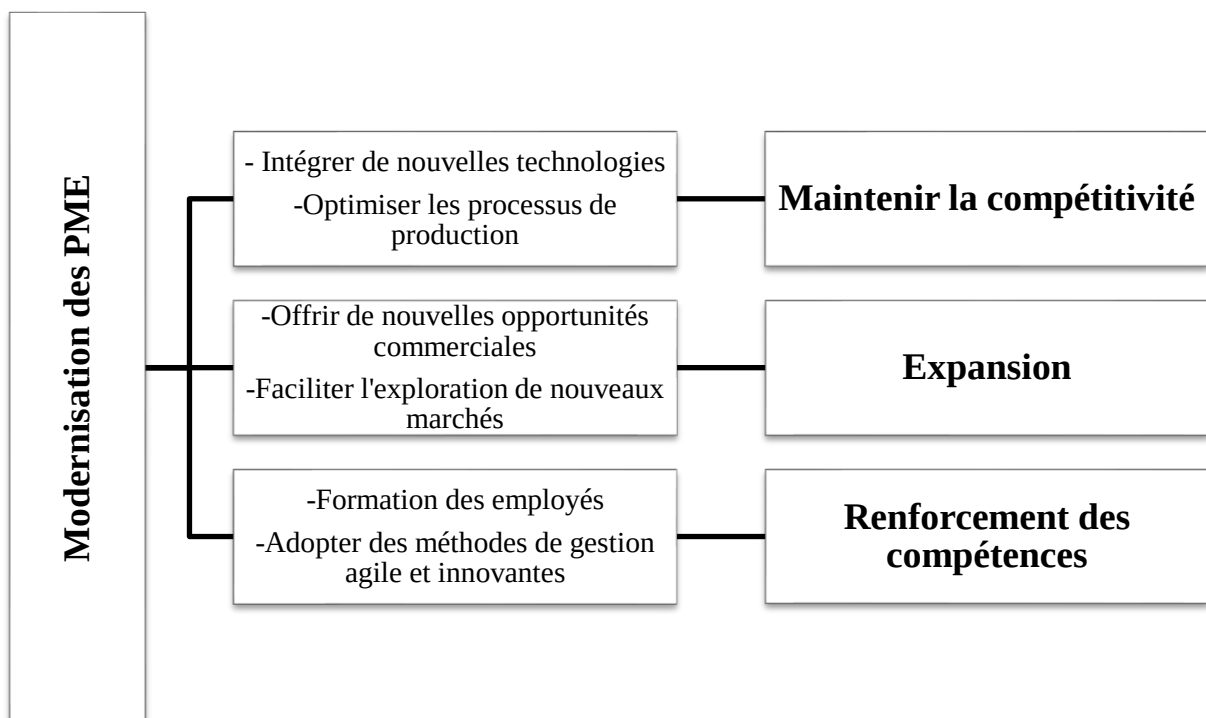
1.2. Importance de modernisation des PME

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à un environnement économique, social et financier en perpétuelle mutation, où leur compétitivité et leur attractivité reposent en grande partie sur leur aptitude à s'adapter aux fluctuations et à y réagir efficacement. Dans ce contexte, les PME sont contraintes d'engager un processus de modernisation afin de relever ces défis et de pérenniser leur développement (Ghani, R., Chabaud, 2012).

Selon une étude réalisée par l'ONUDI en 2023 sur le rôle vital de la modernisation industrielle dans l'amélioration de la compétitivité des PME dans les pays en développement, les résultats

montrent que les initiatives de l'organisation ont eu plusieurs impacts positifs. Tout d'abord, elles ont favorisé la compétitivité et la productivité des PME participantes. Ensuite, ces entreprises ont pu accéder aux marchés internationaux en exportant leurs produits, ce qui a renforcé leur visibilité, stimulé leurs ventes et entraîné une augmentation des prix. Enfin, des activités de formation ont été mises en place, permettant à des milliers de participants de développer leurs compétences et d'améliorer ainsi les pratiques industrielles.

Figure N°1 : Importance de modernisation des PME



Source : élaborée par nos soins

1.3. Aperçue générale de la pme marocaine

La modernisation peut être abordée selon différents modes. Dans notre recherche, nous nous focaliserons sur l'activité de financement, de stockage et de distribution au sein des PME marocaines.

1.3.1. Etat de financement des PME marocaines

L'introduction de toute nouvelle pratique au sein d'une PME requiert un investissement. Or, le manque de financement constitue l'un des principaux freins au développement des PME au Maroc. En effet, plus de 74 % des dirigeants affirment que l'absence de ressources financières représente le principal obstacle à la réalisation des investissements, empêchant ainsi l'atteinte des objectifs stratégiques définis par le management de leurs entreprises (HCP 2019).

En sus, le principal mode de financement externe privilégié par les TPME marocaines reste le recours au secteur bancaire. Cette prédominance s'explique par la contribution limitée du marché financier, la faible implication des investisseurs en capital, ainsi que par les difficultés d'accès aux programmes de financement étatiques, qui demeurent insuffisamment généralisés. Toutefois, selon les dernières données de l'Observatoire Marocain de la TPME, l'accès des entreprises au financement bancaire présente d'importantes disparités.

En 2018, les grandes entreprises (GE) ont capté 60,5 % de l'encours total des crédits accordés aux entreprises, tandis que le reste a été réparti entre les moyennes entreprises (14,2 %), les petites entreprises (12 %), les très petites entreprises (TPE) (4,1 %) et les microentreprises (9%). Cette répartition impacte directement la structure financière des TPME, influençant la composition de leur passif, qui demeure largement dominé par les fonds propres et les dettes envers les associés. Ces dernières sont principalement constituées des comptes courants d'associés, souvent mobilisés pour compenser les insuffisances du fonds de roulement de l'entreprise.

Pour remédier à cette situation, de nouvelles formes de financement ont émergé afin de limiter le rationnement du crédit et de surmonter les obstacles freinant le développement des PME. Parmi ces alternatives figure notamment :

❖ **Le crowdfunding (CF) ou le financement participatif :**

Ce mode de financement repose sur la mise en relation directe entre un porteur de projet et une multitude de contributeurs. Il permet de transférer l'acte de financement ou de prêt, habituellement assuré par un intermédiaire spécialisé et reconnu, à une communauté d'individus élargie, favorisant ainsi un accès plus flexible et inclusif aux ressources financières (Tomczack.A et Brem.A, 2013).

❖ **Le capital risque**

Le capital-risque, ou *venture capital*, se définit comme un mode de financement en fonds propres destiné aux entreprises non cotées (Dubocage.E et Rivaud.D, 2006). Ce type de financement cible principalement les entreprises trop jeunes pour accéder aux marchés financiers et pour lesquelles le recours à l'endettement n'est pas adapté, en raison de l'absence de garanties, telles que la faiblesse des actifs matériels ou l'absence d'historique comptable (Dubocage.E et Fouilloux.J, 2018).

❖ **Les business angels :**

Également appelés investisseurs providentiels ou investisseurs individuels, ces acteurs sont souvent d'anciens dirigeants d'entreprise ou cadres supérieurs qui interviennent en amont du

capital-risque (Lerner.J, 1998), principalement dans des secteurs technologiques qu'ils maîtrisent et souhaitent continuer à explorer. Au Maroc, bien que leur nombre reste limité, ces investisseurs sont présents et jouent un rôle déterminant dans les premières phases de développement des start-ups. Leur intervention se caractérise par des montants d'investissement inférieurs aux seuils requis pour l'engagement du capital-risque institutionnel, comblant ainsi un besoin crucial de financement pour les jeunes entreprises innovantes (Chertok et al., 2009).

1.3.2. Modernisation des outils de gestion de stock

Les stocks représentent souvent l'un des actifs les plus significatifs d'une entreprise. Leur gestion constitue un point central où convergent l'ensemble des éléments de la chaîne d'approvisionnement. Des niveaux de stock insuffisants peuvent engendrer une insatisfaction de la clientèle, tandis qu'un excédent de stocks présente des inconvénients majeurs, tels que les coûts élevés d'entreposage et d'assurance, ainsi que les risques associés aux pertes, au vol et à la détérioration. Par conséquent, les entreprises disposant de chaînes d'approvisionnement et de processus de fabrication complexes doivent ainsi s'efforcer de maintenir un équilibre optimal entre le risque d'insuffisance et celui d'excédent de stocks.

Dans ce cadre, la gestion des stocks et des approvisionnements constitue un défi majeur pour de nombreuses PME marocaines. Une mauvaise gestion peut entraîner des problèmes tels que des surstocks, des ruptures de stock et des coûts additionnels, tandis qu'une gestion inefficace des approvisionnements risque d'engendrer des retards de livraison et d'affecter la qualité des produits.

Pour surmonter ces défis, l'adoption de logiciels spécialisés par les PME marocaines constitue une solution efficace. Ces outils offrent des fonctionnalités avancées, notamment des alertes automatiques en cas de stock critique, une gestion optimisée des commandes et des rapports d'inventaire détaillés. Ils permettent un suivi précis des quantités, facilitent le réapprovisionnement et maximisent l'utilisation de l'espace de stockage. De plus, ces technologies améliorent la planification logistique et contribuent à la réduction des coûts opérationnels liés à la gestion des stocks.

Les logiciels modernes de gestion des stocks permettent d'automatiser et d'optimiser divers aspects liés à la gestion des stocks tels que :

- **Sage X3** : un logiciel de gestion intégré destiné aux PME et entreprises aux ambitions internationales (Aminatacrystal, 2024). Ce logiciel a un inventaire développé, des possibilités de suivi temporels, et des outils reporting développés.

- **SAP Business One** : destiné à la gestion des petites et moyennes entreprises (PME). Ce logiciel de gestion des stocks accélère la digitalisation des opérations en simplifiant les processus financiers, les achats, les ventes et la gestion des stocks. Il organise l'installation du système ERP (Enterprise Resource Planning) de l'entreprise ainsi que le suivi de la relation client. (Cartelis, 2023).
- **Odoo** : considéré comme l'une des meilleures solutions ERP actuelles et est largement utilisé par des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. C'est un logiciel ERP open-source qui offre un éventail de modules et de fonctionnalités : gestion des stocks, gestion des ressources humaines, gestion des ventes et gestion du marketing (Cartelis, 2023).

Grâce à une surveillance en temps réel des niveaux de stock et à la génération de prévisions précises de la demande, ces outils améliorent considérablement la précision et l'efficacité des opérations.

L'objectif est d'assurer la disponibilité des produits requis, au bon endroit et au bon moment, afin de répondre efficacement aux besoins des clients et aux exigences opérationnelles.

Aujourd'hui, la technologie est devenue un levier essentiel dans la majorité des processus opérationnels. Une entreprise qui continue de gérer ses stocks avec des outils traditionnels comme Excel limite son efficacité et se prive des avantages d'une gestion plus fluide, automatisée et performante (Mauget.C, 2023). L'adoption de logiciels spécialisés ne concerne pas uniquement la gestion des stocks, mais aussi l'ensemble des processus connexes, tels que les commandes, les ventes et les livraisons, qui peuvent être considérablement optimisés grâce à ces solutions technologiques.

1.3.3. Le marketing digital : outil de modernisation des pme

Selon le président de la Confédération marocaine des TPE-PME, les entreprises marocaines, et particulièrement les petites entreprises, intègrent de plus en plus le numérique au cœur de leurs activités, notamment dans les domaines de la communication et de la publicité.

Le marketing digital, ou *e-marketing*, englobe l'ensemble des actions issues de la stratégie marketing d'une organisation, réalisées à travers des canaux numériques tels que les sites web, les emails et les réseaux sociaux. Aujourd'hui, les réseaux sociaux et la présence en ligne constituent des éléments essentiels de toute stratégie digitale efficace. L'évolution constante de l'univers numérique en a fait un levier incontournable de communication pour les entreprises.

L'un des piliers d'une communication digitale réussie réside dans une présence active sur les réseaux sociaux. Des plateformes comme Instagram, Facebook et LinkedIn sont désormais perçues comme des atouts majeurs pour la communication des marques.

Une étude menée par Maroc Numeric Cluster et le cabinet Averty souligne que Facebook reste la plateforme la plus populaire auprès des internautes marocains (77 %), suivie par Instagram (36 %), Snapchat (16,8 %) et LinkedIn (16,3 %).

Par ailleurs, l'e-commerce connaît une croissance significative au Maroc, notamment à la suite des tendances renforcées par la période de confinement. Une étude réalisée par Horizon Press et le cabinet Research and Quality Consulting révèle qu'au cours du premier semestre 2020, environ 6 millions de transactions en ligne ont été effectuées via des plateformes de commerce électronique et des sites de paiement, générant un montant global de 2,9 milliards de dirhams. Ces données illustrent l'essor du digital comme moteur de développement économique et de transformation des pratiques commerciales au Maroc.

Au Maroc, l'usage d'Internet connaît une progression notable, avec 33,18 millions d'utilisateurs recensés en janvier 2023, représentant un taux de pénétration de 88,1 %. Selon le rapport *We Are Social* (édition 2023), les réseaux sociaux occupent également une place prépondérante, totalisant 21,30 millions d'utilisateurs, soit 56,6 % de la population. Ces utilisateurs sont majoritairement des hommes (58,3 %), tandis que les femmes représentent 41,7 %.

Une thèse réalisée en 2021 sur *L'impact du marketing digital sur le comportement du consommateur marocain* révèle que 93,7 % des répondants consultent les réseaux sociaux plusieurs fois par jour, 70,6 % effectuent des achats en ligne, et 50,8 % sont influencés par les recommandations d'influenceurs pour l'achat d'une marque particulière.

Par ailleurs, une enquête menée en 2020 par la plateforme Avito, auprès d'un échantillon de 670 répondants, met en lumière l'impact croissant du digital sur les PME marocaines, particulièrement dans le contexte de la pandémie. Les résultats montrent que 60 % des entreprises reconnaissent l'importance du digital pour l'évolution de leurs activités, et près de 46 % des petites entreprises ont déjà intégré des sites marchands pour digitaliser leur offre, illustrant ainsi leur adaptation aux nouvelles tendances numériques.

2. La modernisation des entreprises : cas de la PME marocaine

Cet article a pour objectif d'examiner le niveau d'intégration des nouvelles techniques au sein des petites et moyennes entreprises (PME) au Maroc. Pour ce faire, nous avons adopté une

approche méthodologique exploratoire, notamment une analyse descriptive, en utilisant un questionnaire exploratoire.

2.1. Méthodologie de recherche

Pour la constitution de l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur la définition officielle des PME au Maroc, qui ne tient qu'un seul critère du chiffre d'affaires et fait abstraction du nombre de ses employés. Cette définition a été validée fin 2012. De ce fait, la PME de notre étude est une entreprise dont le chiffre d'affaires se situe entre 10 et 75 millions de DH. Le choix des entreprises a également tenu compte de la disponibilité des dirigeants à participer au processus de collecte des données.

Le questionnaire se compose de deux parties : la première rassemble des informations générales sur les entreprises, tandis que la seconde vise à décrire le niveau de transition digitale au sein des pme marocaines. Il a été administré en ligne (le lien a été diffusé par e-mail), présentiel et par téléphone, entre octobre 2024 et janvier 2025. Ainsi, nous nous sommes retrouvés avec 60 questionnaires exploitables, parvenant de PME.

Les données collectées via le questionnaire ont été analysées à l'aide d'une approche descriptive, conformément à l'objectif exploratoire de l'étude. Les résultats ont été traités à partir des statistiques fournies par la plateforme Google Forms, permettant d'observer les fréquences, pourcentages et tendances générales des réponses. Aucune analyse croisée entre variables (par exemple selon l'âge, le genre ou la profession des répondants) n'a été réalisée à ce stade, l'objectif étant avant tout de dégager des premiers éléments de compréhension du phénomène étudié.

2.2. Résultats et interprétations

2.2.1. Entreprises répondantes

Ce paragraphe présente les caractéristiques des entreprises ayant participé à l'étude. Sur les 60 entreprises valides, 86,6% situées dans la région Rabat-Salé-Kénitra suivies par la région de Casablanca-Settat avec 13,3%. Après, des informations sont fournies sur l'âge des entreprises participantes. Parmi elles, 35 ont plus de 20 ans d'existence, 24 ont entre 5 et 20 ans, et une a moins de 5 ans. Ces données sont importantes pour comprendre si les entreprises les plus anciennes modernisent leurs activités d'exploitation.

2.2.2. Résultats et interprétations

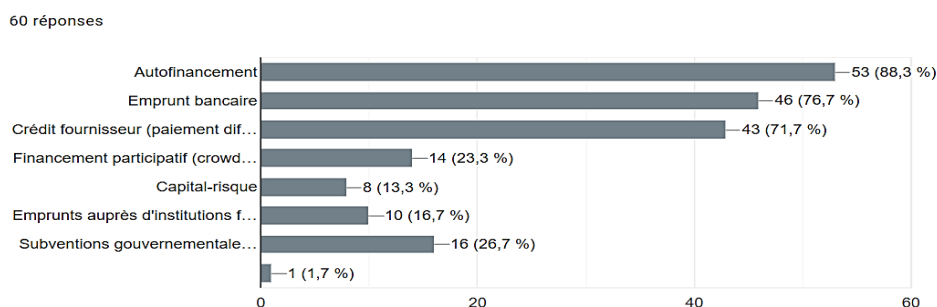
- **Modes de financement**

Les résultats révèlent une nette prédominance de l'autofinancement (88%), suivi de l'emprunt bancaire (76%) et du crédit fournisseur (72%), indiquant que les PME privilégient des sources

de financement internes ou des solutions classiques et accessibles. L'autofinancement reflète une approche prudente et une limitation de l'exposition aux risques externes, tandis que l'emprunt bancaire et le crédit fournisseur montrent une dépendance aux partenaires financiers traditionnels. Les subventions gouvernementales (26%) et le financement participatif (23%) restent peu exploités, probablement en raison d'un accès restreint ou d'un manque de sensibilisation. Enfin, le faible recours au capital-risque (13%) s'explique par les exigences strictes de ce mode de financement, souvent réservé aux entreprises innovantes ou à forte croissance.

Globalement, ces choix financiers traduisent une stratégie prudente mais pourraient limiter les opportunités de diversification et de croissance à long terme.

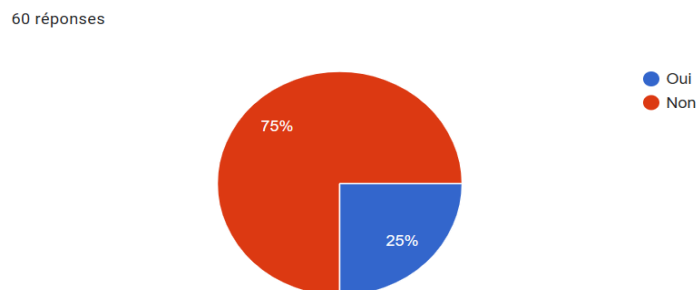
Figure N°2 : Sources de financement



Source : élaborée par nos soins

75% des PME n'ont pas adopté les technologies ou plateformes en ligne de financement souligne une réticence ou des barrières importantes à l'intégration de ces outils numériques (voir figure n°3). Cela peut être lié à un manque de sensibilisation ou de confiance envers ces solutions, des préoccupations concernant la sécurité des données, ou encore une préférence pour les méthodes traditionnelles de financement perçues comme plus sûres ou familières. Cette faible adoption limite cependant les opportunités d'accès à des financements diversifiés et rapides, notamment via le financement participatif ou d'autres solutions innovantes.

Figure N°3 : Adoption des technologies ou des plateformes en ligne de financement



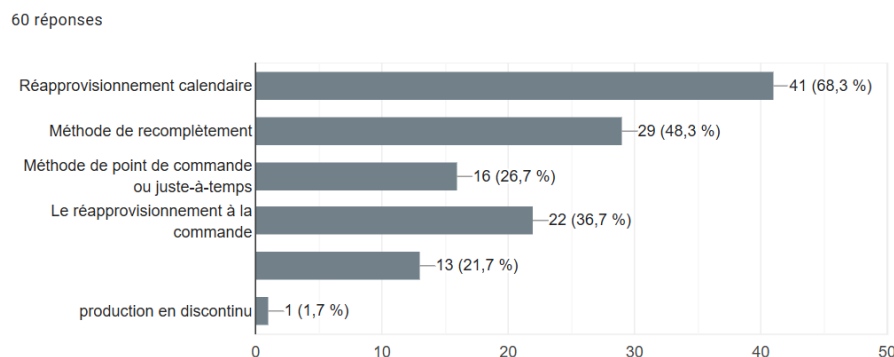
Source : élaborée par nos soins

- **Méthodes de gestion de stock**

Les résultats révèlent une nette prédominance du réapprovisionnement calendaire (68%), méthode simple et prévisible, souvent adoptée pour sa facilité d'implémentation mais qui peut engendrer des inefficacités comme des surstocks ou des ruptures si les besoins fluctuent. La méthode de reapprovisionnement (48%) est également largement utilisée, offrant une approche plus réactive, notamment pour des produits à forte rotation, mais nécessitant une gestion attentive des consommations. Le réapprovisionnement à la commande (37%), bien qu'économique en termes de stockage, expose les entreprises à des délais prolongés, ce qui peut poser problème face à des variations imprévues de la demande. Enfin, la méthode de point de commande ou juste-à-temps (27%), bien qu'efficace pour réduire les stocks et optimiser les processus, reste sous-utilisée, probablement en raison des exigences élevées en matière de coordination logistique et de fiabilité des fournisseurs, des contraintes souvent difficiles à surmonter pour les PME.

Globalement, ces choix traduisent une préférence pour des techniques traditionnelles et familières.

Figure N°4 : Principales techniques de production utilisées

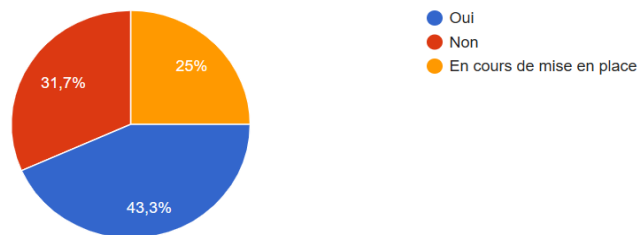


Source : élaborée par nos soins

43,3% des entreprises utilisent déjà des logiciels de contrôle de stock (figure n°5) ; Cependant, 31,7% des entreprises n'en utilisent pas encore, ce qui peut refléter des freins tels que le coût, le manque de compétences techniques ou une résistance au changement. Par ailleurs, 25% sont en cours de mise en place, ce qui témoigne d'une prise de conscience progressive de l'importance de ces outils pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

Figure N°5 : Utilisation de logiciel de contrôle de stock

60 réponses

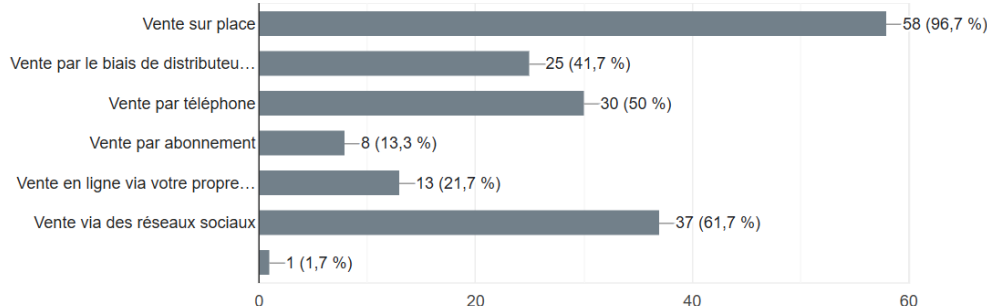
**Source : élaborée par nos soins**

- **Canaux de distribution**

Les résultats (figure n°6) montrent que la vente sur place est le canal de distribution dominant, utilisé par 58 entreprises, reflétant une approche traditionnelle où la proximité avec les clients reste essentielle. La vente par téléphone (30 entreprises) et la vente via des réseaux sociaux (37 entreprises) montrent une adoption significative de canaux plus modernes et interactifs. En revanche, la vente par le biais de distributeurs ou revendeurs (25 entreprises) et la vente en ligne via un site web propre (13 entreprises) sont moins utilisées, malgré leur potentiel pour élargir la portée des entreprises à un public plus vaste.

Figure N°6 : Canaux de distribution utilisés

60 réponses

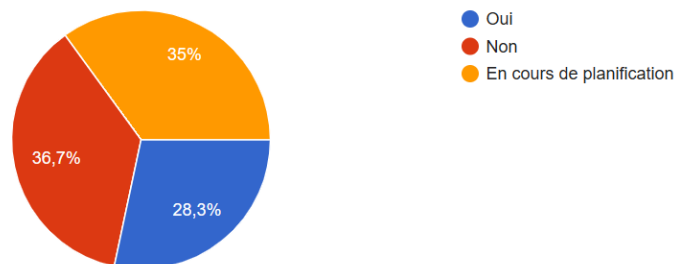
**Source : élaborée par nos soins**

Les résultats (figure n°7) montrent que 36,7% des entreprises n'ont pas introduit de nouveaux canaux de distribution ni modifié leur stratégie, ce qui peut indiquer une satisfaction vis-à-vis des pratiques actuelles ou une résistance au changement. À l'inverse, 28,3% des entreprises ont déjà entrepris des ajustements, témoignant d'une volonté d'innover et de s'adapter aux évolutions du marché. Par ailleurs, 35% sont en cours de planification, ce qui reflète une prise de conscience progressive de l'importance de renouveler leur stratégie pour rester compétitives.

Ce panorama suggère une transition graduelle vers des modèles de distribution plus modernes et flexibles, bien que de nombreuses entreprises soient encore à un stade initial ou hésitant, mettant en lumière la nécessité d'un accompagnement stratégique pour accélérer cette transformation.

Figure N°7 : Introduction de nouveaux canaux de distribution ou modification de stratégie de distribution

60 réponses

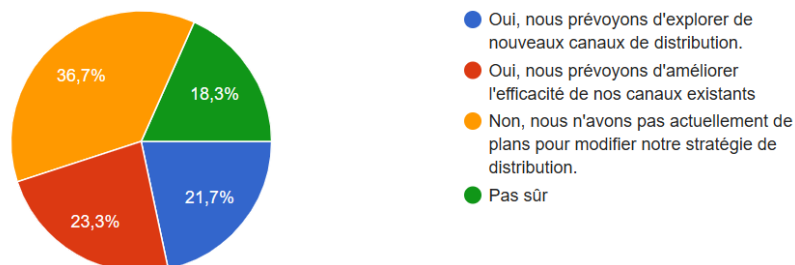


Source : élaborée par nos soins

Les résultats révèlent une diversité dans les intentions des entreprises concernant leurs stratégies de distribution. Seules 21,7% des entreprises prévoient d'explorer de nouveaux canaux, indiquant une ouverture limitée à l'innovation et à la diversification, possiblement en raison de contraintes de ressources ou d'un manque de connaissance des opportunités disponibles. Par ailleurs, 23,3% se concentrent sur l'amélioration de l'efficacité des canaux existants, ce qui reflète une approche plus pragmatique, visant à maximiser la performance tout en limitant les risques. Cependant, une majorité relative de 36,7% n'envisage pas de modifications stratégiques, ce qui peut traduire une satisfaction vis-à-vis des pratiques actuelles ou une certaine inertie face aux évolutions du marché. Enfin, 18,3% des entreprises sont indécises, soulignant un besoin de réflexion stratégique ou d'accompagnement pour mieux identifier les opportunités. Ces chiffres indiquent qu'une sensibilisation accrue et des incitations adaptées pourraient encourager davantage d'entreprises à adopter des stratégies de distribution plus innovantes et adaptées aux évolutions des comportements des consommateurs.

Figure N°8 : Avoir des plans pour explorer de nouveaux canaux de distribution ou améliorer l'efficacité de ceux existants

60 réponses



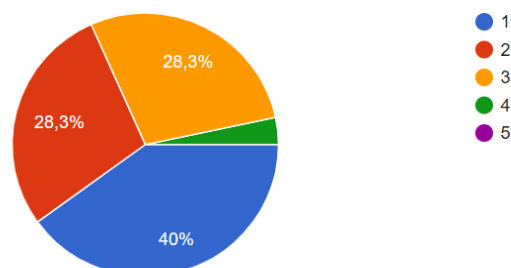
Source : élaborée par nos soins

- Perception du niveau actuel de modernisation des activités**

Les résultats montrent que la majorité des entreprises perçoivent leur niveau actuel de modernisation comme faible : 40% l'évaluent à 1 (très faible) et 28,3% à 2, ce qui représente un total de 68,3% d'entreprises se situant en bas de l'échelle. Cela suggère que de nombreuses entreprises n'ont pas encore amorcé une transition significative vers des pratiques modernes, probablement en raison de contraintes financières, d'un manque de compétences numériques, ou d'une résistance au changement. Par ailleurs, 28,3% des répondants se placent au niveau intermédiaire (3), traduisant une perception de progrès partiel, mais encore insuffisant pour atteindre un haut niveau de modernisation. Seules 3,3% des entreprises considèrent leur niveau comme élevé (4), ce qui reflète une adoption marginale des technologies et stratégies modernes. Ces résultats soulignent une opportunité importante pour promouvoir et faciliter la modernisation des entreprises, à travers des programmes de formation, des subventions ciblées ou des partenariats stratégiques.

- Figure N9 : Perception du niveau actuel de modernisation des activités**

60 réponses



Source : élaborée par nos soins

2.3. Analyse comparative et recommandations stratégique pour la modernisation des PME marocaines :

Les résultats de cette étude révèlent une transition numérique encore timide au sein des PME marocaines, freinée par un ensemble de contraintes structurelles et culturelles. Malgré des politiques publiques volontaristes (Intelaka, Maroc PME, Digital 2020), les PME peinent à intégrer pleinement les outils, méthodes et technologies modernes dans leur fonctionnement quotidien. Cette réalité met en lumière un écart persistant entre les ambitions stratégiques affichées et les dynamiques de terrain, particulièrement hors des grands pôles urbains.

Comparativement, dans des pays émergents tels que l'Inde ou l'Indonésie, des programmes de transformation numérique à grande échelle ont été mis en œuvre avec une logique plus inclusive. En Inde, par exemple, l'initiative Digital MSME Scheme a permis d'offrir un appui technologique direct aux micro-entreprises à travers la mise en réseau avec des prestataires privés labellisés, tout en subventionnant l'acquisition de logiciels (Ministry of MSME – India). De même, la plateforme 100 Smart SMEs en Indonésie facilite l'accès à des outils numériques via un guichet unique, tout en assurant un accompagnement personnalisé (Ministry of Communication and Information Technology – Indonesia). Ces dispositifs ont en commun une approche ciblée, pratique et ancrée dans les besoins spécifiques des petites structures, contrairement à l'approche marocaine encore souvent trop générique ou centralisée.

Par ailleurs, le manque de compétences numériques internes est une faiblesse transversale au Maroc, exacerbée par une faible synergie entre le monde académique et l'entreprise. À titre de comparaison, des pays comme le Vietnam ont lancé des programmes de co-formation entreprises-universités, où les étudiants participent activement à des missions de transformation digitale dans les PME, facilitant à la fois le transfert de compétences et l'employabilité (Vietnam Ministry of Planning and Investment).

Enfin, la culture managériale reste un facteur limitant. Beaucoup de dirigeants de PME marocaines restent attachés à des modèles traditionnels basés sur la gestion empirique. À l'international, des dispositifs de mentorat stratégique — comme le Digital Coaches en Allemagne ou le Go Digital au Royaume-Uni — ont permis de faire évoluer les mentalités managériales en accompagnant les chefs d'entreprise dans la compréhension et la mise en œuvre de la transformation numérique (BMWK – Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action), (gov.uk).

Les recommandations stratégiques innovantes et adaptées au contexte marocain, qui vont au-delà des approches classiques de financement ou de formation, qui s'inspirent des meilleures pratiques internationales tout en tenant compte des réalités des PME marocaines :

- **Crédits d'impôt innovation pour PME**

Instaurer un crédit d'impôt pour innovation (et pas seulement pour R&D), permettant aux PME de récupérer une partie de leurs investissements dans :

- l'achat d'outils numériques,
- la formation des équipes,
- le lancement de nouveaux services digitaux.

(Inspiré du Crédit Impôt Innovation en France).

- **Mobiliser l'intelligence artificielle pour les micro-PME**

Lancer un programme "IA pour les petites structures" qui propose :

- des outils IA clé en main (chatbots, rédaction automatique, CRM intelligent),
- des tutoriels simples en darija et arabe classique,
- une hotline d'accompagnement technique.

- **Mieux articuler les dispositifs existants et en assurer la visibilité**

De nombreux programmes nationaux manquent de visibilité pour les entrepreneurs. Il convient de rassembler l'information, de simplifier les formalités administratives et de renforcer la communication locale à travers les chambres de commerce, les associations professionnelles et les collectivités territoriales.

- **Laboratoires vivants (Living Labs) pour PME**

Mettre en place des Living Labs dans plusieurs régions du Maroc où les PME peuvent tester gratuitement des solutions technologiques (logiciels ERP, CRM, outils d'IA, etc.) dans un environnement réel, en collaboration avec des chercheurs, startups et développeurs marocains.

Conclusion

L'analyse met en évidence que la modernisation des PME est encore à un stade initial ou intermédiaire, marqué par une prédominance de pratiques traditionnelles et une adoption limitée des outils technologiques et des approches modernes. De même, en matière de distribution, les canaux traditionnels, tels que la vente sur place, dominent, malgré une adoption croissante des réseaux sociaux. Concernant les pratiques de gestion des stocks et de production, les PME s'appuient encore largement sur des méthodes simples, comme le

réapprovisionnement calendaire, au détriment de techniques modernes telles que le juste-à-temps.

Bien que certaines PME aient pris conscience de l'importance de la modernisation, il existe un besoin urgent de sensibilisation et de soutien pour encourager une adoption plus large des technologies et des approches modernes. Cela pourrait inclure des programmes de formation, des incitations financières, et l'accompagnement stratégique pour aider les entreprises à surmonter les freins à l'innovation. Une transition réussie vers des pratiques plus modernes permettrait aux PME d'améliorer leur compétitivité, d'accroître leur efficacité et de mieux répondre aux défis d'un environnement économique en constante évolution.

Toutefois, il convient de préciser que nos résultats ne peuvent être généralisés avec un échantillon limité en termes de représentativité (forte concentration géographique à Rabat-Salé-Kénitra). Ce qui souligne l'importance d'une étude plus approfondie pour mieux comprendre les spécificités de cette pratique au sein des PME. Dans cette optique, nous prévoyons d'élargir notre échantillon afin de mener une analyse approfondie sur le processus de modernisation des PME au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE

ABDAIM A. & Bouaziz M. (2023) « Les impacts potentiels de la transformation numérique sur la détresse financière des PME au Maroc », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 4 » pp : 208- 223.

Bailly.J-P, Santilli.G & David.A. (1999). Comment moderniser la RATP, « minutes du séminaire organisé par l'Association des Amis de L'Ecole de Paris du management ».

Belhaj, I. (2022). Les Petites Moyennes Entreprises Au Maroc Et les Difficultés d'accès au Financement: Enquête Exploratoire. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6784426> Benfeddoul.

Calinescu, M. (1993). Modernity, Modernism, Modernization: Variations on Modern Themes (Vol. 1, Issue 1). <https://about.jstor.org/terms>

Chertok,G & al., (2009). Le financement des PME, Edition : La Documentation française.

Dubocage, E, & Rivaud-Danset, D. (2006). Le capital-risque, Paris , coll "Repères", Editions la Découverte.

Dubocage, E, & Fouilloux, J. (2018). Le management des risques : Enjeux et défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain, Cean : Editions MPE, p22.

Haut-Commissariat au Plan (2019). Enquête nationale auprès des entreprises premiers résultats.

Horizon Press ET le cabinet Research and Quality Consulting (2020). L'évolution du e-commerce au Maroc depuis la crise. <https://leseco.ma/business/enquete-levolution-du-e-commerce-au-maroc-depuis-la-crise.html>

EL OMARI.J (2020). L'impact du marketing digital sur le comportement du consommateur marocain.

Emmanuelle, D. Les nouveaux modes de financement des entreprises : quels risques pour les PME ?

Ghani, R. & Chabaud, M.D. (2012). Contribution à la compréhension de l'adoption des erp dans les pme marocaines: une approche structurationniste et culturelle.

Haderi, K. A. (2022). La pratique de la transformation digitale dans les PME au Maroc. International Journal Of Financial Studies Economics And Management, 1(1), 1-11. <https://doi.org/10.61549/ijfsem.v1i1.28>

Jamal Eddine ZAROUALI, M. (2017). LE DEVELOPPEMENT DES FINANCEMENTS ALTERNATIFS AU MAROC : CAS DU CAPITAL-RISQUE Par. <http://revues.imist.ma/?journal=FFI>

Janati-Idrissi, F. (2020). La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives. Repères et Perspectives Economiques, 4(2). <https://doi.org/10.34874/imist.prsm/rpe/21539>

Julien, P., St-Pierre, J., & Beaudoin, R. (1996). Innovation dans les PME, nouvelles technologies, et leur financement : une synthèse des travaux récents. *Canadian Journal Of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de L'administration*, 13(4), 332-346. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1996.tb00742.x>

Kabbaj, A., & Aliouat, B. (2019). Les banques émergentes à l'ère du 4.0 : l'alignement stratégique nécessaire des systèmes d'information pour une meilleure performance (cas du Maroc).

Koura,A, Boudhar.A & Oudgou, M. (2022). La problématique de financement des TPME marocaines : Défis et attentes à l'ère du nouveau modèle de développement. <http://revues.imist.ma/?journal=REGShttp://revues.imist.ma/?journal=REGS>

Lerner, J. (1998). “Angel” financing and public policy: An overview. *Journal of Banking & Finance*, 22(6), 773–783. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00043-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00043-0)

Maroc Numeric Cluster et le cabinet d'études et de sondages d'opinion Averty (2019). Etudes marques-consommateurs sur les canaux digitaux. <https://www.averyt.ma/etudes-publiques/canaux-digitaux-au-maroc>

Mauget.C, (2023). Les méthodes de gestion des stocks et d'approvisionnement. <https://agicap.com/fr/article/methodes-de-gestion-des-stocks/>

Observatoire marocain de la TPME (2023). Rapport Annuel OMTPE 2022-2023 <https://omtpme.ma/nos-publications/>

Outahyoun, S., & Binkkour, M. (2018). *Les nouveaux modes de financement : Quels risques pour les PME.*

Pellerin, F. (2016). Comment promouvoir la modernisation des PME ? *Annales des Mines - Réalités Industrielles*, Novembre 2016(4), 61-64. <https://doi.org/10.3917/rindu1.164.0061>

Revue Internationale des Sciences de L'Organisation, N° 6(2), 69-109. <https://doi.org/10.3917/riso.006.0069>

Rapport we are social (2023). L'évolution du numérique en 2023. <https://wearesocial.com/fr/blog/2023/01/digital-report-levolution-du-numerique-en-2023/>

Said, B., Chercheur, E., Seif, J., & Fsjes D'agadir, D. (2021). La contribution de la transformation digitale à la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir The contribution of digital transformation to the economic performance of companies : Case of companies in Greater Agadir. www.revuechercheur.com

Tomczak, A., & Brem, A. (2013). A conceptualized investment model of crowdfunding. *Venture Capital*, 15(4), 335–359. <https://doi.org/10.1080/13691066.2013.847614>

United Nations Industrial Development Organization (2023). Industrial modernization and SME clustering.