

Stratégies compétitives des entreprises marocaines : Une revue de littérature

Competitive Strategies of Moroccan Companies: A Literature Review

Mohamed ALQOH, (*doctorant en sciences de gestion*)

*Laboratoire d'études et de recherches en sciences de gestion,
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Mohamed YAOUHI, (*Professeur de l'enseignement supérieur*)

*Laboratoire d'études et de recherches en sciences de gestion,
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Laboratoire d'études et de recherches en sciences de gestion Avenue des Nations-Unies, B.P. 721 Agdal - Rabat - MAROC +212 5 37 22 57 48 / 39 +212 5 37 22 57 41 fsjes-agdal@um5r.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ALQOH, M., & YAOUHI, M. (2023). Stratégies compétitives des entreprises marocaines : Une revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 229-251. https://doi.org/10.5281/zenodo.8023601
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 09, 2023

Accepted: June 10, 2023

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

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-1 (2023)

Stratégies compétitives des entreprises marocaines : Une revue de littérature

Résumé

Depuis son introduction dans le domaine des entreprises, la stratégie d'entreprises, était depuis toujours un champ de recherche fertile. Le but escompté de ce travail est d'élaborer une revue de littérature des articles les plus pertinents ayant pour objet les stratégies compétitives des entreprises marocaines. La méthodologie suivie se base sur l'analyse de vingt articles, à la fois théoriques et empiriques visant de déterminer les stratégies compétitives adoptées par les firmes marocaines. Les résultats obtenus montrent d'un côté que les entreprises marocaines, aussi bien les grandes de taille que les PME, adoptent des stratégies diverses visant à obtenir un avantage concurrentiel durable, qui varient entre des stratégies récentes comme celle de coopération et celle de développement durable, et d'autres classiques comme l'innovation et la diversification. D'un autre côté, notre étude permet de déceler une carence en études minutieuses du comportement et choix stratégiques des firmes marocaines, portant sur le test, en contexte marocain, des stratégies génériques de (Porter, 1980) ou celles de (Miles & Snow, 1978) ou même les stratégies de spécialisation/diversification, et analysant l'influence des facteurs de contingence tels que : le domaine d'activités, la taille de la firme, et son âge, sur les stratégies suivies, en relation avec la compétitivité/performance des entreprises.

Mots clés : Les stratégies compétitives, les stratégies génériques, une revue de littérature, compétitivité/la performance.

Classification JEL : L11, L16, L22, L25.

Type de l'article : article théorique.

Abstract

Since its introduction in the field of business, business strategy has always been a fertile field of research. The expected goal of this work is to draw up a literature review of the most relevant articles on the competitive strategies of Moroccan companies. The methodology followed is based on the analysis of twenty articles, theoretical and empirical, aimed at determining the competitive strategies adopted by Moroccan firms. The results obtained show, on the one hand, that Moroccan firms, both large and small, adopt various strategies aimed at obtaining a sustainable competitive advantage, ranging from recent strategies such as cooperation and sustainable development, to classic ones such as innovation and diversification. On the other hand, our study reveals a lack of detailed studies of the strategic behavior and choices of Moroccan firms, testing, in the Moroccan context, the generic strategies of (Porter, 1980) or those of (Miles & Snow, 1978) or even the specialization/diversification strategies, and analyzing the influence of contingency factors such as the field of activity, the size of the firm, and its age, on the strategies followed, in relation to the competitiveness/performance of the firms.

Keywords: Competitive strategies, generic strategies, A Literature Review, performance/competitiveness.

JEL Classification : L11, L16, L22, L25.

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Dans un univers en ruée sur les ressources et les compétences, la compétitivité, fruit de la réunion de capacités à la fois stratégiques et opérationnelles, renvoie à l'aptitude de la firme à parvenir aux débouchés et à faire travailler les ressources nécessaires pour la mise sur pied et la prospérité de son projet d'affaires (J.-P. Bréchet et A.-L. Saives, 2001).

Depuis son universalisation en management par les chercheurs, la stratégie de l'entreprise occupe un rang prioritaire dans la compétitivité des entreprises, surtout en cette conjoncture actuelle caractérisée par une succession de crises qui frappent de plein fouet l'économie mondiale. Ne pas faire attention à la stratégie de l'entreprise renvoie simplement à encourir un risque majeur : celui de conduire un avion sans aucune visibilité sur les trajets ni destination à viser.

Utilisée pour toutes les disciplines (économie, psychologie, politique,...etc.), la stratégie « renvoie à un ensemble de manœuvres ou conduites coordonnées visant la réalisation d'un objectif » (Desreumaux, 1993). En management des organisations, la définition de (Koenig, 2004) est retenue : « L'ensemble des manœuvres par lequel une entreprise assure son développement et fait face aux exigences de ses stakeholders ». La stratégie apparaît dans des situations caractérisées par la complexité et l'incertitude, marquées par le jeu d'intervenants qui se confrontent, s'éludent ou entrent en coopération.

Beaucoup de chercheurs, en management stratégique, se sont mis à la détermination des choix et comportements stratégiques des firmes, dans le but de dresser, en guise d'aide à la décision, la liste des typologies à mettre en œuvre.

Dans cette optique, Mintzberg (1988) a prétendu même que tout chercheur sérieux en management stratégique est dans l'obligation de répertorier les stratégies adoptées par les firmes.

À noter qu'il existe deux grandes typologies de stratégies basées sur des niveaux différents (Hambrick, 1980) : la stratégie d'entreprise, et la stratégie concurrentielle.

La première (dite corporate strategy) traite de deux points : la sélection des domaines d'activités dans lesquels la firme doit investir et la fixation des moyens à mobiliser pour gérer ses parties distinctes.

La deuxième (dite business strategy) renvoie à la réalisation d'un avantage compétitif et l'appropriation d'une position par rapport à la concurrence à laquelle est confrontée chaque firme dans son secteur d'affaires. Ainsi, les entreprises confrontées à des environnements instables et compétitifs ont tendance à investir les marchés globalement et sont invitées à suivre des stratégies leur permettant de faire face à la compétitivité féroce, d'une façon globaliste (Porter, 1986).

Notre travail se focalise primordialement sur les stratégies nommées concurrentielles ou compétitives.

La littérature en stratégie d'entreprise en cite plusieurs : les stratégies de Miles et Snow (1978), les stratégies génériques proposées par Porter (1980), leur combinaison en stratégies dites hybrides ou impures et les différentes modalités de croissance avec les diverses stratégies qu'elles peuvent mettre en œuvre, en l'occurrence : la spécialisation, le recentrage, la diversification, l'innovation, l'internationalisation...etc.

La vocation ultime de cet article est d'effectuer une revue de littérature des diverses études faites par les chercheurs qu'ils soient marocains ou étrangers, ayant pour objet « les stratégies compétitives » suivies par les firmes marocaines globalement et les PME particulièrement en liaison avec la performance de celles-ci. Ceci, étant donné qu'aucun travail de recherche, jusqu'à présent, ne semble avoir établi une prospection des travaux de recherches étudiant les stratégies compétitives des entreprises marocaines. À noter qu'il n'existe pas de stratégie valable partout et toujours, d'où l'intérêt de ce papier, pour mettre en exergue, en contexte

marocain, d'un côté les différentes stratégies testées lors de travaux de recherche antérieurs aussi bien documentaires qu'empiriques et d'un autre côté, les variables et facteurs avec lesquels interagissent les firmes marocaines en formation de leur stratégie d'affaires.

Ce travail permettra de dresser une esquisse des stratégies compétitives, suivies par les entreprises marocaines, en cherchant à répondre à la problématique suivante :

« Quelles sont, d'après les dernières recherches en sciences de gestion, les stratégies compétitives suivies par les entreprises marocaines ? Et quelles sont les variables qui interagissent avec la stratégie au sein de celles-ci ? »

Cette étude se propose d'être une revue de littérature narrative. Par opposition à la revue systématique, cette analyse s'appuie sur un examen non forcément exhaustif et systématique de la littérature. Elle renvoie à une analyse théorique « narrative » conventionnelle qui produit une synthèse informelle et induit une discussion sur une thématique (Nambiema et collab, 2021).

Ainsi, pour tenter de trouver une réponse à cette problématique, nous avons cherché sur les moteurs de recherche de « Google Scholar » et sur le portail de revues de « l'IMIST », les articles traitant de la stratégie des firmes marocaines, en suivant des mots clés comme « stratégie compétitive ou concurrentielle » et « entreprise marocaine » ou « au Maroc » sur la période des quinze dernières années (2007-2023). Cette recherche nous a permis de générer une centaine d'articles. Après, nous avons éliminé, à travers la lecture du résumé et/ou de la conclusion, tous les articles n'ayant pas de liens étroits avec le sujet de notre étude et dont la question de recherche abordée ne relève pas de notre problématique. À la fin de cette étape, nous avons sélectionné seulement 20 articles qui traitent clairement des stratégies compétitives des entreprises marocaines. Par la suite, il a été procédé à une catégorisation des articles retenus selon la typologie de stratégie traitée. Ainsi, (05) typologies ont été retenues avec une sixième catégorie dédiée aux articles traitant l'interaction de la stratégie avec d'autres variables de l'entreprise.

Après quoi, nous avons dressé pour chaque recherche les auteurs, la problématique ou objectifs de recherche, la méthodologie suivie et les principales orientations de la recherche.

Ensuite, une discussion des résultats obtenus a été exposée, avec une comparaison avec la littérature mondiale sur la typologie traitée.

Au final, une conclusion avec limites et perspectives d'avenir ont été présentées pour clore cette étude.

2. Grandes catégories de stratégies compétitives objet de recherche au Maroc

2.1. Stratégie d'entreprise et internationalisation

Le concept de l'internationalisation des PME traduit toutes des conduites qu'une firme suit pour évoluer à l'extérieur de son territoire d'origine : exportation, quête de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de RH étrangères, etc. (Hébert, 2002).

Ce concept ne peut être complètement cerné à partir d'un seul point de vue, étant donné sa nature multidimensionnelle, voire idiosyncrasique (Leonidou et al., 2002). L'association des différentes approches théoriques permet une appréhension relativement totale du concept. En contexte marocain, plusieurs travaux se sont proposés d'explorer le comportement stratégique des entreprises ayant intégré le processus d'internationalisation.

La synthèse des différentes recherches en stratégie d'entreprise faites en contexte marocain, axées sur l'internationalisation, est citée ci-après :

Table -1 : Résumé des articles traitant de la stratégie d'entreprise en contexte marocain, axée sur l'internationalisation.

Référence	Problématiques /Objectifs	Méthodologie	Principales orientations
(Taouab, 2009)	Déterminer les indicateurs du processus stratégique, mettre en exergue les stratégies suivies et dresser les facteurs permettant leur explicitation en entreprises totalement exportatrices.	À titre de rapprochement, des notes théoriques ont été comparées avec une enquête empirique basée sur 26 entreprises marocaines totalement exportatrices du secteur textile et habillement.	Le gros des entreprises tend vers l'adoption d'une <i>vision stratégique</i> . Pourtant, elles expriment leur besoin de l'intervention de l'État pour épauler leurs affaires à travers des plans de soutien et d'entraide. D'autres entreprises ont été poussées par la complexité de l'environnement et des leçons tirées des dernières crises successives, à reconnaître l'utilité grandissante d'une planification à long terme de leurs activités. Bien qu'elle ait la forme délibérée, la stratégie implicite ou explicite de ces firmes est bâtie au fur et à mesure afin de saisir les opportunités offertes.
(Benyetho, 2014)	Elucider l'utilité de la stratégie d'innovation dans l'augmentation de la qualité de la gestion des PME internationales marocaines.	Le paradigme positiviste avec le modèle quantitatif par le biais d'un questionnaire adressé à 26 PME marocaines.	Les PME marocaines utilisent de plus en plus la planification de leur <i>stratégie globale</i> ainsi que l'innovation, au lieu de compter seulement sur le hasard et l'intuition. Néanmoins, le centre de décision dans ces PME demeure toujours les propriétaires-dirigeants, avec une certaine intervention limitée des responsables de production et des cadres administratifs dans le cas des PME internationales. D'autre part, pour ce qui est de l'adoption de la coopération, les PME nationales et internationales sont identiques. Mais force est de constater que les propriétaires-dirigeants marocains paraissent plus épanouis à entrer en partenariat avec des firmes locales, nationales et internationales afin de pour booster leur stratégie globale.
(Maa, 2019)	Mettre l'accent sur les stratégies concurrentielles suivies par les	Une analyse de cas de (30) entreprises exportatrices marocaines	Les entreprises exportatrices marocaines font face à plusieurs défis de compétitivité qui consistent, pour la majorité des

entreprises exportatrices marocaines travaillant dans le textile et l'habillement.	travaillant dans le textile et l'habillement. Deux outils d'étude sont utilisés : L'Analyse SWOT & Le modèle « BMS » BUSSINESS MANAGEMENT SYSTEM visant l'évaluation de l'ensemble des enjeux façonnant le comportement stratégique des entreprises.	chefs d'entreprises et managers, à trouver des <i>choix stratégiques compétitifs</i> , non basés sur une analyse SWOT et permettant d'assurer la prospérité et la pérennité de leurs affaires. Ces choix stratégiques doivent induire des pratiques managériales visant l'optimisation des relations entre la stratégie, la firme et sa capacité d'exportation, à travers l'explicitation d'une bonne stratégie de positionnement, la juste mesure des forces et faiblesses des concurrents principaux, l'instauration d'instances internes de contrôle et de suivi et d'un système performant de comptabilité de gestion, l'établissement d'un plan d'affaires adéquat et la valorisation de la fonction R&D.
--	--	--

Source : Composé par nos soins.

En somme, il s'avère que les entreprises marocaines exportatrices tendent vers l'adoption d'une vision stratégique et la quête de choix stratégiques compétitifs. Toutefois elles expriment leur besoin de l'État à travers des programmes de soutien et d'accompagnement pour assurer leur pérennité. Même les PME d'entre elles, commencent à procéder de plus en plus à la planification de leur stratégie globale, au lieu de compter auparavant sur l'intuition et le hasard. Par ailleurs l'innovation et la coopération ne constituent plus une option facultative, mais plutôt une obligation persistante.

2.2. Stratégie compétitive et développement durable

(Stéphany, 2003, p. 33) explicite que « le Développement Durable consiste pour une entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenue dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu ». Ainsi, une stratégie basée sur le développement durable serait une option stratégique importante, étant donné qu'elle considère les divers enjeux que n'importe quelle entreprise moderne est censée prendre en compte pour une meilleure performance. En effet (Mougin, 2015) explicite que la performance reflète avant tout l'aptitude d'une firme à fournir le produit ou service pour lesquels elle est créée, avec l'usage optimal des ressources. Cette performance se doit, bien évidemment, d'être durable, ce qui exige une capacité d'adaptation des firmes avec le milieu externe. Ainsi, la stratégie axée sur les principes du développement durable conduit à la performance globale de la firme par la fixation d'objectifs SMART et par l'adoption de la planification stratégique et de plans d'action idoines facilitant la réalisation de ces objectifs. Autrement dit, par la création d'une cohésion entre les échelons stratégiques et opérationnels.

Dans le contexte marocain, plusieurs travaux ont montré que les entreprises marocaines appliquent bel et bien des stratégies articulées autour du développement durable et ont tenté de mesurer leur impact sur la performance de celles-ci.

La synthèse des travaux les plus importants axés sur ces stratégies est présentée ci-dessous :

Table -2 : Résumé des recherches traitant la stratégie d'entreprise et le développement durable au Maroc.

Référence	Problématiques /Objectifs	Méthodologie	Principales orientations
(Benazzi, 2014)	Participer au développement de la théorie des stakeholders (parties prenantes) en analysant l'influence d'un certain nombre de parties prenantes environnementales sur l'application par les entreprises marocaines, des stratégies dites environnementales proactives.	Une étude de nature qualitative basée sur des entretiens réalisés avec les dirigeants d'un échantillon de 20 firmes marocaines de différentes tailles.	La relation entre la nature des besoins des divers stakeholders et le déploiement des <i>stratégies environnementales</i> , semble varier selon la taille de la firme. Ainsi, la chaîne de valeur interne des entreprises marocaines, surtout des PME est plus sensible aux exigences des pouvoirs réglementaires et des consommateurs en matière de l'environnement et auront du mal à faire face à "problèmes d'environnement" qui sont devenus stratégiques. Ainsi, nos entreprises ont besoin d'une mise à niveau minutieuse et durable des ressources et compétences requises afin de faire évoluer les techniques de production, et les systèmes d'organisation tout en gardant comme ligne rouge la protection de l'environnement.
(Bengrich, et Ettor, 2017)	Préciser les avantages favorisant l'obtention d'une performance à caractère durable par les entreprises exportatrices à travers le suivi d'une <i>stratégie</i> fondée sur le concept du développement durable.	Une enquête qualitative par le truchement des entretiens avec (06) dirigeants d'entreprises exportatrices de produits agricoles (agrumes) implantées dans la région Souss-Massa.	Les avantages favorisant la réalisation des entreprises exportatrices d'une performance durable restent restreints surtout à des facteurs externes, en comparaison avec les difficultés liées à l'application d'une stratégie basée sur le développement durable. Ainsi, l'introduction de ces entreprises exportatrices dans des marchés étrangers leur a imposé de s'aligner sur les tendances au niveau mondial dans le domaine environnemental, social et économique dictant des renversements d'attitudes, de points de vue, d'éthiques, et de volontés.
(Loulid, 2020)	Préciser le choix à faire par l'entreprise entre l'application d'une stratégie axée globalement	Étude théorique à travers des illustrations d'adoption d'une stratégie axée sur le développement	L'application d'une <i>stratégie</i> articulée autour de développement durable conduit au basculement de la firme de l'entreprise vers une attitude plus éthique et responsable. Cependant, le point périlleux à éviter

	sur développement durable ou simplement le positionnement sur un segment/niche stratégique du développement durable et les actions pratiques à entreprendre pour concrétiser le choix fait.	durable : a. Le modèle Ben & Jerry's b. Le cas de l'entreprise Shell	est d'adopter une stratégie basée sur le développement durable sans réel fait palpable. Appliquer une telle <i>stratégie</i> est donc, une fois engagée, difficilement réversible au risque de réduction de l'image de marque et de condamnations. La décision ultime d'entamer une telle stratégie incombe au dirigeant qui doit la manager avec précaution et cohérence, sans exclure bien entendu les attentes des actionnaires.
(Simmou et al, 2022)	Examiner l'influence des diverses stratégies articulées autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur la performance environnementale (PE) et vérifier le rôle de médiateur de l'innovation verte (IG) dans la relation entre les stratégies de RSE et la PE dans les pays émergents.	Étude quantitative des données collectées par un auto-questionnaire diffusé via un lien d'enquête électronique, auprès de 367 entreprises de services dont 188 PME des Maldives et 179 du Maroc (via la CGEM).	La RSE externe (environnement et communauté) et interne (employés) améliorent significativement la performance environnementale (PE) des PME. L'innovation verte (IG) est un médiateur non complet du lien entre les approches externes (environnement) des <i>stratégies</i> de la RSE et la performance environnementale (PE). Aucune relation n'est constatée entre la RSE envers le consommateur et la performance environnementale (PE).

Source : construction des auteurs

Enfin, de ce qui précède, il s'avère que les "questions d'environnement" sont devenues stratégiques et toute firme qui les néglige en ses méthodes de production est condamnée. En outre, les firmes marocaines, surtout les PME sont plus sensibles aux exigences des pouvoirs réglementaires et des consommateurs en matière de l'environnement et auront du mal à faire face à ces problèmes. De surcroit, l'application des stratégies axées sur le développement durable conduit au passage de l'activité de la firme vers une attitude plus éthique et responsable. Finalement, son application par les entreprises est source d'avantages concurrentiels surtout, en termes de gestion des risques, de différenciation, et d'image de marque.

2.3. Stratégie compétitive et la coopération

Le terme de la coopération a été utilisé, pour la première fois, par Brandenburger et Nalebuff (1996) dans leur ouvrage célèbre intitulé "Co-opetition". Dans ce livre, ces experts en stratégie d'entreprise ont mis en reliefs les profits que procure l'usage d'une stratégie joignant à la fois, la compétition et la coopération (Devece et al., 2019). La stratégie de la coopération a pour vocation de profiter à la fois des opportunités permises par la compétition et la

coopération, par l'octroi d'un avantage compétitif pour les firmes, moyennant la réduction des coûts et l'accès à de nouveaux clients (Asselineau & Cromarias, 2011).

Le résumé des recherches évoquant les stratégies de partenariat et coopération entre les entreprises est exposé ci-dessous :

Table -3 : Résumé des articles sélectionnés traitant la stratégie de coopération au Maroc.

Référence	Problématiques /Objectifs	Méthodologie	Principales orientations
(Akdim,2017)	Montrer l'importance de « la distance psychique », notamment le rôle de la proximité culturelle, géographique, législative et institutionnelle dans la sélection de partenaires d'affaires, pour une stratégie de coopération réussie.	Une enquête de terrain par le biais de questionnaires administrés auprès d'un échantillon de 68 entreprises réparties entre le textile (38) et l'agroalimentaire (30) de la région de Fès Meknès.	Il existe, certes, une variété non négligeable des régions avec lesquelles les échanges des entreprises marocaines ont lieu, cependant, une prépondérance des destinations traditionnelles telles que l'Espagne et la France est constatée. Ceci dénote du rôle de la proximité culturelle, géographique, législative et institutionnelle dans la sélection de partenaires d'affaires aussi bien en import qu'à l'export. Au final, le problème de la proximité psychique se pose avec insistance dans toute tentative d'internationalisation des firmes marocaines.
(Abdelkhalik & Azouaoui, 2022)	Explorer la nature du lien entre la stratégie de la coopération et la performance des organisations.	Étude théorique sur la relation entre la stratégie dite de coopération et la performance des firmes à travers l'exploration des travaux antérieurs.	La <i>stratégie de coopération</i> offre toujours des opportunités de revitalisation des performances des firmes, grâce à l'amélioration de l'apprentissage organisationnel, des économies d'échelles et la performance financière à travers la création de terrain fertile de partage des connaissances. Ceci, étant donné que la <i>stratégie de la coopération</i> a pour vocation de profiter à la fois des opportunités procurées par la concurrence et la coopération : les partenariats facilitent l'accès à de nouvelles compétences, connaissances et ressources, alors que la création de la valeur économique passe par la coopération.

Source : composé par nos soins

Pour conclure, les articles ci-dessus ont montré que la stratégie de la coopération se répercute positivement sur la performance des organisations, par le truchement de l'amélioration de

l'apprentissage organisationnel et la performance financière à travers la création de terrain adéquat de partage des connaissances. Mais le test et la vérification empirique de ces résultats pour les entreprises marocaines restent à faire. Par ailleurs, cette stratégie implique le choix de partenaires. Ce choix, en contexte marocain comme ailleurs, est fortement impacté par la question de « la distance psychique » incarnée dans le rôle de la distance culturelle, géographique, législative et institutionnelle dans la sélection de partenaires d'affaires.

2.4. Stratégie compétitive et l'innovation

Le concept de l'innovation a connu une évolution rapide au fil du temps (Miller, 1983). Pour Schumpeter (1934), qui est considéré comme le père de l'innovation, celle-ci est un outil incontournable. Elle peut être technologique, commerciale, organisationnelle, ou juridique, en suivant les besoins et les aspirations des managers. Elle permet d'acquérir les potentialités compétitives et idoines afin de bien se positionner sur un marché (Ciampi et al. 2020).

Des recherches nombreuses ont mis en exergue une panoplie d'avantages pour les entreprises ayant réussi à mettre en place avec succès des stratégies d'innovation afin d'obtenir plus de bénéfices et booster leur compétitivité (Pawar et al. 1994, Han et al. 1998).

La synthèse des recherches traitant l'adoption de la stratégie d'innovation par les firmes marocaines est dressée dans le tableau ci-après :

Table -4: Synthèse des articles sélectionnés traitant la stratégie d'innovation.

Référence	Problématiques /Objectifs	Méthodologie	Principales orientations
(Benyetho, 2017)	Vérifier l'existence de corrélation entre l'innovation technologique et la performance commerciale et organisationnelle des PME marocaines exportatrices.	La posture positiviste avec l'approche hypothético-déductive est adoptée pour vérifier le modèle théorique avec les hypothèses formulées, par le biais d'un questionnaire envoyé à une cinquantaine de PME marocaines exportatrices.	Statistiquement, il y a une corrélation positive entre l'innovation technologique d'un côté et le chiffre d'affaires, l'image et l'existence ou non d'un organigramme des PME enquêtées d'un autre côté. Il y a une liaison étroite entre l'innovation technologique et l'existence d'un processus décisionnel consultatif au sein des PME marocaines exportatrices, objet de l'étude. Ainsi, il s'avère que les chefs des PME marocaines innovantes développent au sein de leurs entreprises un esprit d'équipe à travers un management plus participatif et moins paternaliste contrairement aux chefs d'entreprises non innovantes.
(Ahsina et al, 2020)	Mettre la lumière sur la relation entre les systèmes d'innovation en outils de gestion et la performance des firmes marocaines.	Étude quantitative basée sur un questionnaire adressé à 500 entreprises, dont 99 l'ont renseigné, donc à exploiter.	L'établissement des systèmes d'innovation est tributaire essentiellement de la taille de l'organisation. L'implication de la couche opérationnelle dans le succès de l'application de ces systèmes aboutira à l'émergence de solutions stratégiques revitalisant la

			performance des firmes. La compétition acharnée de certains pays asiatiques comme la chine impose aux entreprises d'accélérer l'érection des systèmes d'innovation afin de pouvoir produire des produits et services différenciés des produits compétitifs proposés par ces pays.
(Belbachir & Zammar, 2022)	Analyser la nature du lien existant entre l'innovation managériale et la compétitivité des PME marocaines.	Étude quantitative avec approche hypothético-déductive basée sur un questionnaire adressé à 50 PME marocaines situées dans la région de Rabat.	<i>L'innovation managériale</i> est corrélée positivement avec la compétitivité des PME marocaines. Vu la conjoncture actuelle, celles-ci sont sollicitées mettre en œuvre des solutions managériales innovantes à même de surmonter les défis actuels et futurs. Pourtant, certains obstacles (qualification du personnel, le manque de la formation continue, et de la bonne gouvernance ainsi que le retard flagrant dans l'exploitation du progrès technologique) peuvent anéantir l'effet de l'innovation managériale sur la compétitivité des PME marocaines.

Source : composé par nos soins

Somme toute, une corrélation positive existe entre l'innovation technologique d'un côté et le chiffre d'affaires, l'image, l'existence d'un organigramme et d'un processus décisionnel consultatif des PME marocaines d'un autre côté. Par ailleurs, l'établissement des systèmes d'innovation dépend essentiellement de la taille des firmes. Tandis que son succès est tributaire par l'adhésion de la couche des opérationnels qui favoriserait l'émergence de solutions stratégiques revitalisant la performance des firmes. Enfin, l'innovation managériale est positivement corrélée avec la compétitivité des PME marocaines, comme le confirment les études empiriques antérieures.

2.5. Stratégie compétitive et diversification

Selon Hsing-ErLin, et al. , (2020), la diversification renvoie à l'entrée d'une firme dans de nouvelles lignes d'activités commerciales à travers un développement commercial interne ou d'une acquisition.

Selon le modèle TPM (Technologies, Produits, Marchés) établi par (Ansoff, 1968), l'adoption de la diversification est le résultat d'une réaction aux fluctuations de l'environnement externe des firmes à partir de la volonté de saisir l'une ou l'autre des opportunités offertes, et qui est entreprise effectivement sous condition de booster l'efficacité générale de la firme, à la suite par exemple de l'apparition d'un effet de synergie.

Ainsi, selon Biénaymé (1971), un niveau élevé de diversification conduit plus à une forte stabilité des profits qu'à un niveau plus élevé de rentabilité, car la diversification permet de régulariser les mécanismes et jeux de recettes et profits et d'augmenter les chances d'ajustement interne des erreurs. Par ailleurs, la diversification permet de réduire le risque

sectoriel, en se positionnant sur des activités dont la conjoncture n'est pas liée. (Brulhart et al., 2015).

Le résumé des recherches citées, évoquant la stratégie de diversification au sein des firmes marocaines, est représenté ci-après :

Table -5: Synthèse des recherches choisies mettant en évidence l'intérêt de la stratégie de diversification.

Référence	Problématiques /Objectifs	Méthodologie	Principales orientations
(Harabi, 2007)	Mettre en reliefs de façon empirique les facteurs agissant sur le phénomène de croissance des firmes marocaines.	Une analyse fondée sur une étude de terrain basée sur un échantillon de 370 entreprises de différentes tailles et différents secteurs d'activités, menée sous la coupole de la Banque mondiale en 1998.	Dans les facteurs primordiaux entraînant la croissance des entreprises marocaines figure les stratégies compétitives basées sur la <i>stratégie de diversification</i> des produits et l'appropriation de parts du marché par l'implantation dans des marchés urbains géants. Tandis que, les facteurs qui entravent la croissance des entreprises marocaines sont nombreux. Entre autres, on cite la localisation dans des agglomérations plus petites empêchant l'expansion de l'activité et l'adoption de la diversification.
(Bennis Et Oudda ,2021)	Mettre en exergue les facteurs ayant permis aux firmes marocaines de dépasser la crise actuelle induite par la pandémie de covid-19.	Étude documentaire basée sur les rapports et statistiques des instances marocaines relatives aux retombées de la pandémie de coronavirus sur les firmes marocaines et les mesures prises pour atténuer cet impact.	La crise actuelle induite par la pandémie de covid-19, a poussé les firmes marocaines à revoir leurs modes de gestion et à basculer vers des méthodes de travail plus flexibles (télétravail, moyens de télécommunication, la digitalisation...etc). Ajoutons à cela, la pratique de la stratégie de <i>diversification des biens et services</i> , étant donné qu'un ¼ des firmes marocaines l'ont employé comme stratégie compétitive passible de pallier aux pertes subies.

Source : composé par nos soins

Pour conclure, en contexte marocain, il s'avère que les stratégies compétitives basées sur la stratégie de diversification des produits et l'appropriation de parts du marché ailleurs sont parmi les facteurs primordiaux entraînant la croissance des entreprises marocaines. En outre, la stratégie de diversification des biens et services est une stratégie compétitive suivie par les firmes marocaines pour pallier aux pertes subies à cause de la pandémie dévastatrice de covid-19.

3. Interactions de la stratégie compétitive/gestion d'entreprise

La revue de littérature sur la stratégie d'entreprise a montré que celle-ci interagit avec plusieurs paramètres endogènes et exogènes de la firme. Ainsi, plusieurs travaux de recherche ont tenté de démystifier la nature des rapports entre la stratégie poursuivie par une firme et le

système d'évaluation de la performance qui y est appliqué. Simons (1987), et Govindarajan et Fisher (1990) ont essayé de mettre en relief la place essentielle qu'occupe la stratégie compétitive empruntée par une firme dans la construction de ses procédures de contrôle de gestion. Par ailleurs, l'effet des options stratégiques des dirigeants sur la croissance des firmes a été largement traité par de nombreux chercheurs (Bruneel et al., 2009 ; Baum et al., 2001 ; Sandberg et Hofer, 1987).

En contexte marocain, plusieurs recherches ont traité le lien entre la stratégie et plusieurs variables de la firme, comme les pratiques de contrôle de gestion (le suivi budgétaire et l'équilibrage des tableaux de bord), la certification ISO 9001 des PME, la croissance économique, la gestion des crises...etc.

Le résumé des recherches principales, parmi celles-ci, est présenté ci-dessous :

Table -6: Synthèse des articles sélectionnés traitant les interactions stratégie/gestion de l'entreprise.

Référence	Problématiques /Objectifs	Méthodologie	Principales orientations
(El Hamma, 2011)	Mesurer l'« équilibre » des tableaux de bord utilisés par les firmes marocaines et évaluer l'effet de la stratégie suivie sur leur contenu.	Une étude empirique de vocation quantitative réalisée moyennant un questionnaire adressé à 62 entreprises installées au Maroc.	Au même titre que les travaux sur la contingence du système du contrôle de gestion, il existe un lien positif entre le degré d'équilibrage des tableaux de bord et la stratégie appliquée par la firme : Plus les tableaux de bord sont équilibrés et tendent vers le balanced scorecard (BSC), plus la <i>stratégie</i> suivie tend vers la <i>prospection</i> . Pourtant, il est à noter que d'autres facteurs influencent aussi les systèmes de pilotage et contrôle de gestion des firmes, tels que la taille, l'hostilité et l'incertitude de l'environnement externe, la culture et formation du dirigeant, etc.
(El Hamma, 2014)	Vérifier le lien entre la stratégie compétitive et l'interactivité du suivi budgétaire dans les entreprises marocaines.	Une étude empirique réalisée par un questionnaire soumis à des entreprises implantées au Maroc (52% des entreprises de grande taille et 48% des petites et moyennes entreprises PME).	Trois types de suivi budgétaire sont identifiés: suivi budgétaire, diagnostic, modérément et fortement interactif. Le type de l'interactivité du suivi budgétaire est tributaire de la <i>stratégie adoptée</i> : plus un suivi budgétaire augmente d'interactivité, plus les entreprises tendent vers la catégorie <i>prospectrice</i> et <i>analyste</i> comme typologie de <i>stratégie</i> suivie. Pourtant, il est à mentionner que d'autres facteurs influencent aussi l'interactivité du suivi budgétaire, tels que la taille, la structure de la firme, l'hostilité et l'incertitude de l'environnement externe, la culture et formation du dirigeant, etc.

(Laaguili M'Barki, 2016)	Analyser l'impact de la certification en norme ISO 9001 sur dénaturation des particularités stratégiques des PME marocaines.	Une étude quantitative basée sur un questionnaire avec une approche comparative, entre deux échantillons différents : 22 PME certifiées et 22 PME hors certification.	La certification selon la norme ISO 9001 des PME permet de les classer selon leur <i>comportement stratégique</i> en deux catégories: - Les PME certifiées hybrides qui disposent en même temps des apparences des PME certifiées et celles non certifiées, avec un comportement stratégique plus réactif. - Les PME certifiées dénaturées : contrairement aux PME non certifiées, ces PME ont subi des modifications cruciales altérant profondément leurs particularités stratégiques, et suivent plutôt un comportement stratégique proactif.
(Mountassif & Larhrissi, 2019)	Exposer les trois types de déterminants relatifs à la croissance des firmes (ceux en rapport avec les dirigeants, l'entreprise et l'environnement d'affaires).	Une étude quantitative, par un questionnaire administré à une centaine de dirigeants et fondateurs des PME et TPE de la ville de Casablanca, réparties entre les différents secteurs.	Les facteurs de croissance des entreprises marocaines touchent une conjonction de facteurs, parmi lesquels les choix stratégiques des dirigeants occupent une place privilégiée. Donc, pour chaque domaine ou secteur d'activités, la firme est invitée à fixer un type de stratégie concurrentielle à suivre. Ainsi, la <i>stratégie générique de différenciation</i> a été repérée comme le principal choix de la plupart des dirigeants enquêtées qui optent pour des produits distincts de la concurrence..
(Larioui, 2021)	Explorer les stratégies suivies par les dirigeants des entreprises familiales marocaines pour faire face à la crise inédite de Covid-19.	Une étude qualitative de cas multiples, par le moyen d'une entrevue semi-dirigée basée sur guide d'entretien préétabli, menée avec quatre dirigeants familiaux.	Si l'une avait choisi pour une « <i>pivoting strategy</i> » et avait fait montre d'une forte capacité d'adaptation en décidant de toucher une nouvelle clientèle et percer de nouveaux marchés afin de combler de nouveaux besoins induits par la crise de Coronavirus , les autres avaient choisi la « <i>freezing strategy</i> » et se sont contentées de garder leur stabilité économique et financière sans s'aventurer à suivre des <i>stratégies</i> plutôt <i>proactives</i> permettant de créer ou de saisir les nouvelles opportunités qui s'offrent.

(Hmidou & Binkkour, 2022)	Analyser les contraintes d'une méthode participative d'établissement de la stratégie par une Entreprise de grande taille de la région d'Agadir.	Une recherche qualitative d'un cas unique, moyennant un Guide d'entretien semi-directif fait avec les dirigeants d'une grande société marocaine.	D'un côté, le mode participatif des acteurs en <i>élaboration</i> de la <i>stratégie</i> de l'entreprise remplit les conditions des trois critères retenus par Birkinshaw et al. (2008) pour définir une Innovation Managériale (IM). Cependant, la consultation des acteurs concerne seulement l'étape du diagnostic qui est précède la phase de prise de décision monopolisée par le sommet hiérarchique. D'un autre côté, la reprise de la grille d'analyse des défis de l'IM établie par Hamel (2008), affirment que ces défis sont soulevés. Cependant, certaines contraintes restent à éliminer pour la bonne instauration de la démarche.
---------------------------	---	--	--

Source : composé par nos soins

En somme, les études ci-dessus, ont exploré plusieurs liens entre la stratégie et diverses variables au sein des firmes marocaines. Ainsi, il s'avère que Plus les tableaux de bord sont équilibrés et tendent vers le balanced scorecard (BSC), plus la stratégie suivie tend vers la prospection. De même pour l'impact de la stratégie sur le degré de l'interactivité du suivi budgétaire, plus un suivi budgétaire augmente d'interactivité, plus les entreprises tendent vers la catégorie prospectrice et analyste comme typologie de stratégie suivie. Par ailleurs, la certification ISO 9001 des PME marocaines impacte les spécificités et comportements stratégiques de la PME, en donnant des PME Hybrides qui disposent en même temps des apparences des PME certifiées et celles non certifiées, avec un comportement stratégique plus réactif et des PME certifiées dénaturées ayant subi des modifications cruciales altérant profondément leurs particularités stratégiques, et suivent plutôt un comportement stratégique proactif. En plus, ces choix stratégiques des dirigeants s'avèrent déterminants de la croissance des PME marocaines. Sur un autre volet, pour réagir à la dernière crise sanitaire inédite, les dirigeants des entreprises familiales marocaines ont mis en œuvre deux types de stratégies à savoir « pivoting strategy » comme une sorte de diversification des activités et la « freezing strategy » par le gel de l'activité en cours et la quête de la stabilité. Enfin, le mode participatif des acteurs en élaboration de la stratégie de l'entreprise, remplit les conditions des trois critères retenus par Birkinshaw et al. (2008) pour définir une Innovation Managériale (IM), mais selon la grille de défis de Hamel (2008), des contraintes restent à éliminer pour la bonne instauration de la démarche.

4. Discussion et apports de la recherche

Après avoir procédé, une analyse d'une vingtaine de travaux aussi bien théoriques qu'empiriques, ayant traité des stratégies compétitives des entreprises marocaines, une vision holiste et panoramique sur les tendances de recherches suivies par les chercheurs sur ce thème de plus en plus important, a été formée. En effet, cette étude nous a permis de relever plusieurs stratégies poursuivies par les firmes marocaines en général et les PME en particulier et de mettre la lumière sur l'interaction entre plusieurs variables et le comportement

stratégique de celles-ci susceptibles d'être développées, lors de travaux de recherches futurs. Il s'agit de :

- La Stratégie & internationalisation;
- La Stratégie & développement durable
- La Stratégie & partenariat
- La Stratégie et innovation
- La Stratégie & diversification
- L'interaction entre le comportement stratégique des firmes et autres variables :
 - Liens stratégie et Contenu des Tableaux de bord
 - Liens stratégie et l'interactivité du suivi budgétaire,
 - L'effet de la certification ISO 9001 sur les particularités et choix stratégiques de la PME,
 - La place occupée par les choix stratégiques des dirigeants parmi les facteurs déterminants de la croissance des firmes marocaines,
 - Les stratégies suivies par les dirigeants familiaux pendant la crise du Covid-19,
 - Et enfin la démarche participative de la construction de la stratégie au sein des entreprises marocaines.

Ainsi, les résultats obtenus montrent que les entreprises marocaines, qu'elles soient grandes ou PME utilisent des réflexions stratégiques adéquates à travers plusieurs typologies de stratégies compétitives à même de bien mener leurs affaires.

Ainsi, dans le cadre de l'internationalisation, les entreprises exportatrices tendent vers l'adoption d'une vision stratégique et la quête de choix stratégiques compétitifs. Toutefois elles expriment leur besoin de l'État à travers des programmes de soutien et d'accompagnement pour assurer leur pérennité. Même les PME d'entre elles, commencent à procéder de plus en plus à la planification de leur stratégie globale, au lieu de compter auparavant sur l'intuition et le hasard. Par ailleurs l'innovation et la coopération ne constituent plus une option facultative, mais plutôt une obligation persistante.

Des résultats qui demeurent compatibles avec les recommandations du (Programme de compétence en management, 2005), qui affirme qu'à l'exportation, une stratégie compétitive émane de prime à bord de la fixation d'un business concurrentiel, en d'autres termes cela revient à déterminer, ce que la firme compte produire (le positionnement), à qui sera destiné le produit (la segmentation) et par quel procédé la concurrence sera affrontée, anéantie ou évitée (l'innovation).

En plus, la revue de littérature effectuée fait apparaître que les "questions d'environnement" sont devenues stratégiques et toute firme qui les néglige en ses procédés de production sera écartée. En outre, les firmes marocaines, surtout les PME sont plus sensibles aux exigences des pouvoirs réglementaires et des consommateurs en matière de l'environnement et auront du mal à faire face à ces problèmes. De surcroît, l'application des stratégies axées sur le développement durable conduit au passage de l'activité de la firme vers une attitude plus éthique et responsable. Finalement, son application par les entreprises est source d'avantages concurrentiels surtout, en termes de gestion des risques, de différenciation, et d'image de marque.

Ces outputs sont étayés par les travaux universels faits sur la stratégie environnementale proactive qui divise l'avantage concurrentiel environnemental qui en résulte en deux catégories : l'avantage en termes de coûts et l'avantage en différenciation de produits. (López-Gamero et al., 2016).

De même, d'autres études ont confirmé que le moral et la productivité des employés pouvaient être améliorés par l'adoption de pratiques proactives vis-à-vis de l'environnement, ce qui mènera à un faible coût de recrutement, un faible turnover, et d'absentéisme (Ambec et Lanoie, 2008).

En plus, une stratégie de développement durable est également susceptible de fournir un avantage de différenciation intangible et externe par la recherche d'une légitimité sociale et d'un avantage de réputation dans la société (Walsh et Dodds, 2017).

Par ailleurs, les travaux de recherches antérieures sur la stratégie de la coopétition ont montré que celle-ci agit positivement sur la performance des organisations, moyennant la stimulation de l'apprentissage organisationnel et la performance financière à travers la création de terrain adéquat de partage des connaissances. Mais le test et la vérification empirique de ces résultats pour les entreprises marocaines restent à faire. Par ailleurs, cette stratégie implique le choix de partenaires. Ce choix, en contexte marocain comme ailleurs, est fortement impacté par la question de « la distance psychique » incarnée dans le rôle de la distance culturelle, géographique, législative et institutionnelle dans la sélection de partenaires d'affaires. Ces résultats sont confirmés par la littérature. En effet, Bez & Le Roy, (2016) à travers leur étude sur deux entreprises pharmaceutiques impliquées dans cette relation coopérative, ont mis en exergue la présence d'un effet positif significatif sur la performance financière de ces deux sociétés. Dans le même sillage, Crick & Crick, (2020) ont confirmé que la stratégie de coopétition peut être source d'avantages concurrentiels pour les coopérants. Par ailleurs, pour la question de « distance psychique », les résultats susmentionnés rejoignent ceux de Mayrhofer (2004) et Vachani (2005) ayant montré que, les entreprises ayant internationalisé leurs activités avec brio optent globalement pour les marchés de proximité au marché domestique, étant donné qu'elles y ont accès aux informations pratiques sur la législation et la politique économique appliquées, l'intensité concurrentielle et les codes socioculturels y régnant.

Sur un autre volet, les résultats obtenus mettent en exergue une corrélation positive entre l'innovation technologique d'un côté et le chiffre d'affaires, l'image, l'existence d'un organigramme et d'un processus décisionnel consultatif des PME marocaines d'un autre côté. Par ailleurs, l'établissement des systèmes d'innovation dépend essentiellement de la taille des firmes. Tandis que son succès est tributaire par l'adhésion de la couche des opérationnels qui favoriserait l'émergence de solutions stratégiques revitalisant la performance des firmes. Enfin, l'innovation managériale est positivement corrélée avec la compétitivité des PME marocaines, comme le confirment les études empiriques antérieures. En effet, la littérature décortiquant le lien entre l'innovation technologique/managériale et la performance/compétitivité des PME en particulier, est abondante (Calantone et al. 1995, Griffin. 1997, Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al, 2008 ; Le Roy et al, 2013).

En contexte marocain, il s'avère que les stratégies compétitives basées sur la stratégie de diversification des produits et l'appropriation de parts du marché ailleurs sont parmi les facteurs primordiaux entraînant la croissance des entreprises marocaines. En outre, la stratégie de diversification des biens et services est une stratégie compétitive suivie par les firmes marocaines pour pallier aux pertes subies à cause de la pandémie dévastatrice de covid-19.

Ces résultats rejoignent ce qui a été énoncé par plusieurs auteurs. Ainsi, Biénaymé (1971) affirme qu'un niveau élevé de diversification conduit plus à une forte stabilité des profits qu'à un niveau plus élevé de rentabilité, car la diversification permet de régulariser les mécanismes et jeux de recettes et profits et d'augmenter les possibilités d'ajustement interne des erreurs. En outre, en plus d'une répartition optimale des risques, la diversification conduit aussi à la création d'un équilibre adéquat à travers une compensation interne dans le flux des revenus et des profits produits par des activités distinctes (Ingham 1995). Finalement, la diversification permet de réduire le risque sectoriel, en se positionnant sur des activités dont la conjoncture n'est pas liée. (Brulhart et al., 2015)

Finalement, les études ci-dessus, ont exploré plusieurs liens entre la stratégie et diverses variables au sein des firmes marocaines. Ainsi, il est déduit que plus les tableaux de bord sont équilibrés et tendent vers le balanced scorecard (BSC), plus la stratégie suivie tend vers la

prospection. De même pour l'impact de la stratégie sur le degré de l'interactivité du suivi budgétaire, plus un suivi budgétaire augmente d'interactivité, plus les entreprises tendent vers la catégorie prospectrice et analyste comme typologie de stratégie suivie. Par ailleurs, la certification ISO 9001 des PME marocaines impacte les spécificités et comportements stratégiques de la PME, en donnant des PME Hybrides qui disposent en même temps des apparences des PME certifiées et celles non certifiées, avec un comportement stratégique plus réactif et des PME certifiées dénaturées ayant subi des modifications cruciales altérant profondément leurs particularités stratégiques, et suivent plutôt un comportement stratégique proactif. En plus, ces choix stratégiques des dirigeants s'avèrent déterminants de la croissance des PME marocaines. Sur un autre volet, pour réagir à la dernière crise sanitaire inédite, les dirigeants des entreprises familiales marocaines ont mis en œuvre deux types de stratégies à savoir « pivoting strategy » comme une sorte de diversification des activités et la « freezing strategy » par le gel de l'activité en cours et la quête de la stabilité. Enfin, le mode participatif des acteurs en élaboration de la stratégie de l'entreprise remplit les conditions des trois critères retenus par Birkinshaw et al. (2008) pour définir une Innovation Managériale (IM), mais selon la grille d'analyse de défis conçue par Hamel (2008), des contraintes restent à éliminer pour la bonne instauration de la démarche.

Bien que les stratégies de Miles et Snow (1978), aient été utilisées par (El Hamma, 2011 & 2014) pour étudier la stratégie des firmes marocaines en relation avec l'élaboration des tableaux de bord et l'interactivité du suivi budgétaire et les stratégies génériques de E. M. Porter 1980, à savoir : le leadership par les coûts, la différenciation et la focalisation sur une niche d'activités, aient été testées par (Mountassif & Larhissi, 2019) en termes de stratégie adoptée, pour mesurer l'importance des choix stratégiques comme des leviers déterminants de la croissance des PME au Maroc, l'analyse de résultats ci-dessus montre qu'il y a une carence en recherche au Maroc, utilisant les stratégies génériques de Porter 1980 ou celles de Miles et Snow (1978), reconnues comme étant les plus célèbres et analysant leur impact sur la compétitivité des firmes marocaines en général et des PME en particulier.

Même constat pour la stratégie de spécialisation ou recentrage qui n'a été évoquée par aucune étude malgré son importance en stratégies de déploiement d'activités. En outre, même la stratégie de diversification n'a été citée que comme à la fois facteur parmi les choix stratégiques de croissance des firmes marocaines et facteur parmi d'autres ayant contribué à la résistance des entreprises marocaines aux retombées de la crise sans précédent de Covid-19.

Un autre apport important de cette recherche est la démonstration que les PME marocaines au même titre que les grandes entreprises adoptent un comportement et réflexion stratégique comme le confirment les travaux de (Benyetho, 2014 & 2017 ; Laaguili & M'Barki, 2016 ; Mountassif & Larhissi, 2019 ; Simmou et al, 2022 ; Belbachir & Zammar, 2022) cités ci-dessus. Ceci est en contradiction avec les prétentions de (Edmilson de Olivera Lima, 2003) qui soutient que les principes du management stratégique, notamment ceux fondamentaux comme la planification stratégique, conçue au début pour des entreprises de grande taille, ne peuvent convenir aux PME, vu leur pauvreté en ressources, et leur vulnérabilité aux fluctuations de la performance économique et aux insuffisances de gestion.

Par contre ces résultats rejoignent le courant de (Marchesnay et de Julien, 1992) qui, après plusieurs recherches faites sur des PME opérant dans divers secteurs d'activités, ont confirmé la présence claire et ostensible, dans la majorité des cas étudiés, de réflexions et esprit stratégiques à moyen terme, dont l'aspect est implicite, inspiré, et fortement contingent, non systémique et non rationnel, incrémentale ou gradualiste, suivant une série tripartite de développement produit-client-technologie, pouvant être dynamique selon le niveau d'épanouissement du propriétaire-dirigeant » et permettant un haut degré de flexibilité dans la prise de décision.

Finalement, malgré que les dernières recherches sur les stratégies compétitives, suivies par les firmes marocaines, ont montré l'application de stratégies très en vogue en monde de gestion comme la stratégie de coopération et la stratégie de développement durable, le comportement et choix stratégiques des firmes marocaines en général et des PME en particulier semble ne pas avoir fait jusqu'à présent l'objet d'études théoriques ou empiriques sérieuses en opérationnalisant les stratégies génériques de Porter ou celles de Miles et Snow (1978) ou même les stratégies de spécialisation/diversification, et en étudiant l'influence des facteurs de contrôle comme : la taille et l'ancienneté de la firme, le domaine ou secteur d'activité, la formation et culture des dirigeants...etc, sur les stratégies suivies et en relation avec des indicateurs clés de performance/compétitivité comme la part de marché relative ou absolue, le chiffre d'affaires, ou autre. Ceci dans l'objectif de déceler les lacunes qui entachent le comportement stratégique des entreprises marocaines afin de les corriger, surtout en cette conjoncture caractérisée par une succession de crises rendant toute démarche intuitive et non formalisée vouée au fiasco.

5. Conclusion

Nous avons essayé à travers cette recherche de dresser une revue de littérature narrative sur les différents travaux de recherches récents ayant traité des stratégies compétitives des firmes marocaines en général et des PME en particulier. Ce travail de recherche a permis de relever les tendances de la recherche scientifique au chapitre des stratégies compétitives suivies au Maroc. En effet, les travaux de recherches récentes analysés montrent que les entreprises marocaines, aussi bien les grande de taille que les PME, adoptent des stratégies diverses visant à obtenir un avantage concurrentiel pérenne. Ainsi, la présente étude a montré que les PME marocaines, au même titre que les grandes entreprises opérant dans divers secteurs d'activités, sont caractérisées par la présence claire et ostensible de réflexions et esprit stratégiques dans la gestion des affaires.

Ces stratégies varient entre celles popularisées dans la discipline de stratégie d'entreprise comme la stratégie de coopération et la stratégie de développement durable, et d'autres classiques comme l'innovation et la diversification. Cependant, cette étude a permis de déceler une carence en études théoriques ou empiriques sérieuses du comportement et choix stratégiques des firmes marocaines en général et des PME en particulier. Ainsi, d'autres travaux sont attendus visant l'opérationnalisation, en contexte marocain, des stratégies génériques de Porter (1980) ou celles de Miles et Snow (1978) ou même les stratégies de spécialisation/diversification, et l'analyse de l'effet des facteurs de contingence comme : la grandeur et l'âge de la firme, le domaine ou le secteur d'activité...etc, sur les stratégies suivies, en relation avec des grandeurs d'évaluation de la performance/compétitivité des organisations.

Comme toute étude, cette recherche n'est pas sans limites, puisqu'elle peut être étendue par un benchmark visant la comparaison entre stratégies compétitives adoptées par les entreprises au niveau national, régional, continental ou même international.

En outre, comme cette étude n'a porté que sur l'analyse d'une vingtaine d'articles scientifiques publiés essentiellement lors des deux dernières décennies, alors l'extension de cette analyse à plus d'articles en intégrant même ceux les plus anciens, n'apportera que davantage d'éclaircissement sur les stratégies concurrentielles suivies par les firmes marocaines.

Références

- (1). Abdelkhalik, H. et Azouaoui, H. (2022). Stratégie de coopétition et performance des entreprises : Proposition d'un cadre d'analyse théorique. *Revue AME* Vol 4, No 4 (Octobre, 2022) 279-296
- (2). Ahsina, K., Jaafar, A., Bennani, Z., Mchiche, R. (2020). Les variables explicatives de l'adoption de l'Innovation ouverte par les entreprises marocaines : une modélisation par les équations structurelles (MES). *El-Bahith Review* N°: 20 (1)/2020. PP. 167-175
- (3). Akdim, H. (2017). Internationalisation des PME de la Région Fès Meknès (Maroc) : Cartographie des Liens et Tendances Actuelles. *European Scientific Journal* edition vol.13, No.2 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v13n2p1>
- (4). Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.
- (5). Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Puteaux, Hommes et techniques.
- (6). Asselineau, A., & Cromarias, A. (2011). Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise. *Management & Avenir*, 50(10), 137-152. <https://doi.org/10.3917/mav.050.0137>.
- (7). Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multi-dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44, 292 – 303
- (8). Belbachir, M. & Zamar, R. (2022). L'innovation managériale et son impact sur la compétitivité des PME marocaines : Cas des PME de la ville de Rabat. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)* ISSN: 2509-0429 Volume 7, numéro 1&2, 2022.
- (9). Benazzi, K. (2014). La mise en place d'une stratégie environnementale proactive au sein des organisations. *Revue JBE*, Vol 2, numéro 1.
- (10). Bengrich, M. et Ettor, M. (2017). La contribution de l'engagement dans une stratégie de développement durable à la réalisation de la performance des entreprises exportatrices d'agrumes de la région souss-massa. *Moroccan journal of entrepreneurship, innovation and management* Vol. 2, No 1 <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v2i1.8988>
- (11). Bennis, L. et Oudda, Y. (2021). Impact de la crise économique du Covid-19 sur les Entreprises Marocaines, *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2: Numéro 3» pp : 292-315.
- (12). Benyetho, K. (2014). Rôle de l'innovation dans l'amélioration de la qualité du management et de l'organisation des PME internationales marocaines. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro spécial : Décembre 2014*.
- (13). Benyetho, K. (2017). l'innovation technologique et la performance des PME marocaines exportatrices. *Information systems management & innovation journal*. Vol 1 No 2 pp 60-69
- (14). Bez, S. M., & Le Roy, F. (2016). Coopétition, Innovation et Performance Economique : Une étude de cas. *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1-28. <https://www.strategie-aims.com/conferences/27-xxveme-conference-de-l-aims>.
- (15). Bienayme, A. (1971). *La croissance des entreprises*, Tome 1, Ed: BORDAS, Paris
- (16). Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), pp.825-845.
- (17). Brulhart, F., Favoreu, C. et Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Editions Dunod

- (18). Bruneel, J., Clarysse, B., & Wright, M. (2009). Linking Entrepreneurial Strategy And Firm Growth. The 2009 Babson College Entrepreneurship Research Conference.
- (19). Calantone, R.J., Vickery, S.K. and Droge, C. (1995). Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 12,214–223
- (20). Ciampi, F., Marzi, G., Demi, S., & Faraoni, M. (2020). The big data-business strategy interconnection: a grand challenge for knowledge management. A review and future perspectives. *Journal of Knowledge Management*.
- (21). Crick, J. M., & Crick, D. (2020). The dark-side of coopetition: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. *Journal of Business Research*, 122, 226-240. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.065>.
- (22). Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*, éd Dalloz, Paris.
- (23). Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207-226. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0245-0>.
- (24). Edmilson de Olivera Lima. (2003). *Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptive axées sue le processus*, cahier de recherche 2003-03, HEC MONTREAL, expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpestrategie.pdf.
- (25). El Hamma, A. (2011). L'impact de la Stratégie sur le Contenu des Tableaux de bord : Cas des Entreprises au Maroc. « *Revue Congolaise de Gestion* » 2011/2 Numéro 14 | pages 57 à 77 ISSN 1729-0228 ISBN 2910153665 DOI 10.3917/rcg.014.0057
- (26). El Hamma, A. (2014). Impact de la stratégie sur l'interactivité du suivi budgétaire : cas des entreprises au Maroc. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* N°9-10, Janvier-Décembre 2014
- (27). Gosselin, M. et Dubé, T. (2002). Influence de la stratégie sur l'adoption des mesures de performance en vigueur dans le système de comptabilité de gestion, *Actes du 23ème congrès de l'AFC*, Toulouse, 16 et 17mai.
- (28). Govindarajan, V. & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 2, pp. 259-285.
- (29). Griffin, A. (1997) PDMA research on new product development practices: updating trends and bench-marking best practices. *Journal of Product Innovation. Management*, 16, 429–458
- (30). Hambrick, D. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research, *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, p. 567-575.
- (31). Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 2(84), pp.72-84.
- (32). Hamel, G. (2008). *La fin du management: inventer les règles de demain*, Paris: Vuibert.
- (33). Han, J.K., Kim, N. and Srivasta, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45
- (34). Harabi, N. (2007). Déterminants de la croissance des entreprises : Une analyse empirique du Maroc. Munich Personal RePEc Archive. Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4440/> MPRA Paper No. 4440, posted 11 Aug 2007 UTC
- (35). Hébert L. (2002). « Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial », *Gestion*, vol. 27, n° 1, p. 78 -85
- (36). Hmidou, I. & Binkkour, M. (2022). Les défis de la mise en œuvre de l'innovation managériale en stratégie : Une étude de cas dans le Grand Agadir. *Revue Alternatives*

- Managériales et Economiques E-ISSN : 2665-7511. Vol 4, No 4 (Octobre, 2022) 297-316
- (37). Hsing-Er Lin, I-Chieh Hsu, Audrey Wenhsin Hsu, Hsi-Mei Chung, (2020). Création d'avantages concurrentiels : Interactions entre la stratégie de diversification ambidextre et les facteurs contextuels dans une perspective de capacité dynamique. *Technological Forecasting & Social Change* : 154 (2020) 119952 (Taiwan).
 - (38). Ingham, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*, Deboeck Université, Bruxelles.
 - (39). Koenig, G. (2004). *Management stratégique. Projets. interactions & contextes*, Paris, Dunod.
 - (40). Laaguili, R & M'Barki, M.A. (2016). Contribution à L'Étude de la Dénaturation de la Stratégie des PME Certifiées Selon La Norme ISO 9001 : Cas Des PME Marocaines. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation* N°2 Juin 2016.
 - (41). Larioui, L. (2021). Covid 19, Résilience et Stratégies des entreprises familiales au Maroc : Étude exploratoire. *Journal of social sciences & organization management* <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v2i2.26980>
 - (42). Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, L.P. (2013). L'innovation managériale généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, n°235, pp.77–90.
 - (43). Leonidou L. C., Katsikeas C. S. et Samiee S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta analysis, *Journal of Business Research*, n° 55, p. 51-67.
 - (44). López-Gamero, M. D., Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí-Guilló, J. J., & PereiraMoliner, J. (2016). Organizational antecedents and competitive consequences of environmental proactivity in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(7), 949-970.
 - (45). Loulid, A. (2020). Le développement durable et la stratégie d'entreprise. *Journal of business and Economics*. Vol 8 N° 1&2.
 - (46). MAA, F. (2019). Les stratégies compétitives et capacités d'exportation : cas des entreprises marocaines. *Revue Économie, Gestion et Société*. N°20 août 2019.
 - (47). Marchesnay, M., Julien, P-A.(1992). *Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, perspectives en management stratégique Tome I : 1992/93*, édition Economica, Paris.
 - (48). Mayrhofer, U. (2004). International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry Modes Decisions? , *Journal of International Marketing*, 12: 4, 71-96.
 - (49). Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York.
 - (50). Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework, *Advances in Strategic Management*, vol. 5, p. 1-67.
 - (51). Mougin Y. (2015), *la qualité 2015, c'est facile-Comprendre les évolutions de la norme AFNOR NF EN ISO 9001*, Editions AFNOR, Paris.
 - (52). Mountassif, R & Larhrissi, N (2019). Déterminants de croissance des entreprises marocaines. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)* Vol. 12 pp. 14-19
 - (53). Pawar, K.S., Menon, V. and Reidel, J.C. (1994) *Timeto market. Integrated Manufacturing Systems*, 5, 14–22
 - (54). Porter, M. (1980, 1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica, p. 37-49.
 - (55). Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, p. 7-200.
 - (56). *Programme de compétence en management*, (2005). *Le business management system : un cadre de référence pour renforcer la compétitivité internationale*, Centre du commerce international, Genève.

- (57). Sandberg, W.R. & Hofer, C.W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 5 – 28.
- (58). Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge Mass: Harvard University Press.
- (59). Simmou, W., Govindan, k. Sameerf, I., Hussainey, K. Simmou, S. (2022). Doing good to be green and live clean! - Linking corporate social responsibility strategy, green innovation, and environmental performance: Evidence from Maldivian and Moroccan small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production* 384 (2023) 135265. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135265>
- (60). Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 12, n° 4, pp. 357-374.
- (61). Stéphanie D. (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD*, Éditions Liaisons, Paris.
- (62). Taouab, O. (2009). La stratégie des entreprises marocaines du textile et habillement : Une note empirique. *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, N°1, Janvier- mai 2009.
- (63). Vachani, S. (2005). Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies, *International Business Review*, 14, 415-439.
- (64). Walsh, P. R., & Dodds, R. (2017). Measuring the choice of environmental sustainability strategies in creating a competitive advantage. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 672- 687.