

# L'instauration des ERP pour la modernisation du tissu entrepreneurial marocain : cas des PME agroalimentaires du Grand Agadir

BOUHOULI M'barka

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Email : m.bouhouili@uiz.ac.ma

## Résumé :

*Aujourd'hui, les entreprises font face à une situation économique, sociale et financière en perpétuelle mouvance, leurs compétitivité et attractivité dépendent fortement de leur réactivité vis-à-vis de ces fluctuations et de leur aptitude d'adaptation. Afin d'affronter ces défis, les PME se trouvent devant l'obligation de moderniser et améliorer leurs Systèmes d'Information, pour qu'ils répondent à leurs problématiques de gestion métier. Les ERP peuvent jouer un rôle incontestable dans ce sens et rendre le SI plus évolutif et réactif.*

*Le présent papier cherche à traiter la problématique relative à la capacité des entreprises agroalimentaires du Grand Agadir à instaurer des Progiciel de Gestion Intégrés pour l'amélioration de leur processus de gestion quotidien, et le rôle que puissent jouer ces progiciels pour faire évoluer le mode d'organisation desdites entreprises.*

**Mots clés :** Progiciel de Gestion Intégrés, modernisation entrepreneuriale, Petites et Moyennes Entreprises.

## I. INTRODUCTION

L'entrepreneuriat ne concerne pas seulement l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création d'une entreprise, mais il peut aussi être présent tout au long de la vie de cette dernière. Comme l'ont affirmé Covin et Slevin [1] : « le domaine de l'entrepreneuriat ne se limite plus dans un sens conceptuel de création d'entreprise indépendante », il concerne également la phase de l'évolution des entreprises déjà existantes et l'amélioration de leurs modes d'organisations « la dynamique entrepreneuriale ». Ces progrès peuvent concerner tout type d'entreprise, quelles que soient leurs tailles. Nous allons, dans le cadre de ce travail, nous intéresser plus particulièrement au développement de la PME agroalimentaire du Grand Agadir à travers l'utilisation entrepreneuriale de l'ERP. En effet, il y a de

nombreuses années qu'on a prévu que « le secteur agroalimentaire aura besoin, de plus en plus, de connaître et d'intégrer dans sa stratégie la masse considérable de données relatives aux achats des consommateurs. Leurs profils devront être collectés et analysés de manière croissante. Les industries agroalimentaires seront donc soumises à un défi technologique d'envergure visant à segmenter plus finement les marchés, repérer les créneaux et détecter plus rapidement les nouvelles tendances de consommation » [2]. L'informatisation des entreprises agroalimentaires et l'adoption de l'ERP peuvent ainsi être considérées indispensables pour l'amélioration du tissu entrepreneurial et pour la prise de mesures défensives qui s'imposent actuellement.

## II. BESOIN ET IMPORTANCE DE MODERNISER LE TISSU ENTREPRENEURIAL DE LA PME

Aujourd'hui, les entreprises font face à une situation économique, sociale et financière en perpétuelle mouvance, leurs compétitivité et attractivité dépendent fortement de leur réactivité vis-à-vis de ces fluctuations et de leur aptitude d'adaptation. Dans le but de faire face à ces menaces, les PME sont obligées de moderniser et améliorer leurs Systèmes d'Information, pour qu'elles puissent exploiter correctement leurs informations et les traiter quotidiennement en temps opportun et de manière efficiente. Notamment que plus l'intensité de l'information est grande, plus la probabilité que l'organisation exige un SI de qualité pour ses opérations soit importante. « Des études antérieures ont montré

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

l'effet de l'intensité de l'information sur l'adoption et l'utilisation du courrier électronique, de l'internet mobile et de l'ERP » [3].

En outre, et malgré l'ensemble des difficultés rencontrées par les PME, elles doivent affronter la concurrence et maintenir leur niveau d'attractivité et de compétitivité sur le marché, tout en améliorant leurs offres en termes de qualité, en augmentant leur capacité d'innovation et en optimisant leurs processus de gestion internes. Dans ce sens, et comme l'a noté Esteves en 2009, « les PME favorisent de plus en plus l'adoption de l'ERP afin d'améliorer leur compétitivité ».

Ceci dit, moderniser la PME pourrait constituer un atout crucial pour sa croissance, notamment que l'environnement est très concurrentiel et certaines entreprises peuvent du jour au lendemain perdre ce qu'elles ont mis des années à gagner.

### III. LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION POUR LA MODERNISATION DE LA PME MAROCAINE

La PME est considérée comme la base de l'économie du Maroc, notamment que « le tissu économique est essentiellement constitué de PME et TPE » [4], cette place est essentiellement due à sa participation indéniable au développement régional et à la croissance économique du pays de manière générale. Cependant, ces entreprises souffrent d'un faible niveau d'informatisation, il en résulte une productivité du travail réduite par rapport aux potentialités qu'elles peuvent avoir. Elles doivent donc maîtriser les défis sur un marché très compétitif où les technologies et les Systèmes d'Information se manifestent comme un enjeu majeur.

En prenant compte de l'importance et du besoin de la modernisation des PME, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies/Département de la Poste, des Télécommunications et des Nouvelles Technologies a lancé le plan « Maroc Numeric 2020 » ayant pour principale objectif de faire

évoluer le Maroc vers une société de l'information, ce qui permettrait de faire du pays une plateforme de Technologies de l'Information importante et d'y instaurer une économie de savoir. « Ce plan accorde une grande importance au volet TI dans les PME et vise notamment le développement des Systèmes d'Information afin de rendre ces entreprises plus productives et plus compétitives aussi bien sur les marchés locaux, nationaux qu'internationaux » [4].

Il paraît donc prioritaire aujourd'hui de construire un modèle de développement économique et social pour le Maroc, l'amplification des technologies de l'information saura améliorer la gestion des PME et leur apportera une aide adaptée à leurs spécificités. En effet, « la modernisation du tissu entrepreneurial marocain constitue un enjeu majeur de la diffusion des TI. En décidant de mettre en place un Système d'Information, l'entreprise s'inscrit dans une démarche dynamique de modernisation technologique et organisationnelle, notamment pour répondre aux exigences de son industrie en matière de qualité, de coût et de délais, pour développer de nouveaux processus métiers et pour réaliser des gains de productivité » [5]. En 2008, le roi Mohammed VI a également mis le point sur l'importance de moderniser les entreprises, « Nous appelons le gouvernement à adopter une nouvelle stratégie dédiée aux secteurs de l'industrie et des services et au développement des nouvelles technologies. Cette stratégie devrait être axée sur l'exploitation optimale des opportunités induites par la mondialisation en matière de flux d'investissements. Outre la consolidation de l'entreprise marocaine et l'encouragement de l'investissement industriel porteur d'une valeur ajoutée, cette stratégie devrait avoir pour vocation d'ouvrir la voie devant l'économie marocaine, pour qu'elle puisse investir de nouveaux créneaux industriels faisant appel à des technologies novatrices et disposant de marchés prometteurs pour écouler ses produits et ses services. Nous avons autant d'ambition que de

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

détermination pour assurer l'insertion du Maroc, par ses entreprises et ses universités, dans l'économie mondiale du savoir. [...]». [6]

Ce qui précède démontre que le Maroc est devenu conscient du rôle des Technologies de l'Information et de la Communication pour le développement des entreprises en son sein, en l'occurrence dont les Progiciels de Gestion Intégrés pour la modernisation des PME.

### IV. ROLE DES ERP DANS LA MODERNISATION DE LA PME MAROCAINE

#### A- Définitions et avantages

Une solution ERP est une application qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les fonctions de leurs différents services dans un même logiciel. Les ERP sont donc des systèmes multi-modules qui cherchent à intégrer et à optimiser la circulation et le partage de l'information à travers toutes les fonctions de l'entreprise, ils cherchent aussi à fournir les données en temps réel. Ces caractéristiques rendent les ERP fortement flexibles et leur procurent la capacité de se conformer aux besoins et à la situation de l'entreprise, quelle que soit sa taille, tout en lui simplifiant la plupart des processus.

Comme l'ont affirmé Jouirou et Kalika [7] « les ERP offrent, au sein d'une même architecture applicative, une intégration des données mobilisées par les différentes fonctions de gestion de l'entreprise. Ils se caractérisent par des modules standards, c'est-à-dire de transactions reconnues et des règles de fonctionnement communes aux utilisateurs d'une entreprise », ce qui en résulte que toute entreprise recherchant des solutions flexibles, et voulant s'impliquer dans un processus d'amélioration de son Système d'Information peut s'approprier un ERP. D'ailleurs, « Les ERP conduisent à des changements de l'organisation de la PME qui vont depuis de simples transformations de procédures et de modes d'interaction entre individus à des redéfinitions de postes de travail, voire de services pour aboutir perpétuellement à une redéfinition des modes de contrôle et de

pilotage », ils participent donc à l'amélioration de la structure de l'information et l'offre de nouvelles opportunités pour les entreprises. Sans oublier que les Progiciels de Gestion Intégrés permettent de réduire la quantité de travail par rapport à celle fournie si l'entreprise souhaite obtenir toutes les données nécessaires réparties dans l'ensemble de ses services, et ce grâce à la centralisation de ces dernières sur la même application, ce qui améliore hautement la coopération entre les services. « Les suites organisationnelles des ERP sont donc nombreuses : les ERP modifient la structure de l'organisation par la création de nouveaux services et la réorganisation des services informatiques, voire des services inclus dans le périmètre des ERP, en changeant la nature, la circulation et les modes de création de l'information. De même, les ERP affectent le processus de décision dans les entreprises, les processus de contrôle et provoquent des modifications au niveau du comportement social des individus au sein des organisations, mais aussi au niveau des modes de management » [8].

À cela s'ajoute le fait que les ERP contribuent à éviter les mises à jour coûteuses et les problèmes d'incompatibilité, et aident à libérer des ressources importantes dans tous les services de l'entreprise.

#### B- Place des ERP dans la PME marocaine :

Sachant que la PME représente aujourd'hui 98% d'entreprises dans le tissu économique marocain, on se rend compte rapidement que la plus grande part du défi à relever réside dans la promotion de celle-ci. Parmi les actions des PME pour affronter les contraintes des nouveaux environnements, nous constatons depuis le début des années 90 le recours à la Technologie de l'Information. Cette innovation est évidemment destinée à assurer aux entreprises un meilleur développement. Ceci a changé les PME au Maroc avec de nouvelles pratiques de travail et l'apparition de nouvelles habitudes et représentations [4].

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

En outre, les ERP sont en train de se déployer aujourd'hui au Maroc, les PME marocaines ont saisi le rôle que cette technologie pourrait jouer dans la réalisation de leurs ambitions, notamment que « les PME marocaines sont confrontées à des exigences de performances de plus en plus élevées. Dans cette optique, les Systèmes d'Information ont un rôle clé à jouer. Cette solution clé en main va faciliter l'accès des PME aux ERP, et ainsi leur permettre de relever tous les défis, de la productivité à la performance en passant par la compétitivité » [9]. L'instauration de ces progiciels ainsi que l'ensemble des bénéfices qu'ils offrent devraient faciliter la mise à niveau desdites PME et apporter une réponse parfaitement adaptée à leurs attentes.

Le tissu entrepreneurial de la PME marocaine pourrait être modernisé grâce à l'amélioration de leurs méthodes de travail via le recours aux ERP, du fait que ces derniers « sont un atout qui modifie les pratiques du travail à travers la circulation rapide de l'information, la coordination de l'action, l'élaboration de nouvelles façons de faire, l'accès rapide à des connaissances très diverses et l'ouverture de nouveaux services. En effet, l'un des objectifs des dirigeants est d'utiliser des TI efficaces et compatibles avec leurs nouveaux modes de management. Ces modes reposent selon Maronnat sur une coordination plus étroite des tâches, sur la coopération et sur le partage des informations et des prises de décision » [8].

Ce qui précède prouve que les ERP pourront jouer un rôle indéniable dans la modernisation de la PME au Maroc, par la facilité qu'ils procurent en matière de rassemblement des données et leur analyse ainsi que par la facilité d'exploitation de l'information, l'amélioration de sa transparence et sa fiabilité, mais aussi l'amélioration de tous les processus de travail.

Ceci dit, quels sont les freins qui s'imposent aux PME et constituent un handicap face à l'implémentation des ERP en leur sein ?

### C- Les principaux freins à l'instauration des ERP au sein des PME

Il existe plusieurs facteurs ayant été déterminés comme obstacles à l'informatisation des PME et à l'instauration des ERP par ces dernières, à savoir « leur complexité, leur coût, la durée des projets, la surcharge de travail qu'entraîne leur implémentation, les difficultés de leur adaptation » [10], sans oublier que les PME rencontrent plusieurs difficultés en termes de ressources financières, d'ignorance de la rentabilité de l'investissement en TI en générale et de manque de personnel qualifié, notamment que le processus d'implémentation d'un ERP est complexe et exige un niveau de compétence techniques et organisationnelles élevé, car « non seulement, il faut procéder à la configuration de l'ERP qui est un processus émanant de la complexité même de l'architecture des modules et de gestion des données, mais il faut également intégrer les processus d'affaires de l'entreprise » [11], la PME doit donc garantir la mise en place d'un ERP tout en l'intégrant et l'adaptant avec les systèmes qui préexistent.

D'autres facteurs constituent également des obstacles à la mise en œuvre et l'adoption des ERP par les PME, cela fait référence au contexte technologique, du fait que plus le Système d'Information de l'entreprise est vieux, moins il répond aux nouveaux besoins et plus l'entreprise sera préparée à adopter un ERP, le contexte organisationnel car plus la PME est spécialisée dans ses processus avec des ressources rares, moins elle va se conduire vers un ERP et le contexte environnemental puisque la nature et la dynamique du marché de la PME affectent l'acquisition de l'ERP [4].

La modernisation de la PME par les ERP reste également freinée par un ensemble de facteurs culturels et humains dont l'implication de la haute direction, la résistance au changement exprimée par certains employés...etc.

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

### V. PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE

« L'agroalimentaire est un secteur industriel ayant pour objet la transformation, l'exploitation et le conditionnement des produits agricoles en denrées alimentaires destinées à la consommation humaine et animale » [12]. Au Maroc, le secteur de l'agroalimentaire représente un des secteurs industriels moteurs de l'économie. En effet, il occupe la place de « la deuxième branche industrielle du pays, après celle de la chimie » [13], « il représente 29% du PIB industriel, 16% des investissements industriels et 11% des exportations industrielles » [14]. L'agroalimentaire est donc un secteur porteur au Maroc, « sa modernisation aura des effets directs sur le PIB et sur l'emploi » [15]. Le Plan Emergence [16] présenté par le gouvernement marocain a identifié l'agroalimentaire comme étant un secteur qui pourrait créer de la richesse et tirer l'économie marocaine vers le haut. Cette industrie se situe principalement dans les régions de Souss Massa Drâa et de Marrakech-Tensift-Alhaouz qui profitent d'une activité agricole et maritime importante et de richesses minières. Le tissu des entreprises de l'agroalimentaire au Maroc se caractérise par sa composition dominée des Petites et Moyennes Entreprises (PME), l'étude réalisée par la FENAGRI a encore conclu que les entreprises du secteur sont de très petite taille, plus de 92% des sociétés sont des PMI/PME.

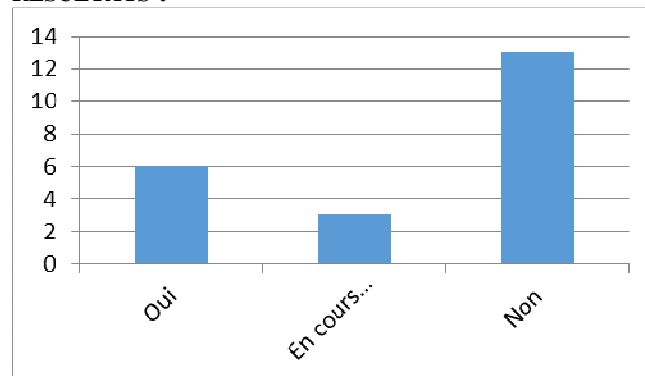
Notre choix d'étudier les PME agroalimentaires sur le Grand Agadir se justifie essentiellement par l'importance des ressources de cette ville. Selon l'Annuaire Professionnel des Unités Agroalimentaires de la région, Agadir accapare la plus grande part des entreprises agroalimentaires de la Région Souss Massa Drâa, notamment avec la concentration de l'ensemble des unités des produits de la mer sur ses ports de pêche « ancien et nouveau port », ainsi que les coopératives de l'huile d'argan et les grandes boulangeries. En ce qui concerne Aït Melloul, l'activité principale est le conditionnement des agrumes et primeurs, les

minoteries industrielles et la vente des aliments de bétails et volailles. Chtouka Aït Baha, ainsi que la ville de Taroudant, sont pareillement dominées par les stations de conditionnement, mais aussi par les coopératives de production de l'huile d'argan. Le reste des villes (Tiznit, Ouarzazate, Sidi Ifni, Tinghir et Zagora) connaît l'existence des différentes sous-activités du secteur agroalimentaire, mais avec un nombre limité d'entreprises.

### VI. METHODOLOGIE DE TRAVAIL CHOISIE

Nous avons choisi, dans le cadre de ce travail, de mener une étude quantitative via questionnaire que nous avons administré auprès des Directeurs, Responsables Informatiques, ou Directeurs des SI des petites et moyennes entités agroalimentaires du Grand Agadir. Notre échantillon d'étude est de 22 PME. Pour ce faire, nous avons préparé un questionnaire de 13 questions qui a été remis directement aux interviewés. Le choix de ce mode d'administration nous offre plusieurs avantages tels : « l'échange d'idées avec les interviewés, la possibilité de recueillir les réactions et commentaires effectués par eux. Elle présente également l'avantage d'avoir des clarifications et des explications complémentaires ainsi que des réponses de qualité » [17]. Nous présentons, ci-après, les principaux résultats de notre enquête.

### VII. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS :



*Fig. 1 : Disponibilité d'un Proiciel de Gestion Intégré au sein de l'entreprise*



## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

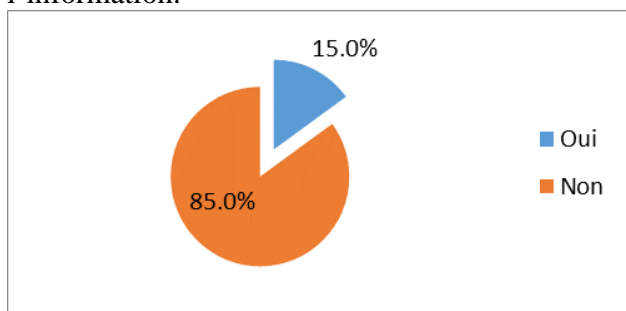
13 PME interrogées (plus que 50%) ne disposent pas d'un ERP, les interviewés affirment par contre qu'ils disposent de Systèmes d'Information peu complexes ou peu organisés avec quelques logiciels et/ou applications dédiés à la gestion des stocks, la facturation ou la comptabilité. Six entités ont déjà un ERP, et trois autres affirment avoir un ERP en cours d'acquisition (cas de deux entreprises en phase de négociation avec les fournisseurs d'ERP en termes de prix et besoins de l'entreprise) ou en cours d'implémentation (cas d'une seule entreprise).

Les six entreprises qui disposent déjà d'un ERP confirment la récence de son instauration, le plus ancien ERP mis en place au sein desdites entités date de 2013.

- **Principales raisons d'instauration d'un ERP au sein de l'entreprise :**

Les réponses des interrogés concernant les raisons d'adoption d'un ERP étaient surtout relatives à leur volonté d'engager une nouvelle conception de leur fonctionnement et méthodes de travail, à la réalisation des objectifs de modernisation.

En outre, d'autres raisons ont été citées, elles concernent le volet technique offert et facilité généralement par les ERP, à savoir : sa flexibilité, l'accès facile aux données, le gain du temps et des distances et le partage de l'information.

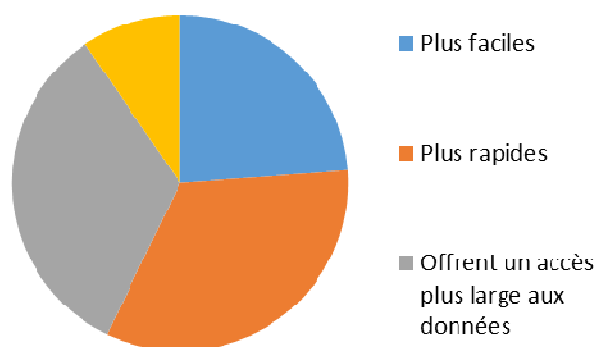


*Fig. 2 : Exploitation des modules offerts par l'ERP*

Seule une entreprise parmi celles interrogées et disposant d'un ERP (les 6 entreprises l'ayant déjà et la 7<sup>ème</sup> pour laquelle le progiciel est en cours d'implémentation) confirme exploiter l'ensemble des modules et fonctions offerts par cet outils.

- **Les modules de l'ERP les plus exploités par les utilisateurs.**

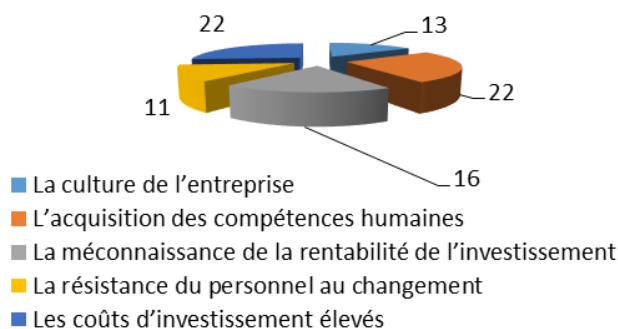
D'après les résultats obtenus, même si l'ERP est installé dans sa totalité, les PME exploitent plus les modules de comptabilité, de contrôle de gestion et de gestion commerciale. Ce qui veut dire que ces entreprises se limitent généralement à l'usage des modules financiers, considérés plus concrets et plus importants, ceci était la réponse de toutes les PME qui disposent d'un ERP.



*Fig.3 : Implémentation de l'ERP et amélioration des méthodes de travail*

Nous remarquons que, d'après les résultats obtenus, toutes les PME ayant déjà implémenté un ERP pensent que cet outil leur a rendu les méthodes de travail plus rapides, et leur a offert un accès plus large aux données, elles ont toutes affirmé que l'ERP a créé de nombreux changements tout en offrant d'énormes possibilités, et qu'il facilite les processus de travail au quotidien. Deux PME par contre considèrent que ces progiciels sont complexes et représentent des tâches plus difficiles.

## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation



**Fig. 4 : Principaux facteurs qui bloquent l'implémentation de l'ERP au sein de l'entreprise**

L'acquisition des compétences humaines constitue un facteur indéniable que toutes les PME interrogées considèrent comme obstacle face à l'adoption d'ERP, ces entreprises s'avèrent peu équipées en personnel compétent capable d'adopter et d'intégrer les potentialités d'un outil technologique pareil. Ceci peut expliquer leur retard dans l'adoption de l'ERP.

Les coûts d'investissement en ERP pour leur part bloquent l'intégration des ERP au sein des entreprises agroalimentaires du Grand Agadir, surtout avec les difficultés financières que connaissent les entreprises de petite ou moyenne taille par rapport aux grandes entreprises, et également avec la méconnaissance de la rentabilité de l'investissement en ERP. En effet, la majorité des questionnés ont confirmé que même avec une haute direction bien impliquée dans un projet pareil, et avec des dirigeants qui comprennent le rôle que ces progiciels puissent jouer dans la modernisation de l'organisation, ils ne parviennent généralement pas à évaluer les bénéfices qu'ils en tireraient.

En dernier lieu, la moitié des questionnés considèrent que la crainte de la résistance au changement de la part des employés vis-à-vis de l'ERP freine sa mise en place, notamment vu sa complexité par rapport à un Système d'Information simple.

### VII. CONCLUSION

Pour les PME agroalimentaires du Grand Agadir, le choix de diffuser un ERP, constitue une décision lourde à prendre. Cet outil bouleverse, modernise et améliore profondément leurs pratiques de gestion, mais leur exige une forte capacité de changement freinée généralement par des ressources financières et humaines faibles ou limitées.

Malgré les éléments précités, les PME du secteur agroalimentaire installées sur la ville d'Agadir commencent à adopter les ERP pour atteindre leurs objectifs de modernisation et de gain de compétitivité, et profiter des véritables opportunités qu'ils procurent. Cependant, le nombre de PME adoptant ces progiciels reste limité. Dans ce sens, les professionnels de l'agroalimentaire doivent prendre en considération les avantages offerts et savoir que c'est un investissement qui leur permet de faire partie des entreprises modernes, s'aligner sur les concurrents et leur offre d'importants avantages à long terme.

### Références

- [1] Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16.
- [2] DENEUX, M., BIZET, J., DUSSAUT, B., L'avenir du secteur agro-alimentaire. Rapport d'information fait au nom de la commission des Affaires économiques et du Plan, Sénat, session ordinaire 2000, n° 39, France
- [3] SULTAN, M-F., «The role of marketing Information System in marketing decision-making in Jordanian shareholding medecines production companies», in *IJRRAS*, vol.11, n° 2, 2012.
- [4] Ghani. R., Contribution à la compréhension de l'adoption des ERP dans les PME marocaines : une approche structurationaliste et culturelle, Université Montpellier I.
- [5] Maroc Numérique, Stratégie nationale pour la société de l'information et l'économie numérique 2009 – 2013.
- [6] Extrait du Texte intégral du discours adressé à la Nation par SM le Roi à l'occasion de la Fête du Trône - 30/07/08.
- [7] Jouirou N. et Kalika M. (2009), « Mise en place d'un ERP, transformation de l'entreprise et dynamique de l'alignement », 20ème Conférence de l'AIM, Marrakech.
- [8] Saint-Léger, G. et Bonnet, D. (2009), «Impacts des dysfonctionnements d'usages avec les systèmes intégrés de type ERP/PGI», In Riccio P.M. et Bonnet D., *Management des Technologies Organisationnelles*, Presses des Mines, Collection Economie et Gestion, 352 p.
- [9] Ghani. R., L'utilisation entrepreneuriale des ERP dans la PME moderne marocaine, Université Montpellier I.
- [10] Equey, C., (2006), « Étude du comportement des PME/PMI suisses en matière d'adoption de système de gestion intégré 06/12/2001

## **Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**

- [11] Robey D., Ross, J-W. et Boudreau M-C. (2002), « Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change », Journal of Management Information Systems (19:1).
- [12] Définition de la Revue Agreste, n.107, janvier 2012.
- [13] FENAGRI, « Agroalimentaire : la filière anticipe l'offre de demain », 2011.
- [14] FENAGRI, « L'agroalimentaire, un secteur en pleine ébullition », 2013
- [15] Berrada Amine, Président de la Fédération Nationale de l'Agroalimentaire, Étude : l'agro-industrie, secteur stratégique pour l'économie marocaine
- [16] Une stratégie industrielle qui a été lancée en 2005, ses objectifs sont la mise à niveau du secteur industriel et sa modernisation.
- [17] Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J-M., La collecte des données et la gestion de leurs sources, 2003, dans Thiétart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management, éd. Dunod.