

Colloque International de Recherche en Economie et en Gestion

(CIREG 2016 – Marrakech)

Mai 12-14, Marrakech, MAROC

**LA QUALITE ET L'INNOVATION DANS LES PME
AGROALIMENTAIRES : UNE INSTRUMENTATION QUI MÈNE
VERS L'EXCELLENCE ?**

Moncif OUMMAHYA

Master de recherche "Entrepreneuriat et Stratégies des PME"

Non-affilié

oummahya.moncif@gmail.com

Tél : +212 6 72 84 69 98

LA QUALITE ET L'INNOVATION DANS LES PME AGROALIMENTAIRES : UNE INSTRUMENTATION QUI MÈNE VERS L'EXCELLENCE ?

Résumé :

En tenant compte des transformations des marchés et des évolutions du progrès technique, la petite et moyenne entreprise (PME) doit chercher des moyens pour survivre le changement, et puis pour améliorer sa compétitivité. La qualité et l'innovation sont deux clés de la gestion du changement qui ont été appliquées par les grandes organisations du secteur privé avec des records de succès. De la sorte, les PME peuvent-elles aussi mettre en usage un système de gestion par la qualité et l'innovation? Et plus précisément, qu'en est-il des PME agroalimentaires ? A ce jour, nous observons que pour des raisons diverses, il y a eu une approche fragmentaire de ces deux concepts, et la plupart des PME n'ont pas été en mesure d'obtenir les ressources nécessaires pour réussir un système de gestion intégré. Ce travail vise donc à explorer le système d'intégration de la qualité et l'innovation dans les PME agroalimentaires.

Les données présentées dans ce travail découlent de l'étude de cas approfondie d'une success story. Elles dévoilent que la qualité est une base essentielle pour progresser vers l'innovation à grande échelle et confirment son rôle en tant que catalyseur pour les innovations. Des résultats à qui s'ajoutent des explications sur un effet significatif sur l'atteinte de l'excellence.

Mots clés : qualité, innovation, excellence, EFQM, PME, modèle intégrateur.

Introduction

Loin de la vision du « One Best Way », certains auteurs s'intéressent à l'intégration de la qualité et de l'innovation dans les systèmes de gestion des entreprises, et confirment le succès des entreprises ayant intégrés ces deux concepts. Historiquement, l'intégration de la qualité et l'innovation dans un système de gestion a été concrétisée pour la première fois dans les entreprises japonaises par le concept « kaizen¹ ». C'est un processus d'améliorations concrètes, simples et peu onéreuses basé sur la roue de Deming qui limite l'innovation à une démarche graduelle et douce, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à neuf ». Or, l'application du concept japonais dans les PME du secteur agroalimentaire apparaît très difficile voire même impossible. Le processus qualité concret, simple et peu onéreux s'oppose aux exigences agroalimentaires qui adhèrent plutôt à un processus standardisé, complexe et coûteux.

Face à cette situation problématique, l'excellence s'impose comme mesure explicative. En effet, les différentes évolutions de l'excellence affirment l'importance de l'approche intégrative dans l'atteinte du succès et dévoilent une dépendance par rapport à la qualité et à l'innovation.

Tenant compte des considérations précédentes, la compréhension de la réalité d'un système de gestion intégré, par la qualité et l'innovation, dans les PME semble attractive et complexe. Ainsi, ce système d'intégration pose le problème et l'objet, relevé au cours de ce travail de recherche. De nombreuses questions peuvent être posées dans ce contexte alors que les réponses ne peuvent être apportées dans le cadre de cette recherche. Par conséquent nous avons formulé notre problématique comme suit :

Dans quelles mesures les PME agroalimentaires peuvent-elles intégrer la qualité et l'innovation, avec un effet significatif et positif sur l'excellence ?

Dans le cadre de cette problématique nous tenterons d'apporter les réponses aux questions de recherche suivantes :

- Quels types d'innovations les PME agroalimentaires adoptent-elles ?
- Quelles démarches qualité les PME agroalimentaires adoptent-elles ?
- Quels sont les liens potentiels entre différentes démarches qualité et les types d'innovation dans les PME agroalimentaires ?
- Comment l'intégration de la qualité et l'innovation influence-t-elle l'atteinte de l'excellence dans les PME agroalimentaires ?

Afin de répondre à ces questions, nous présenterons notre recherche en deux grandes parties. D'abord, on reviendra sur les spécificités de l'intégration de la qualité et de l'innovation dans les PME de manière générale (Partie 1), cette partie est un rappel des principaux travaux qui conduiront notre conception du modèle intégrateur. Ensuite nous présenterons le cas de la PME étudiée (Partie 2) et les différents résultats retenues à partir du modèle conçu.

¹ En 1986, Masaaki Imai fonde la voie Kaizen pour accompagner les entreprises de la côte ouest américaines face aux chocs pétroliers : qui est la fusion des deux mots japonais Kai et Zen qui signifient respectivement « changement » et « bon »

1. LA QUALITE ET L'INNOVATION DANS LES PME : DEUX PROBLEMATIQUES DELICATES

Dans le domaine industriel, chaque entreprise a pour objectif de développer un système de management spécifique de la qualité qui lui permet de conforter sa position stratégique face à la concurrence (Villalonga 2003). De ce fait, pour comprendre les logiques d'encastrement et l'origine des motivations, qui restent très importantes dans le contexte des PME comparées aux grandes entreprises comme le souligne (Lapointe 2005). Nous avons mobilisé les travaux de (Fekari 2009; Guilhom 1996; Messeghem 1999). L'étude de ces différentes références nous a permis de comprendre les divers processus qui pourraient caractériser l'engagement qualité des PME. Il semble que deux démarches qualité au moins cohabitent dans les PME : la "démarche uniciste" ou encore appelée "démarche réactive" -c'est-à-dire la qualité faisant référence aux améliorations internes produits/procédés directement associées- et la "qualité pluraliste" ou encore appelée "démarche proactive" -c'est-à-dire la qualité vue comme un processus global qui couvre tous les processus de l'entreprise et de ses partenaires amont/aval. Selon (Guilhom 1996), cette typologie introduit une différenciation entre les procédures qualité décrites par l'Afnor, l'EFQM etc. Cependant, la qualité, perçue en PME en tant qu'une démarche de l'organisation et du dirigeant, s'introduit inéluctablement à un changement organisationnel dont les répercussions en termes de structures, de comportements seront différentes selon la nature du processus qualité engagé (Messeghem 1999).

Par ailleurs, face à la mondialisation et pour assurer leur compétitivité, les PME n'ont pas d'autres alternatives que d'innover globalement, soit dans toute l'organisation et de façon continue (St-Pierre 2003). Ce qui nous amène à nous intéresser au concept de l'innovation dans le but de cerner ses contours et comprendre la dynamique d'innovation dans les PME à travers les différentes typologies proposés par la littérature (Chénier 1997; Cooper 1998; Julien 1996; OCDE 2005; Pedersen 2004). De façon générale, trois typologies peuvent être distinguées en fonction de la nature, de l'objet et du degré de nouveauté introduit par l'innovation. Ainsi, pour caractériser l'innovation des PME, nous avons pu résumer ces principaux déterminants en quatre catégories principales : (le rôle du dirigeant, spécificités liées à l'organisation au sein des PME, les ressources limitées des PME, et l'importance des relations externes). De plus, OSEO (2006) révèle que l'innovation de produit est plus répandue que l'innovation de processus dans les PME. Et que les PME innoveront plus de manière incrémentale que radicale. D'autres études soulignent qu'il existe des particularités sectorielles en matière d'innovation, en effet selon Benyahia-Taibi (2011) les entreprises du secteur agroalimentaire sont orientées vers les innovations de produit, souvent combinées avec des innovations de procédé.

A travers ses analyses, nous constatons que les caractéristiques de la PME influent sur son processus d'innovation, mais également sur sa démarche qualité. En effet, la spécificité de ces organisations constitue un levier à l'innovation, qui peut s'avérer un facteur de flexibilité et de souplesse (Plane 2003). Par conséquent, le modèle d'assurance de la qualité remet en cause le paradigme de la spécificité et apparaît comme un facteur dénaturant (Messeghem 1999).

1.1. La qualité et l'innovation dans les PME : Une fragmentation reprochable

A la lumière des considérations précédentes, la qualité et l'innovation peuvent apparaître comme deux dimensions opposées et indépendantes. De la sorte une PME désirante d'intégrer la qualité et l'innovation dans son système de gestion pourrait se confronter à une impasse.

Cependant, plusieurs auteurs (McAdam 2001; Vachhrajani 2008) ont tenté d'intégrer ces deux concepts dans le système de gestion des PME. Ces études révèlent qu'il y a une forte relation entre les variables qui composent les deux concepts. Ce qui suggère que les PME qui mettent en place une démarche d'assurance qualité subiraient une dénaturation et développeraient une dynamique et un climat favorable à l'innovation. D'autre part, la qualité, reconnu comme étant une démarche d'amélioration continue en vue de simplifier et de rationaliser un processus (Samaha 1996), n'est pas l'unique et le meilleur outil pour améliorer l'organisation. L'idée est qu'en plus de la démarche qualité, les PME doivent innover pour aider à maintenir l'orientation stratégique correcte. Brown (1994) et Samaha (1996) arrivent aux mêmes conclusions, ils soutiennent que l'innovation peut aider les entreprises à maintenir et à augmenter leur avantage compétitif. Des propos qui corroborent avec l'étude de Wiele & Brown (1998) qui stipule que l'ISO et l'amélioration continue sont des blocs constitutifs appropriés sur lesquels il est possible d'établir une organisation innovatrice.

De la sorte, et en s'inspirant des travaux de Vachhrajani (2008), nous avons entamé une étude comparative des déterminants de la qualité et de l'innovation dans le contexte des PME. La littérature scientifique propose séparément plusieurs modèles théoriques et empiriques tentant d'expliquer les relations de causalité d'un certain nombre de facteurs par rapport à la qualité et à l'innovation. Pour examiner les composantes de la qualité, notre choix de modèle d'analyse a priorisé la dimension standardisée et prescriptive. Le modèle des huit principes de management de la qualité développé par l'ISO semble satisfaire nos préférences. Par rapport à l'innovation, et sans prétendre être déterministe, le modèle le plus complet serait les cinq facteurs de l'innovation en PME de (St-Pierre 2007).

L'étude comparative a révélé l'existence d'un certain nombre de facteurs dépendants et en interactivité continue qui engagent, stratégiquement, la PME dans un système de gestion intégré, par la qualité et l'innovation. En effet, cinq impératifs déterminent l'implantation et le succès de la qualité et de l'innovation dans une PME, il s'agit de :

- Leadership
- Ressources
- Savoir-faire
- Organisation
- Relations avec l'environnement externe

1.2. La qualité et l'innovation dans les PME : Un cheminement cohérent vers l'excellence ?

D'un point de vue systémique, Joël de Rosnay a défini un système comme étant un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but. Autrement dit, si les PME sont nombreuses a relevé ce défi, une destination se doit d'exister. Ceci d'une part, affirme la définition catholique² de la qualité et confirme les propos de Brown (1994) et Samaha (1996) qui stipulent que l'innovation aide à maintenir la destination stratégique correcte.

² "It is the strength that the continuous improvement is catholic in the range of interpretations it permits." Hill and Wilkinson (1995)

En effet, il faut que la situation analysée puisse relever d'une classe de problème de gestion que l'on puisse identifier et à partir de laquelle on mobilise différents concepts et théories.

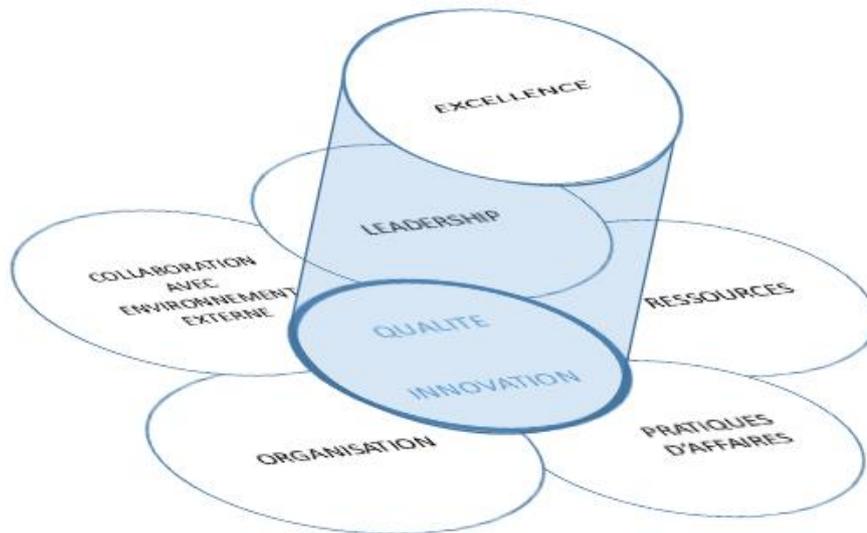
De nos jours, de nombreuses organisations sont à la recherche de l'excellence, mais pas beaucoup d'organisations ont réussi à atteindre cet objectif, apparemment parce que la direction n'a pas une compréhension profonde de ce que cela signifie vraiment d'être excellente. Depuis 1982, où Peters et Waterman ont publié leur célèbre livre « In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies », il y a eu de nombreuses suggestions pour une définition de l'excellence, et pour ses critères de succès. En d'autres termes, il existe un besoin pour des études qui permettent aux PME de développer leur propre compréhension de l'excellence afin de partager les meilleures pratiques avec d'autres PME.

Bien que l'excellence fasse appel à diverses nominations, à savoir l'excellence organisationnelle, opérationnelle ou stratégique, elle est généralement associée au modèle EFQM. À l'origine, ce modèle s'inspire des principes TQM et tout le monde semblait satisfait jusqu'à la récente révision du modèle et l'ajustement du positionnement de la qualité dans le prix dédié et dans les critères du modèle. Ramis-Pujol (2003) explique ces changements comme une obligation pour le modèle EFQM pour refléter l'évolution des approches et des pratiques de gestion comme il doit répondre aux exigences des grandes, petites et moyennes entreprises dans le secteur privé et le secteur public. Ainsi, l'objectif est de fournir un modèle qui représente idéalement la philosophie de l'excellence et qui peut être appliqué à toutes les organisations, quel que soit le pays, la taille, le secteur ou la position par rapport au cheminement vers l'excellence. Ce point de vue est également présent dans les travaux de McAdams & O'Neil (1990), qui stipulent que le modèle d'Excellence n'était ni plus ni moins qu'une définition du TQM et il était donc fondé sur les mêmes principes.

La lecture du modèle EFQM démontre par ailleurs que l'organisation d'une entreprise excellente se caractérise par un climat favorable à l'innovation, fondé sur l'encouragement à émettre de nouvelles idées. Et par l'existence des politiques internes qui sont mises systématiquement en œuvre pour une transparence et une circulation de l'information à tous les niveaux dans l'entreprise et enfin par l'engagement et l'implication du personnel. En effet, le fait pour une PME d'intégrer la qualité et l'innovation dans son système de gestion établit une ligne de conduite qui mène vers l'excellence. Dans un contexte des PME, ces 3 concepts peuvent donc être qualifiés de dépendants en mettant l'accent sur leurs complémentarités face au changement.

Au regard du système retenue, le consensus révélé entre l'excellence, la qualité et l'innovation remet en question la faible présence des modèles intégrateurs qui traitent de ce sujet, pour enfin pouvoir modéliser cette réalité, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1: Modèle intégrateur de l'excellence



Source : (auteur)

Comme beaucoup de théoriciens et de chercheurs semblent encore mal interpréter les modèles d'excellence par une vue unilatérale soit « réductionniste », nous tenons à souligner que le modèle dans la figure 1, perçu comme un continuum dynamique des réalités organisationnelles des PME, éclaire les liens entre la qualité et l'innovation et reflète par ailleurs les aspects de l'excellence. D'un point de vue systémique, l'apport de l'excellence ne peut être négligé soit pour les avantages intrinsèques et extrinsèques qu'elle confère à l'organisation du système.

2. LA QUALITE ET L'INNOVATION DANS LES PME AGROALIMENTAIRES : CAS D'UNE ENTREPRISE MAROCAINE

Le but de cette étude est de comprendre en quoi consiste l'intégration de la qualité et de l'innovation dans la PME agroalimentaire. C'est un phénomène qui, selon quelques connaissances théoriques (Morin 2010) et intuitives préalables, est susceptible d'émerger des discours et représentations des utilisateurs. Nourrie de quelques concepts issus de la littérature (les 8 principes de la norme ISO : 9001, le modèle de la PME innovante, le modèle EFQM), la recherche consistera donc à tenter de comprendre l'intégration de la qualité et l'innovation par les acteurs de la PME agroalimentaire. Ainsi, notre étude sera avant tout une recherche interprétativiste dont la démarche est mixte et le mode de raisonnement est inductif.

2.1. Présentation du cas d'étude

Le choix du cas ne découle pas directement du cadre conceptuel, qui a lui-même évolué à son contact. Ce n'est donc pas à proprement parler un « choix » de terrain. Cependant, le cas unique retenu satisfait à certains critères en accord avec nos centres d'intérêt. Le cas étudié est une PME agroalimentaire marocaine qui :

- se positionne comme leader des compotes et baby food au Maroc.

- a investi 20 MDH pour assurer son expansion locale et internationale
- est la première à produire les petits pots halal pour bébés
- détient 2 certifications Internationales : ISO 22000 & IFS-Niveau Supérieur

L'opérationnalisation de cette étude de cas est composée de 3 grandes étapes. Dans un premier temps nous nous sommes focalisés sur l'identification de la démarche qualité et des différents types d'innovation implantées. Pour ce faire nous avons cerné les 3 déterminants (le rôle des dirigeants et l'évolution de l'entreprise par l'entretien semi-directif et la structure organisationnelle par le QCM). D'autre part, nous avons élaboré un QCM sur la base des facteurs pertinents des innovations de l'OCDE pour distinguer entre les différentes innovations implantées). Puis nous avons abordé les 5 principes du modèle intégrateur par l'entretien semi directif et enfin l'effet sur l'excellence a été évalué par un QCM. Indistinctement, l'observation participante et la recherche documentaire ont été menées tout au long de notre stage de recherche qui a duré 3 mois.

Afin d'en extraire des tendances et des mesures, les données qualitatives ont été traitées par la méthode de l'analyse de contenu catégorielle thématique qui consiste à codifier les objectifs en des catégories thématiques puis à chercher dans le texte des répondants les principales tendances relatives à chaque principe. De la sorte, 34 variables ont été identifiées au total. D'autre part, les données quantitatives ont été traitées par la moyenne empirique au niveau des QCM de l'innovation et de la structure organisationnelle puis par la moyenne pondérée au niveau du QCM de l'excellence.

2.2. Résultats de l'exploration

Démarches qualité et types d'innovation :

Les résultats de l'étude de cas ne s'éloignent pas des différentes caractéristiques théoriques préalablement discutées. L'innovation de produit a obtenu le taux de mobilité le plus élevé, c'est-à-dire, qu'elle est l'innovation la plus utilisée parmi les quatre autres types d'innovation de l'OCDE. Ceci s'accorde aux recherches de (Fort F. 2007) qui tendent à montrer que l'innovation de produit est la plus répandue dans les PME.

Par conséquent, l'innovation de procédés, théoriquement inaccessible aux PME, vient au second rang avec un taux de mobilité équivalent à 65%. Elle devance ainsi les innovations organisationnelles et de commercialisation dont les taux de mobilité sont moyennement faibles. Une situation qui pourrait être expliquée par les attitudes, le rôle et l'implication de la direction dans la gestion de l'entreprise mais aussi par l'existence des exigences procédurales de la démarche d'assurance qualité. L'entreprise favorise l'amélioration des produits et de procédés par une manœuvre régulière et continue, soit une innovation incrémentale. En effet, la PME procède d'une manière incrémentale, régulière et continue, à l'égard des facteurs pertinents de l'innovation de produits et de procédés.

En conséquence, sa réaction par rapport aux innovations organisationnelles et de commercialisation est radicale, soit une réaction ferme, claire et aléatoire. Les particularités de l'innovation dans le secteur agroalimentaire (Earle 1997) s'identifient aussi dans notre cas. On remarque ainsi l'existence des innovations sociales et culturelles. De ce fait, les dirigeants ont abordé la dimension sociale par le développement d'un produit Halal, respectueux de la

religion de la société musulmane et des exigences Halal marocaines. D'autre part, la collaboration avec GAIN³ pour l'élaboration d'une recette répondant aux carences vitaminiques des pays africains peut être appréhendée en tant que procédé social en faveur de la collectivité. Par ailleurs, la dimension culturelle est abordée par le développement des produits d'inspiration traditionnelle, comme le pot au feu, le hachis Parmentier, les spaghettis bolognaise, le tout sous forme de petit pot.

Concernant la démarche qualité, les deux dirigeants indiquent une vision d'expansion et de croissance et ont des objectifs ambitieux conjugués à la diversification et à la différenciation de produit, et à des collaborations avec différents organismes, ainsi qu'au développement interne. En effet, les propos des dirigeants mettent en évidence des tendances rituelles identifiables dans le périmètre de notre recherche. Leurs intérêts, le rôle et les attitudes font référence à une démarche qualité pluraliste, proactive, puisque cette dernière, dans un premier temps, recouvre l'environnement interne et externe de l'entreprise et dans un second temps, elle est accompagnée des objectifs d'expansion et de croissance par rapport aux concurrents. Cependant, si la démarche qualité pluraliste s'identifie clairement dans les réponses des deux dirigeants, l'opérationnalisation de cette dernière confirme l'engagement qualité proactif du cas.

Ainsi, la démarche qualité s'apparente, d'une part à un processus de certifications ; il s'agit d'une certification halal par AVS (2009), ISO 22000 (2012), IFS Niveau supérieur (2012) et la norme halal marocaine (2012) ; et d'autre part, à un processus d'amélioration continue au niveau des processus stratégiques (achat et export) et au niveau des processus de production (lignes d'approvisionnement, de conditionnement, de traitement de légumes et de surgélation). Enfin, un travail de R&D pour le projet d'une future certification biologique, est effectué en interne par l'équipe HACCP.

Systeme de gestion intégré :

Les cinq principes d'intégration de la qualité et de l'innovation sont identifiables dans l'entreprise sélectionnée. Par la suite, il ressort de cette analyse que ces principes sont « déterminés » ou plutôt identifiés par 34 variables retenus.

Or, le modèle intégrateur suggère que pour réussir l'intégration de la qualité et de l'innovation, la PME devrait être capable d'intégrer et de faire interagir simultanément ces cinq principes de façon harmonieuse afin de provoquer une synergie créatrice. De ce fait, nous avons procédé à une analyse de la structure des variables recensées par le biais de la matrice d'analyse structurelle. Dans l'ensemble, la dominance des variables relais affirme les constats théoriques de notre cadre conceptuelle qui soutiennent qu'une organisation dynamique et fortement intégrée des 5 principes d'intégration est nécessaire pour le déploiement et la mise en usage simultanée de la qualité et de l'innovation dans la PME. Par conséquent, l'absence des variables proprement motrices complexifie la gestion du système et le rend plus imprévisible. Sans négliger l'exclusion de la variable « satisfaction du personnel » en tant que variable peu motrice et peu dépendante.

³ Global Alliance for Improved Nutrition

Effet sur l'excellence :

Enfin, les résultats démontrent clairement l'effet de cet outil de gestion sur la croisière de l'excellence. En effet, les critères leadership, résultats des performances clés, résultats pour la collectivité et partenariat et ressources ont connu une augmentation considérable de leur taux respectif de conformité. Par ailleurs, et malgré les liens de continuité et de complémentarité entre ISO 9001 et ISO 22000, les critères relatifs à la satisfaction du personnel, à la satisfaction client, au management par processus, au management des personnes et à la politique et les stratégies de l'organisation ne se sont pas améliorés. Bien que la satisfaction du personnel ait resté stable, quatre critères se sont amplifiés tandis que les quatre autres critères restants ont subi une forte dégradation. Par ailleurs, l'une des explications théoriques les plus fécondes de cette situation est incontestablement l'effet de grossissement évoqué par Mahé de Boislandelle (Torrès 1997). L'effet papillon est l'une des illustrations de cet effet. En fait, il renvoie à la notion de dépendance qui doit être élargie à de nombreux domaines. De la sorte, nous pouvons déduire que l'innovation engendre un effet de papillon dans la PME engagée dans une démarche qualité. Cet effet est ainsi identifié dans le système de l'excellence.

Conclusion

Cette recherche portant sur l'intégration de la qualité et l'innovation dans le système de gestion des PME agroalimentaires constitue un apport selon plusieurs considérations. Ce travail aboutit à une identification des usages de la qualité et de l'innovation par la PME agroalimentaire et des variables qui conditionnent leur intégration ainsi que leur réussite. Cela peut constituer une grille de lecture pour les praticiens soucieux de favoriser la mise en usage simultanée de la qualité et de l'innovation.

Enfin, ce travail apporte des éléments au programme de recherche portant sur le management par la Qualité totale. De la sorte, si les grandes entreprises sont souvent engagées depuis longtemps et de manière très intégrée (c'est-à-dire en mobilisant toutes les fonctions de l'entreprise dans un même processus stratégique) dans des démarches qualité poussées (qualité totale), il n'en reste pas moins que les PME peuvent aussi appliquer un management par la Qualité totale ou un management intégré.

Et comme toute recherche, nous n'avons pas pu s'échapper des limites. Tout d'abord, la recherche a porté sur un seul terrain, une PME agroalimentaire, ce qui ne présume en rien de la validité des résultats obtenus pour d'autres PME agroalimentaires et à plus forte raison à d'autres organisations. Ensuite, l'enquête qualitative sur l'évolution de la démarche qualité exigeait un échantillon dont l'ancienneté dépassait six années. Par conséquent, l'entreprise ne compte, y inclut les dirigeants, que quatre personnes qui respectaient ce critère.

Les pistes de recherche découlent directement des limites de la recherche. Premièrement, une recherche action permettrait de pallier aux limites du recours à la méthode de recueil de données par entretiens semi-directifs, afin de « tester » le modèle en situation, et de jauger de sa capacité.

Bibliographie

- Benyahia-Taibi, G., 2011. Complémentarité ou adversité des stratégies d'innovation et d'imitation dans le secteur agroalimentaire français ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (247-248).
- Brown, M., 1994. Introduction to Innovation. Managing Ideas into Action. *Henley Management Centre*.
- Chénier, A.-A., 1997. *Dynamique de l'apport des facteurs technico-commerciaux à l'innovation de produi*. Université de Montréal. Ecole polytechnique de Montréal.
- Cooper, J.R., 1998. A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*.
- Earle, M.D., 1997. Innovation in the food industry. *Trends in Food Science&Technology*, 8, pp.166–175.
- Fekari, 2009. La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine : résultats d'une enquête auprès de 100 PME. *Revue management & avenir. Cahier : La construction de la croissance des PME au Maroc*.
- Fort F., T.L. Peyroux C., 2007. Mode de gouvernances des signes de qualité et comportements d'innovation. Une étude dans la région Languedoc-Roussillon. *Economie Rurale*, (302).
- Guilhom, M. A. et Weill, 1996. Démarche qualité : de la stratégie d'adaptation aux processus stratégiques de changements dans les PME. Résultats d'un test empirique. *5ème conférence internationale de management stratégique. Lille, France*.
- Julien, M. P.-A. et Marchesnay, 1996. *L'entrepreneuriat* C. G. poche, ed., Economica.
- Lapointe, A. et G.C., 2005. La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital ? *Les cahiers de la Chaire – collection recherche*.
- McAdam, G. R. et Armstrong, 2001. A symbiosis of quality and innovation in SMEs: A multiple case study analysis. *Managerial Auditing Journal*, 16.
- McAdams, R. & O'Neil, E., 1990. Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scoreboard approach: a case study in the service sector. *Journal of managing service quality*, 9(3).
- Messeghem, K., 1999. L'assurance qualité facteur dénaturant de la PME. *Revue Internationale PME*, 12(3).
- Morin, A., 2010. *Cheminer ensemble dans la réalité complexe: la recherche-action intégrale systémique (RAIS)*, L'Harmattan. Available at: <https://books.google.co.ma/books?id=IEWK7T0KWXYC>.

- OCDE, 2005. *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* 3rd ed., Manuel d'Oslo.
- OSEO, 2006. PME et innovation technologique: Pour une relation plus naturelle. *Observatoire des PME*, Regards sur les PME N°10.
- Pedersen, B. C. R. & Dalum, 2004. Incremental versus radical change: The case of the digital north Denmark program. *International Schumpeter Society Conference - Aalborg University - Denmark*.
- Plane, O. J. M. et Torres, 2003. Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME. *la revue du financier*, (140).
- Ramis-Pujol, H. et, 2003. An evolution of excellence: some main trends. *The TQM magazine*, 14.
- Samaha, H.E., 1996. Overcoming the continuous improvement barrier to innovation. *HR Magazine*, 41.
- St-Pierre, C. J. & Mathieu, 2003. L'innovation de produit chez les PME manufacturières: Organisation, facteur de succès et performance. *Rapport de recherche présenté au Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche*.
- St-Pierre, M. J. & Trépanier, 2007. Innover: Une garantie de succès pour les PME. *Le Nouvelliste*.
- Torrès, O., 1997. Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), pp.9-43.
- Vachhrajani, H., 2008. A symbiosis of quality and innovation: creating an integrated model for SMEs. *National centre for quality management, India*, 5(6).
- Villalonga, C., 2003. *L'audit qualité interne* Dunod, ed., Paris.
- Wiele, T. & Brown, 1998. Venturing down the TQM path for SMEs. *International Small Business Journal*, 16.