

La réinvention du Business Model comme réponse de crise : Cas du secteur textile

Business model reinvention as a crisis response: the case of the textile sector

RZAMA Ibtissame

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad - Maroc
Laboratoire QUALIMATE-DS

ABAAOUKIDE Kamar

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Marrakech
Université Cadi Ayyad - Maroc
Laboratoire QUALIMATE-DS

Date de soumission : 29/09/2025

Date d'acceptation : 04/11/2025

Pour citer cet article :

RZAMA. I. & ABAAOUKIDE. K. (2025) « La réinvention du Business Model comme réponse de crise : Cas du secteur textile », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 11 » pp : 356- 379.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le management de crise a connu une hausse remarquable cette dernière décennie, du fait que l'intérêt des chercheurs envers cette discipline ne cesse d'augmenter. Les entreprises en général et les PME en particulier opèrent aujourd'hui dans un environnement VUCA, ainsi, elles peuvent être amenées à faire face à des crises, et l'un des moyens de faire face à ces événements est la réorientation du business model. Dans ce sens, notre objectif de recherche est de comprendre comment la réorientation du business model dans les PME marocaines, a contribué à dépasser la crise Covid 19. De ce fait, nous avons opté pour une approche qualitative, à travers laquelle nous avons mené des entretiens semi-directifs avec 7 dirigeants de PME marocaines du secteur textile. Les résultats permettent de montrer que les PME ayant réussi à surmonter efficacement la crise pandémique, furent celles qui ont réorienté leur proposition de valeur et leur source de revenu, de sorte à les diriger vers des marchés plus prometteurs en cette période de turbulence, cela tout en s'aidant de leurs parties prenantes existantes et en incluant de nouvelles. Par ailleurs, ce travail permet de jeter la lumière sur l'importance et l'utilité de la réorientation du business model comme réponse de crise pour les PME.

Mots clés : Business model ; Crise ; Management de crise ; PME ; Maroc.

Abstract

Crisis management has seen a remarkable rise over the last decade, as researchers' interest in the discipline continues to grow. Companies in general, and SMEs in particular, now operate in a VUCA environment, so they may have to deal with crises, and one of the ways of coping with these events is to reorient the business model. In this sense, our research objective is to understand how business model reorientation in Moroccan SMEs has contributed to overcoming the Covid 19 crisis. We therefore opted for a qualitative approach, through which we conducted semi-directive interviews with 7 managers of Moroccan SMEs in the textile sector. The results show that the SMEs that successfully overcame the pandemic crisis were those that reoriented their value proposition and revenue streams towards more promising markets during this period of turbulence, with the help of their existing stakeholders and the inclusion of new ones. In addition, this work sheds light on the importance and usefulness of business model reorientation as a crisis response for SMEs.

Keywords : Business model ; Crisis ; Crisis management ; SME ; Morocco.

Introduction

Les PME sont importantes pour la création et la distribution de richesses sur le marché mondial actuel (Ghobadian & Gallea, 1996 ; Herbane, 2010). Par ailleurs, les organisations au Maroc et en particulier les PME opèrent aujourd'hui dans un environnement VUCA (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). Ainsi, suite à la crise Covid 19, les PME ont été les plus affectées, et en particulier le secteur textile qui a été touché à concurrence de 99% (HCP, Avril 2020 ; cité dans Boukaira & Daamouch, 2021).

Toutefois, ces organisations peuvent présenter des avantages tels que la flexibilité, les capacités d'apprentissage, l'innovation et les relations avec les clients (Herbane, 2010, 2013 ; Hong & Li, 2012 ; Irvine & Anderson, 2006). Ainsi, elles font face à différents défis économiques imprévus et à des crises sectorielles, qui les contraignent généralement à adopter des pratiques managériales innovantes pour assurer leur survie.

La crise Covid 19 peut être considérée comme une évolution de l'environnement (Thelisson & Meier, 2021). De ce fait, elle est perçue comme un facteur ayant un impact direct sur les organisations (Kraus et al., 2020).

Très peu de travaux se sont focalisés sur les dynamiques et processus de développement des business models (Johnson & al., 2008). En effet, afin de percevoir de la valeur, le business model formule une logique évolutive, tout cela dans une perspective systémique (Desmarteau & Saives, 2008).

Quand nous parlons de réinvention ou d'évolution du business model, l'une des questions fondamentales qui se posent, est qu'est ce qui provoque cela. Par ailleurs, plusieurs études ont démontré que les entreprises changent leur business model d'un côté afin d'innover (Brette & al., 2011 ; cité dans Thelisson & Meier, 2021), pour ainsi espérer obtenir un avantage concurrentiel, et de l'autre de manière « *forcé* », et ce afin de répondre à un changement externe (Foss & Saebi, 2017 ; cité dans Thelisson & Meier, 2021). En effet, Rzama & Abaaoukide (2023) démontrent que la réinvention du business model fut l'une des pratiques de management de crise qui ont permis aux PME marocaines du secteur textile, d'un côté de survivre à la crise Covid 19 et de l'autre de la surmonter. Dans cette perspective, la présente recherche vise à analyser les mécanismes et les composantes du business model réinventé au sein de ces PME afin de comprendre comment il a favorisé une sortie de crise.

Dans ce sens, notre problématique de recherche se présente comme suit : ***Comment la réinvention du business model par les PME marocaines du secteur textile a contribué à surmonter la crise Covid 19 ?***

De cette problématique il est possible d'aboutir aux questionnements de recherche suivants :

- Quels ont été les effets de la crise sanitaire sur les PME marocaines du secteur textile ?
- Comment s'est traduit la réinvention du business model dans ses PME ?
- Comment le recours à la réinvention du business model a permis de surmonter la crise ?

Ainsi, nous commencerons par présenter une revue de littérature sur notre objet de recherche. Par la suite, nous passerons à une présentation de la méthodologie adoptée, en allant de la posture épistémologique jusqu'à l'échantillon choisi, et en passant par la stratégie de recherche. De ce fait, nous exposerons nos résultats avant de passer à une discussion de ces derniers, pour finalement clôturer par une conclusion.

1. Revue de littérature

Comme mentionné précédemment, cette partie se focalisera sur une représentation de notre revue de littérature, à travers laquelle, nous nous concentrerons sur nos concepts clés, ainsi que les propos et résultats des principaux chercheurs dans le domaine dans ce sens.

1.1. Le Business Model

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le business model n'est ni une stratégie, ni une tactique (Harvard Business Review, 2011). Cependant, il est possible de stipuler que c'est un concept qui regroupe un ensemble de paramètres susceptibles d'être opérationnalisés, et qui est positionné entre stratégie et gestion opérationnelle (Lecocq & al., 2006 ; cité dans Garreau & al., 2015).

De ce fait, il est possible de voir comme une « *une dynamique collective créatrice de sens et de valeur pour chaque acteur concerné avec lequel il faut communiquer et négocier (...)* » (Verstraete & al. 2012). A travers leur définition, Verstraete & al. (2012) portent une attention particulière à l'importance de la place des parties prenantes dans le business model, du fait que ce dernier « *définit une logique d'action par synergie entre les acteurs d'une ou plusieurs organisations* » (Buton & Rakotondravoavy, 2013).

L'hétérogénéité des définitions existantes du business model ne permet pas d'avoir une définition claire et stable de ce dernier (Dahan & al., 2010). En effet, selon Jouison (2008), il est possible de trouver autant de définitions du concept de business model que de travaux où il est cité. Ce concept vise avant tout, à octroyer la capacité aux parties prenantes de l'entreprise d'identifier les potentiels profits et sources de revenus (Timmers, 1998 ; cité dans Buton & Rakotondravoavy, 2013).

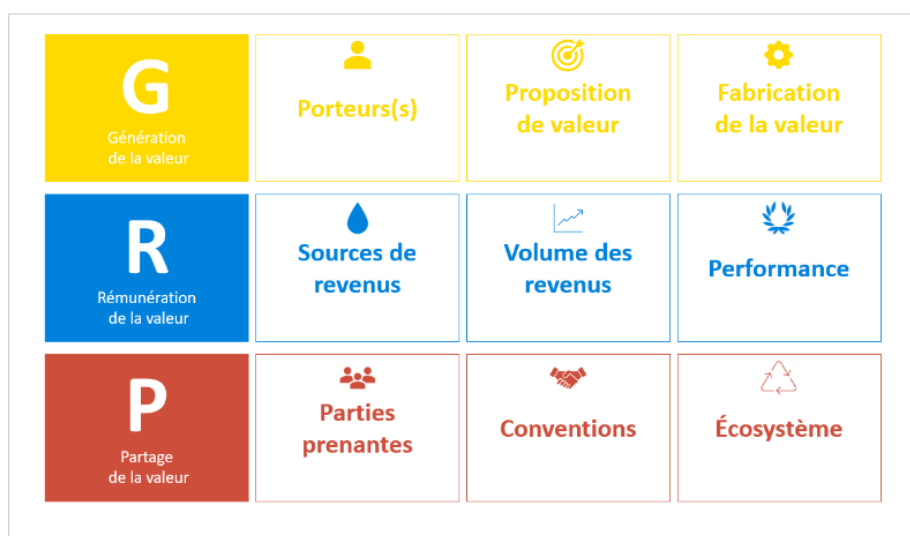
Ainsi, si nous devons choisir une définition du business model, la plus utilisée et validée par les chercheurs, reste celle Verstraete & Jouison-Laffitte (2009), qui définissent le business

model comme « *une convention relative à la génération de la valeur, à la rémunération de celle-ci et au partage de cette rémunération* » (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2009).

1.2. Le Business Model GRP

Différents travaux ont tenté de proposer des représentations du business model. De ce fait, nous relevons que l'un des principaux modèles qui permettent la description des dimensions du modèle d'affaires est le modèle GRP (Figure 1) (Génération, Rémunération, Partage de la valeur) (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2009).

Figure N°1 : Modèle GRP



Source : grp-lab.com, adapté depuis Verstraete & Jouison-Laffitte (2009)

En effet, ce modèle offre un visuel en trois dimensions et ainsi « *ferait apparaître l'assemblage de ces composantes comme une sphère représentant le monde des affaires imaginé par le collectif réuni* » (Verstraete & al., 2012).

La première dimension représente la génération de la valeur qui regroupe l'ensemble des choix stratégiques relatifs à la création de l'offre. Elle se constitue de trois éléments fondamentaux : les porteurs du projet (dirigeants, équipe fondatrice, associés) ; la proposition de valeur, est relative à ce que l'entreprise offre à ses clients (Osterwalder & Pigneur, 2010) ; et la fabrication de la valeur qui englobe les ressources et processus mobilisés pour délivrer cette offre (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2011).

La seconde dimension est la rémunération de la valeur, soit la capture et la monétisation de la valeur créée. Elle est composée également de trois sous-dimensions ; les sources de revenus (comment l'entreprise est rémunérée) ; le volume des revenus générés, et la performance économique, qui est le résultat de l'équilibre revenus-coûts (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2009).

Finalement la troisième dimension est le partage de la valeur, dont le focus est l'écosystème relationnel de l'entreprise. Cette dimension englobe les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, collaborateurs, etc.) ; les conventions qui régissent les relations avec ces dernières ; et l'écosystème qui constitue le réseau de valeur dans lequel l'entreprise co-crée de la valeur (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2011 ; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Notons que pour une PME, la capacité à mobiliser ce réseau est une ressource stratégique critique en période de crise (Sirmon & Hitt, 2003).

En ce qui concerne le modèle GRP, en plus d'offrir une représentation pertinente et globale du business model, il d'analyser de manière pertinente des cas d'évolution, de changement ou de réinvention de ce dernier. En effet, la force de ce modèle réside dans sa vision dynamique, dans le sens où les éléments le constituant sont interdépendants, donc, toute modification de l'un d'eux, résulte en des ajustements des deux autres (Verstraete & Jouison-Laffitte, 2011).

1.3. La réinvention du Business Model

Notons que les composantes des business model ne sont pas stables, mais dynamiques (Harvard Business Review, 2011). Dans ce sens, comme nous l'avons mentionné antérieurement, les organisations en général et les PME en particulier opèrent dans des environnements qui les poussent dans certains cas à revoir leur modèle d'affaires, dans le but de survivre.

La réorientation du modèle commercial est un processus dynamique par lequel les entreprises adaptent leurs modèles d'affaires pour répondre aux changements de l'environnement concurrentiel et saisir de nouvelles opportunités. Cela implique souvent des ajustements significatifs dans la manière dont l'entreprise crée, fournit et capture de la valeur pour ses clients (Giesen et al., 2010). Ce processus peut être motivé par divers facteurs, tels que les avancées technologiques, les changements de comportement des consommateurs ou les perturbations sur le marché.

De ce fait, pour faire face à un environnement turbulent, de profonds changements peuvent être nécessaires à plusieurs niveaux de l'entreprise (Buliga & al., 2016 ; cité dans Senterre, 2021). Selon Applegate (2000), le business model permettrait une projection dans l'avenir dans le cas où l'entreprise considérerait la modification d'éléments du système.

En effet, une entreprise peut choisir de changer un ou plusieurs éléments du business model, en fonction de son besoin. Aujourd'hui, les crises sont devenues de plus en plus communes, et ces dernières ont forcé les entreprises à revoir leur logique de création et de distribution de la valeur (Pillon, 2022).

1.4. Les Petites et Moyennes Entreprises

Une grande partie des travaux ayant tenté de définir la PME, l'ont fait dans une perspective de comparaison avec la grande entreprise. Néanmoins, les PME sont différentes des grandes entreprises sous divers aspects (Chawla et al., 1997).

De manière général, il est n'est pas probable de parvenir à une définition communément admise de la PME (OCDE, 2002). Cela revient à plusieurs facteurs, notamment, au fait que les PME sont une représentation des caractéristiques socio-culturelles d'un pays. Il est donc naturel de trouver une divergence quant à leur définition selon l'espace géographique étudié (Levratto, 2006). Pour des pays comme le Maroc, les Etats-Unis, ou le Canada, les définitions officielles des PME se basent sur deux types de critères : des critères quantitatifs, tels que l'effectif global permanent, et qualitatifs (Ezziadi & Ouhadi, 2018) fondée principalement sur le modèle factuel de Julien (1997).

1.5. Crises et Management de crise

L'importance du management de crise n'est plus chose à démontrer, or, les études et recherches réalisées dans ce domaine demeurent fragmentées, rendant ainsi difficile la compréhension des différentes conclusions présentes dans la littérature, et le repérage des questions non résolues (Bundy & al., 2017).

Le concept de crise est utilisé dans différents domaines, notamment en médecine, en psychologie, et en sciences de gestion. Par ailleurs, sa définition, ses causes, ou ses caractéristiques, sont en général diversifiées et dépendent du domaine dans lequel elles sont étudiées, tout en étant fortement biaisées par ce dernier (Pauchant & Douville, 1993).

Cependant, même au sein d'un même domaine, le mot demeure polysémique. En effet, il n'existe pas de définition communément acceptée pour une crise, et les propositions de catégorisation des types de crise sont très peu nombreuses (Santana, 2004). De ce fait, des chercheurs ont tenté d'explorer différentes formes de crise (Fink, 1986), pendant que d'autres se sont focalisés sur une manifestation particulière (Billings et al., 1980). Selon Clark (1988), les travaux qui ont tenté de présenter une définition du concept de crise, l'ont fait selon différentes manières et approches.

En revanche, la majorité des travaux mettent l'accent sur les dimensions fondamentales d'une crise, comme Pearson & Clair (1998), qui sont des références dans le recherche sur le management de crise ; et qui définissent une crise organisationnelle comme « *un événement à faible probabilité, à fort impact qui menace la viabilité de l'organisation et se caractérise par*

l'ambiguïté de cause, des conséquences, et des moyens de résolution, ainsi que par la conviction que les décisions doivent être prises rapidement ».

Par ailleurs, en ce qui concerne le management de crise, ce dernier peut être défini par « *l'art d'éliminer une majeure partie de risque et d'incertitude pour permettre de mieux contrôler le destin* » (Fink, 1986). De par sa définition, Fink (1986) montre ainsi d'existence d'une différence entre les deux concepts de crise et de risque, et ce malgré le fait qu'il soit commun d'utiliser ces deux termes de manière interchangeable. En effet, cela est également appuyé par Pearson & Clair (1998), qui stipulent que la minimisation des risques fait partie d'un processus de gestion de crise efficace.

2. Méthodologie de la recherche

Toutes les crises sont différentes (Roux-Dufort, 2000). Ainsi, afin de comprendre ces événements, il est nécessaire d'adopter une approche qui permette de comprendre en profondeur les mécanismes qui les régissent.

Pour notre recherche, nous avons opté pour une position intentionnaliste, et ainsi un positionnement épistémologique interprétativiste (Séville & Perret, 1999). En d'autres termes, ce sont les intentions humaines, et non les lois naturelles, qui déterminent la réalité (Velmuradova, 2004). En outre, nous avons suivi une approche qualitative puisque notre objectif est la compréhension du sens, ce qui est préférable pour répondre aux questions de type " *pourquoi* " et le " *comment* " (Yin, 1994).

Par ailleurs, nous avons procédé à un échantillonnage par boule de neige afin d'identifier des PME marocaines du secteur textile, dont les dirigeants ont accepté de participer à cette étude. En effet, à travers des voies formelles et informelles, nous avons été en mesure de recueillir les propos de 7 dirigeants de PME faisant partie de notre secteur d'étude.

Notons qu'afin d'assurer la confidentialité des organisations composant cette étude, ces dernières seront mentionnées sous forme de lettres (A, B, C, etc.). Suivant cela, le tableau présenté ci-dessous reprend le profil des PME en question :

Tableau N°1 : Profil des entreprises et répondants

Critère	Répartition
Répartition géographique	Casablanca : 3 ; Marrakech : 3 ; Salé : 1
Type d'activité	Confection : 4 ; Maroquinerie : 1 ; Tissage et teinture : 1 ; Confection et sérigraphie : 1
Statut du répondant	Propriétaire-dirigeant : 5 ; Dirigeant salarié : 1 ; Directeur adjoint : 1
Profil genre	Femmes : 4 ; Hommes : 3
Type d'entreprise	Familiales : 2 ; Non familiales : 5

Source : Auteurs

A travers une analyse verticale et horizontale des verbalismes, suivie d'une comparaison ainsi qu'une synthèse des résultats, nous avons été en mesure de présenter et de faire un rapprochement de ces derniers avec les résultats et conclusions des différents travaux réalisés dans le domaine et présentés précédemment dans la revue de littérature.

3. Résultats et discussion

Dans cette section, nous allons commencer dans un premier temps par présenter les effets de la crise sanitaire sur les PME composants notre échantillon. Par la suite, nous aborderons chaque PME à part afin de décrire et analyser en détails comment elle a vécu et réagit à la crise ; pour finalement procéder à une analyse, comparaison générale et synthèse générale du rôle de la réinvention du business model comme réponse de crise.

3.1. Effets de la crise Covid sur les PME

La crise sanitaire a eu quatre principaux effets sur les PME du secteur textile : arrêt de production, difficultés de trésorerie, diminution de l'effectif et pénurie de matières premières. Pendant le confinement, plusieurs entreprises ont fermé temporairement. La proclamation de l'état d'urgence et la mise en œuvre d'un confinement général ont été les principaux facteurs qui ont conduit à la fermeture de ces PME. Ainsi, la paralysie de l'activité a marqué une rupture brutale dans la continuité de leur fonctionnement.

Sur le plan financier, le consommateur, en tant que principale partie prenante, a été au cœur des difficultés rencontrées. Annulations de commandes et retenues de paiement ont entraîné une forte pression sur la trésorerie. Les PME textiles ont dû, malgré tout, assumer certaines charges, comme le règlement de matières premières déjà commandées, ce qui a aggravé leur fragilité. Pour limiter les pertes, certaines ont eu recours à des congés temporaires pour les salariés, en attendant le soutien de la CNSS.

Enfin, la fermeture des frontières a provoqué une pénurie de matières premières essentielles (tissus, fils, élastiques). La dépendance des PME à l'égard de fournisseurs étrangers, notamment chinois et turcs, a rendu leur approvisionnement extrêmement difficile. Certaines ont dû chercher de nouveaux partenaires, tandis que des fournisseurs locaux ont profité de la situation pour augmenter leurs prix. Cette rareté et cette inflation ont accentué la vulnérabilité des entreprises et mis en lumière les limites structurelles de leur chaîne d'approvisionnement.

3.2. Les PME marocaines face à la crise

A travers cette sous-section nous allons aborder chaque PME à part afin de décrire et analyser d'un côté sa réponse à la crise, et de l'autre la place de la réinvention du modèle d'affaires dans cette réponse.

▪ La PME A

Profil organisationnel :

- Effectif : 20 salariés
- Marché initial : B2B - Grande distribution (Marjane, Carrefour, Aswak Assalam) - Confection générale
- Localisation : Casablanca
- Gouvernance : Propriétaire-dirigeant (femme)

La PME A est une entreprise spécialisée dans la confection de vêtements pour femmes et enfants qui approvisionne les magasins de la grande distribution. Suite au Covid 19, cette organisation c'est retrouvé avec plusieurs commandes annulées, et un stock de produits à écouler ; ce qui a eu des conséquences néfastes sur sa trésorerie.

Ainsi, la PME A a choisi de changer son modèle d'affaires en adoptant une nouvelle approche axée sur l'innovation et l'expansion sur des marchés inexploités. De ce fait, afin de vendre les marchandises dont elle disposait, elle a décidé de passer d'un modèle B2B à un modèle B2C, et cela en s'aidant du canal digital. En effet, pendant la période de confinement, cette organisation a choisi de liquider son stock de marchandises en le vendant à travers le e-commerce et les réseaux sociaux, et en ciblant cette fois le consommateur final, du fait que le e-commerce a prospéré durant la crise car il offrait une expérience à la fois utilitaire et hédonique (Makoudi et al., 2023).

En reprenant le modèle GRP que nous avons présenté précédemment, nous pouvons observer que la PME A est passée d'une offre B2B standard à une approche B2C personnalisée, ainsi diversifiant ses segments client, tout en introduisant les réseaux sociaux et le e-commerce comme nouveau canal stratégique. Bien que l'entreprise génère plus de bénéfices en B2B, cela a permis au niveau de la rémunération de valeur de dupliquer les flux de revenus. Dans ce sens, concernant le partage de la valeur, bien que l'activité B2C ait permis de créer un canal direct avec les consommateurs finaux pendant la crise, l'entreprise reste fortement dépendante de ses distributeurs B2B qui constituent son cœur de métier. Néanmoins, le maintien post-crise de cette activité B2C témoigne d'une stratégie de diversification opportuniste exploitant un marché potentiel émergent, offrant ainsi une source complémentaire de revenus sans pour autant remettre en cause la centralité du modèle B2B dans l'écosystème de l'entreprise.

▪ La PME B

Profil organisationnel :

- Effectif : 100-200 salariés

- Marché : 100% B2B - Confection générale
- Localisation : Salé
- Gouvernance : Directeur adjoint

Spécialisé dans la confection de vêtements, la PME B a subi également les effets de la crise. Par ailleurs, cette dernière procéda à un arrêt d'activité pendant le confinement avant de reprendre de manière graduelle.

La difficulté majeure rencontrée par cette entreprise, fut la disruption de la chaîne d'approvisionnement, provoquée par une pénurie des matières premières. « *On se fournis auprès de fournisseurs locaux qui importent la matière première de Chine (...) après la fermeture des frontières, ils ne pouvaient plus se fournir, donc on ne trouvait plus de matières premières sur le marché* », stipula le dirigeant de PME B. La fermeture des frontières rendit difficile la reprise de l'activité, et cela même post confinement.

Contrairement à la PME A, la PME B n'a entrepris aucune mesure pour faire face à la pandémie. En effet, à part le fait d'avoir suivi à la lettre les directives étatiques anti-crise, cette organisation a déployé une attitude passive, et n'a pas cherché à innover ou à combattre spécifiquement cette situation. Le dirigeant avança « *On savait que tout comme les pandémies précédentes tel que « l'influenza » le covid serait aussi une crise passagère* ». Par ailleurs, l'une des principales raisons expliquant le comportement passif de cette PME, est le fait que ses managers étaient convaincus que la crise ne durerait que temporairement et qu'il valait mieux attendre que les choses reviennent à la normale.

Contrairement à la PME A, la PME B n'a procédé à aucun changement susceptible de transformer son modèle d'affaires. En effet, si nous regardons au niveau de la génération de la valeur, l'entreprise n'a pas cherché à diversifier son portefeuille client, ni à essayer d'explorer de nouveaux marchés. L'absence d'une source alternative de ressources a privé l'entreprise de toute source de revenu pendant le confinement pour ensuite n'avoir qu'une reprise progressive. Au niveau du partage de valeur, à cause de sa rigidité, la PME B a gardé sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers, maintenant ainsi le caractère vulnérable du réseau de valeur de cette entreprise, face la disruption de la chaîne d'approvisionnement provoquée par la crise.

▪ Le PME C

Profil organisationnel :

- Effectif : 15 personnes (4 salariés permanents + 11 freelances)
- Marché initial : Touristes étrangers (maroquinerie artisanale) – Maroquinerie
- Localisation : Marrakech (ancienne médina)

- Gouvernance : Propriétaire-dirigeant (femme)
- Spécificité : Double appartenance sectorielle (textile + tourisme)

Cette PME est un producteur et distributeur de produits artisanaux marocains destiné exclusivement aux touristes, ce qui implique qu'elle appartient à la fois au secteur textile et au secteur touristique. A la différence des autres PME qui ont arrêté leur activité pendant le confinement pour ensuite reprendre partiellement après quelque mois, cette organisation a fermé pendant environ 2 ans ; soit jusqu'à ce que les effets de la crise soient presque entièrement dissipés.

Le cas de la PME C'est très semblable à celui de la PME A dans la manière avec laquelle cette entreprise a réagi face à la crise. En effet, la PME C choisi de se diriger vers un autre segment de marché pendant que son affaire d'artisanal marocain destiné au touriste était en « *stand-by* ». L'entreprise a choisi alors de se concentrer sur les clients locaux en développant une nouvelle ligne de vêtements traditionnels modernes en réponse au confinement et à la fermeture des frontières.

De ce fait, la dirigeante a travaillé à la création et au lancement de cette nouvelle marque, qui a ensuite été commercialisée avec la construction d'un magasin physique. La marque est ensuite devenue populaire, ce qui a permis à l'entreprise de gagner suffisamment d'argent pour couvrir les dépenses liées à la baisse du tourisme dans le pays. Nous pouvons alors constater que cette PME a étudié l'idée de considérer la crise comme une opportunité et qu'elle a donc modifié son comportement pour tirer parti de la situation (Devece & al., 2016 ; cité dans Boubakary, 2020). Le business model de la PME C a subi un changement important. En effet, en ce qui concerne la génération de la valeur, cette entreprise a basculé à un tout autre segment client, passant des touristes internationaux aux consommateurs locaux à travers la création de sa marque de traditionnel moderne, et d'un repositionnement géographique stratégique (passage de boutiques situées dans la médina touristique vers un magasin orienté clientèle locale). Cette réorientation a eu pour effet sur la rémunération de la valeur, la création d'une nouvelle source de revenu, aboutissant ainsi à un double modèle après la crise, réunissant marché international et marché local. En ce qui concerne le partage de valeur, cette PME accueille dans ce sens un nouveau réseau de parties prenantes ; avec de nouveaux clients locaux (vs touristes étrangers), et donc de nouveaux fournisseurs de matières premières adaptées aux vêtements modernes (vs artisanat traditionnel). Cette nouvelle phase dans la vie de cette entreprise a permis à cette dernière de réduire le risque d'opérer exclusivement dans un secteur vulnérable (secteur touristique), renforçant par la même occasion sa capacité de résilience.

▪ La PME D

Profil organisationnel :

- Effectif : 20 salariés
- Marché : B2B - Tissage de maille et teinture
- Localisation : Casablanca
- Gouvernance : Entreprise familiale (fils du propriétaire répondant)
- Spécificité : Activité technique spécialisée (sous-traitant)

La PME D est une entreprise familiale spécialisée dans le tissage de maille et teinture. Tout comme la PME B, cette dernière n'a prévu aucune mesure spécifique à part ce qui a été imposé par l'état pour faire face à la pandémie. En plus du fait que les dirigeants pensaient que la crise serait juste de passage, ils étaient également convaincus que l'entreprise n'avait pas la capacité à réagir face à la pandémie, « ...C'est une crise qu'on ne pouvait pas prévoir (...) On a pris aucune mesure lors du confinement, on a voulu prendre aucun risque (...) ».

Cette PME a estimé que la meilleure façon de réduire le risque d'infection était de fermer pendant la crise et de se conformer aux ordres de l'Etat. Par conséquent, l'entreprise a décidé de ne pas chercher un autre moyen d'être active pendant le confinement et d'attendre la fin de la crise avant de reprendre progressivement ses activités.

La PME D traduit un cas de pure paralysie, du fait que cette entreprise en dépit du fait qu'elle avait repéré le marché des masques comme marché prometteur en ces temps de crise, elle n'avait rien fait pour saisir cette opportunité, par ailleurs, concernant la génération de la valeur, cette PME a maintenu la sienne inchangé. Nos résultats montrent que la principale raison de ce blocage fut la faible aversion au risque de la part du dirigeant, de plus nous observons que la nature familiale de cette organisation a conduit à un degré important de rigidité organisationnelle. Les effets de ces décisions se sont éventuellement étendus sur les deux dimensions rémunération et partage de la valeur ; puisque cette PME est restée prisonnière de son business model traditionnel initial, refusant d'explorer de nouvelles voies et ainsi de nouvelles sources de revenus et un nouveau réseau de valeur, ayant pu réduire les effets de la crise, voir même transformer cette dernière en opportunité d'affaires.

▪ La PME E

Profil organisationnel :

- Effectif : 50 salariés
- Marché initial : B2B - Confection générale
- Localisation : Marrakech

- Gouvernance : Dirigeant

Opérant également dans la confection de vêtements, la PME E fit preuve d'une grande flexibilité, innovation, et résilience dans sa réponse à la crise covid 19. Nous constatons que cette entreprise c'est réorienté vers des produits destinés à combattre le coronavirus, et ce dès le début de la crise.

L'Italie, qui a été frappée de plein fouet par la pandémie Covid 19, avait désespérément besoin d'une aide extérieure. Pour lutter contre cette maladie, le pays décida d'importer des masques et la PME E a saisi cette opportunité. L'entreprise, qui travaillait sur la fabrication de vêtements, a réorienté son activité, pour se diriger vers un marché totalement différent, celui de l'export de masques.

Nous percevons que cette PME a fait preuve d'un état d'esprit commercial proactif (Hong & al., 2012) ; et ce en repérant et exploitant un segment de marché en pleine expansion, et cela tout en souffrant des mêmes effets de la crise que les PME précédentes : « *Il y avait des difficultés pour trouver la matière première, car on est faible en ce sens, par rapport à la Turquie ou la Chine, puisqu'on importe tout (...). La matière première a été le point noir pour ce secteur, toutes les entreprises ont en souffert (...)* » affirma le dirigeant de la PME E.

La PME E a réorienté son modèle d'affaires dès le début de la crise. En effet, cette PME a rapidement mis ses ressources à profit, surtout humains et matériels dans la production et l'importation de masques, ciblant ainsi une nouvelle clientèle qui est le marché italien. De ce fait, la source de revenu a changé de manière totale et temporaire, ce qui a permis de compenser les pertes dues par l'arrêt de l'activité traditionnelle de l'entreprise. Pour la dimension partage de la valeur, cette organisation a également été touchée par la difficulté d'accès aux matières premières, mais cela ne l'a pas empêché de s'ouvrir à un nouveau segment de clients, démontrant une flexibilité organisationnelle remarquable.

▪ La PME F

Profil organisationnel :

- Effectif : 60 salariés
- Marché initial : B2B diversifié – Confection générale et sérigraphie
- Localisation : Casablanca
- Gouvernance : Propriétaire-dirigeant
- Atout pré-crise : Diversification produits

Également active dans le sous-secteur de la confection, la PME F est un producteur et distributeur de vêtements en tous genres, allant des articles basiques aux tenues destinées à de

grands clubs sportifs. L'entreprise exerce parallèlement une activité de sérigraphie, lui permettant d'assurer la personnalisation et la finition de ses produits. Cette diversification des activités a permis à la PME de mieux résister aux perturbations du marché et de ne pas subir autant de pertes que d'autres organisations du secteur.

Pendant la crise, la PME F s'est aussi positionnée sur le marché de l'exportation de masques et de blouses médicales, faisant preuve d'une grande flexibilité, bien que qu'elle se soit montrée plus réactive que proactive (Hong & al., 2012). En effet, l'un des partenaires du dirigeant de la PME F et propriétaire d'une entreprise d'export, avait reconnu le potentiel de ce marché et avait donc proposé un partenariat, et c'est ainsi que l'entreprise a décidé d'intégrer ce marché.

Cela démontre l'importance du réseau de valeurs et des parties prenantes d'une entreprise en général, et d'une PME en particulier. L'entreprise a donc tout intérêt à accorder une grande importance au maintien d'un lien solide avec les parties prenantes qui sont essentielles à sa survie (Chekkar & Onnee, 2010).

La PME F représente l'illustration parfaite d'une réorientation réussite du modèle d'affaires. En effet, cette entreprise a pu mobiliser les ressources dont elles disposent pour étendre sa proposition de valeur en rajoutant des équipements de protection médicaux à son activité traditionnelle. En effet, puisque cette organisation disposait d'un portefeuille clients très diversifié bien avant la covid, elle avait gardé certains de ses anciens clients. Eventuellement, cela a amorti le choc financier qu'aurait pu avoir la crise, du fait qu'au niveau de la rémunération de la valeur, une partie importante des revenus a été générée grâce à la nouvelle branche d'activité.

Par ailleurs, la dimension partage de la valeur est particulièrement intéressante dans le cas cette PME, puisque c'est ce qui a été déterminant pour cette dernière face à la crise. Le réseau entrepreneurial du dirigeant a permis de repérer et de saisir l'opportunité d'un nouveau marché et d'aboutir à un partenariat, ce qui illustre un processus de co-crédation de valeur inter-entreprises, devenu ressource stratégique en contexte de crise.

▪ La PME G

Profil organisationnel :

- Effectif : 10 salariés
- Marché : B2C - Maillots de bain semi-luxe
- Localisation : Marrakech
- Gouvernance : Propriétaire-dirigeant (femme, 2ème génération textile)
- Spécificité : Création en pleine crise (2020)

La PME G est une entreprise ayant démarré en 2020 dans la confection de pyjamas pour ensuite se reconverter vers la confection de maillots de bain semi-luxe, à travers la distribution des produits auprès des magasins d'hôtels.

Cette PME est singulière comparée aux autres, du fait qu'elle a été fondée en 2020, soit en pleine crise. Ainsi, elle démarra son activité à travers la vente en ligne de ses produits pour ensuite passer au magasin physique quand les effets de la pandémie ont commencé à se dissiper.

Par ailleurs, la crise a certes retardé le plein lancement de cette entreprise, mais a également constitué une opportunité pour elle, du fait que suite à cette dernière, le consommateur marocain est devenu plus sensibilisé à consommer le « *made in morocco* », ce qui précisons-le, est en général compliqué en vue de la différence de prix avec les produits importés.

Le modèle d'affaires de la PME G est donc particulier, dans le sens où il a été créé le premier jour dans un environnement contraint. En effet, pour la génération de la valeur, cette entreprise a commencé par un business model *digital-first* à travers la vente en ligne de pyjamas pour femmes, ce qui contrairement aux cas précédents ne fut pas couronné de succès, poussant la PME à changer de marché en pleine crise et se rediriger vers la production et la commercialisation de maillots de bain semi-luxe.

Grace à l'effet paradoxale de la crise, ce produit local marocain a connu un franc succès, particulièrement post crise auprès des boutiques d'hôtel. Concernant le partage de la valeur, bien que non explicitement abordé dans notre analyse, la dirigeante de cette PME découle elle-même d'une famille opérant également dans le secteur textile, ce qui permis à cette organisation d'avoir plus facilement accès aux ressources et aux informations nécessaires pour bien naviguer dans ce secteur.

3.3. Analyse comparative

Afin de pouvoir apporter une vue d'ensemble de nos résultats, il est nécessaire de passer par une analyse comparative qui est représentée à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Analyse comparative des transformations du business Model selon le modèle GRP

Pôles GRP	Composantes	PME Actives (A, C, E, F, G)	PME Passives (B, D)
GÉNÉRATION DE LA VALEUR	Porteurs	Dirigeants entrepreneuriaux Leadership réactif et adaptatif	Dirigeants gestionnaires Leadership conservateur
	Proposition de valeur	Nouvelles offres Pivots stratégiques Extensions marchés	Maintenue sans adaptation

			Opportunités non exploitées
	Fabrication	Reconfiguration processus Nouvelles compétences mobilisées Flexibilité productive	Processus figés Aucune reconfiguration Rigidité organisationnelle
RÉMUNÉRATION DE LA VALEUR	Sources de revenus	Diversification Substitution Duplication flux	Source unique maintenue Interruption totale
	Volume de revenus	Compensation pertes Stabilisation	Chute brutale Reprise laborieuse
	Performance	Survie assurée Modèles hybrides pérennes	Pertes importantes Viabilité fragilisée
PARTAGE DE LA VALEUR	Parties prenantes	Nouveaux clients Nouveaux partenaires Diversification relations	Relations traditionnelles maintenues Aucune diversification
	Conventions	Nouvelles modalités collaboration Adaptations contractuelles	Conventions rigides Non renégociées
	Écosystème	Extension réseaux Réduction dépendances Capital social mobilisé	Dépendance fournisseurs chinois Isolement relationnel Vulnérabilité accrue

Source : Auteurs

L'analyse comparative selon le modèle GRP de Verstraete & Jouison-Laffitte (2011) révèle que des PME actives ont procédé à une réinvention substantielle de leur business model en transformant au moins deux des trois pôles GRP, tandis que les PME passives ont maintenu leur modèle inchangé. Cette dichotomie confirme les travaux de Chesbrough (2010) qui identifient l'innovation du business model comme facteur discriminant de survie en contexte de crise. Plus spécifiquement, nos résultats valident empiriquement la proposition centrale de Verstraete & Jouison-Laffitte (2011) concernant l'interdépendance des trois pôles : aucune PME n'a transformé un seul pôle isolément, la reconfiguration d'un pôle entraîne mécaniquement des ajustements sur les autres.

Cependant, nos observations révèlent une hiérarchie transformationnelle non évoquée dans la littérature : le pôle génération de la valeur apparaît comme déclencheur primaire (100% des PME en réinvention ont transformé leur proposition de valeur), suivi du pôle rémunération de la valeur (conséquence directe), tandis que le pôle partage joue davantage un rôle de catalyseur

facilitant la transformation plutôt que d'objet de transformation systématique. Cette hiérarchie nuance la vision d'interdépendance symétrique proposée par les auteurs du modèle GRP.

Au niveau des mécanismes de transformation observés, nos résultats convergent avec les typologies établies dans la littérature. La diversification des sources de revenus observée chez les PME en réinvention valide les propositions de Zott & Amit (2010) selon lesquelles la multiplication des flux de revenus constitue un mécanisme de réduction de risque et d'amélioration de la robustesse du BM. Le pivot radical de la PME E (vêtements → masques) illustre parfaitement la « reconfiguration stratégique » théorisée par Teece (2010), où l'entreprise réorganise ses ressources et compétences pour créer une nouvelle proposition de valeur alignée aux besoins émergents.

Par ailleurs, le rôle déterminant du capital social observé (partenariat export de la PME F via son réseau, héritage familial textile de la PME G) confirme empiriquement les travaux de Chekkar & Onnee (2010) sur l'importance des parties prenantes comme sources d'opportunités stratégiques. À l'inverse, l'inertie des PME B et D, qui malgré l'identification de l'opportunité masques par la PME D, valide la théorie des capacités dynamiques de Teece (2007), qui montre que la résilience nécessite non seulement de détecter les opportunités mais aussi de les saisir rapidement et de reconfigurer le business model en conséquence.

3.4. Synthèse

Dans les sections précédentes, nous avons tenté de présenter comment chaque PME a vécu la crise et a réagi face à cette dernière, principalement à travers la réorientation de son modèle d'affaires. La réorientation des activités dans les PME de ce secteur s'est principalement traduite par le passage de certaines entreprises de la fabrication de vêtements à la production de masques. Si la crise a éloigné les entreprises de ce secteur de leurs marchés habituels, elle leur en a aussi ouvert de nouveaux, très demandés à l'intérieur comme à l'extérieur du pays. Mais comme nous l'avons démontré précédemment, une réorientation de ce calibre nécessite un niveau élevé de flexibilité et de rapidité d'exécution, ce que les PME de B et D n'ont pas été en mesure de faire.

Si nous reprenons le modèle GRP, nous pouvons observer que la réinvention du business model se caractérise notamment par une évolution au niveau de la génération de la valeur, plus précisément la proposition de valeur, au niveau de la rémunération de la valeur, en particulier les sources de revenus, et au niveau du partage de la valeur. Dans ce sens, rappelons que les PME A, C, E, et F ont toutes procédé à des changements au niveau de leur proposition de valeur, du fait que ces entreprises se sont réorientées vers des segments de marché nouveaux et destinés

à une tout autre clientèle ; ce qui permis en outre d'absorber les effets de la pandémie pendant la crise, et d'offrir une opportunité et un avantage concurrentiel post-crise. Dans ce sens, la réorientation de leur modèle d'affaires a permis de rediriger leur source de revenu vers marché plus prometteurs, un processus au cours duquel les parties prenantes ont constitué un vrai pilier pour une sortie de crise réussie.

Conclusion

La crise Covid 19 a présenté des défis sans précédents pour les entreprises, puisqu'elle a montré les limites des approches traditionnelles de prise de décision basées sur la prédiction et la planification (Damir & Zahrane, 2024). Sur la base de cette recherche, nous pouvons dire que les PME marocaines de l'industrie textile ont beaucoup souffert de la crise. Cette dernière a entraîné pour les PME de cette industrie des ruptures de la chaîne d'approvisionnement d'une part (Fadil & Benazzi, 2020 ; Hossain & al., 2022), et des problèmes de trésorerie d'autre part (Hossain & al., 2022), ainsi qu'un arrêt de l'activité et une réduction de la main d'œuvre.

Tout comme le relève Pillon (2022), dans un environnement caractérisé par des crises, les entreprises sont des fois contraintes à revoir leur logique de création et de distribution de la valeur, ce qui fut le principal constat de notre étude. En effet, il nous est possible d'avancer que lorsqu'elles sont face à une crise, malgré leur taille réduite, les PME sont tout à fait capables à l'instar des grandes entreprises, d'affronter cette dernière, voir même de la transformer en opportunité. Ce qui fut le cas à titre d'exemple pour la PME A qui ne faisait avant que du B2B et qui a suite à la pandémie ouvert une nouvelle section B2C. Nous avons également le cas de la PME C, qui a lancé une nouvelle marque de prêt à porter destinée à une clientèle locale au lieu d'une clientèle étrangère. En plus des PME E et F qui se sont ouvert à l'export en commençant la production de masques et de blouses médicales.

Notre analyse comparative selon le modèle GRP révèle que les PME actives ont réinventé leur business model en transformant au moins deux pôles (Génération-Rémunération-Partage), tandis que les PME passives l'ont maintenu inchangé, subissant ainsi plus de pertes.

Par ailleurs, cette recherche offre un double apport, théorique et managérial. Sur le plan théorique, notre apport consiste en la contribution de ce travail à comprendre les entreprises de taille réduite en relevant une hiérarchie transformationnelle des pôles GRP en période de crise. Quant à l'apport managérial, ce travail permet de présenter aux PME marocaines du secteur textile des pratiques innovantes de management de crise, particulièrement la réinvention du business model, afin de leur permettre de favoriser une gestion et une sortie de crise efficaces. Pour les pouvoirs publics, nos résultats montrent la nécessité de favoriser des politiques de

réduction de la dépendance des PME de ce secteur aux importations chinoises, ce qui constitue un point de vulnérabilité systémique du secteur.

Ainsi, notre étude présente néanmoins une limite, dans le sens où nous nous sommes basés sur un échantillon de 7 PME, nous recommandons alors aux recherches futures d'explorer d'autant plus cet objet de recherche en se basant sur des échantillons de plus grande taille. Également, parmi les perspectives de recherche, nous proposons le recours à une étude longitudinale afin de faire une évaluation des modèles hybrides créés.

Bibliographie

- Billings, R. S., Milburn, T. W., & Schaalman, M. L. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative science quarterly*, 300-316.
- Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : Analyse théorique et proposition du modèle : *Question(s) de management*, n° 28(2), 91-106. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0091>
- BOUKAIRA, S., & DAAMOUCH, M. (2021). COVID 19 : Étude d'impact sur l'activité des très petites entreprises Marocaines et plan de relance. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(3), 2728-0128.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Buton, A., & Rakotondravoavy, Y. (2013, June). Quelles complémentarités entre approches conceptuelle et instrumentale du business model?. In *XXIIe conférence l'AIMS*.
- Chawla, S. K., Pullig, C., & Alexander, F. D. (1997). Critical success factors from an organizational life cycle perspective: Perceptions of small business owners from different business environments. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(1), 47.
- Chekkar, R., & Onnee, S. (2010). Gestion de la relation avec les parties prenantes et communication financière dans un contexte de crise. *Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management*.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Clark, T. (1988). The concept of a marketing crisis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 43-48.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
- DAMIR, S., & ZAHRA, T. (2024). Effectual logic in response to the Covid-19 crisis for Moroccan Start-ups: A qualitative study. *Revue Marocaine d'Economie et de Droit Comparé*, (62).
- EZZIADI, A., & OUHADI, S. (2018). La dimension humaine, une composante-clé du système de pilotage de performance: cas d'une PME marocaine. *Revue du contrôle, de la comptabilité*

et de l'audit, 2(1).

Fadil, S., & Benazzi, L. (2020). Les retombées de la crise économique de COVID-19 sur les entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1(2), 375-383. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4027768>

Fink, S., & American Management Association. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Amacom.

Garreau, L., Maucuer, R., & Laszczuk, A. (2015). La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, 19(3), 169-183.

Ghobadian, A., & Galleary, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106.

Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 must reads on leadership*. Harvard Business Press.

Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International small business journal*, 28(1), 43-64.

Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises: Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>

Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>

Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*, 9, 100222. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2006). The impacts of foot and mouth disease on a peripheral tourism area: The role and effect of crisis management. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 47-60.

Jouison, E. (2008). *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise: recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise* (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092.

MAKOUDI, A., AL MOUTAOUAKIL, O., & ABAAOUKIDE, K. (2023). Comportement

d'achat du consommateur pendant la crise Covid-19: Contribution à la compréhension de l'essor du circuit virtuel: Cas du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4).

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Pauchant, T. C., & Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 43-66.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). REFRAMING CRISIS MANAGEMENT. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

Pillon, E. (2022, October). Business Model Innovation as resilience factor to face Covid-19 crisis. In *R&D Management conference 2022*.

Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21(3/4), 25.

RZAMA, I., & ABAAOUKIDE, K. (2023). Les PME marocaines face à la crise Covid 19: Cas du secteur textile. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4).

Saives, A. L., & Desmarteau, R. H. (2008). Décoder l'hybride de la «coopération créatrice»: le cas des PME de Biotechnologies au Québec (Canada)». *Actes du 9e congrès CIFEPME (Congrès International sur l'entrepreneuriat et la PME)*.

Salamzadeh, A., & Dana, L. P. (2022). A systematic literature review of crisis management in and by small and medium-sized enterprises. *Small and medium sized enterprises and the COVID-19 response*, 38-61.

Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.

Senterre, T. (2021). Un business model circulaire est-il un facteur de résilience accrue face à une crise comme celle de la Covid-19? Analyse dans le cadre deux entreprises brassicoles.

Servantie, V., & Verstraete, T. (2012). Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 55-83.

Seville, M. G., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme. *Questions de méthodes en sciences de gestion*, p-315.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13),

1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Thelisson, A.-S., & Meier, O. (2022). Évolution du business modèle d'une PME : Quelques enseignements tirés d'un cas : *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 149(2), 31-60. <https://doi.org/10.3917/resg.149.0031>

Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse* (Doctoral dissertation, USTV).

Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2009). Business Model pour entreprendre. *Le modèle GRP: théorie et pratique*, Bruxelles, De Boeck.

Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011). A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for understanding organizational impetus. *Management International*, 15(2), 109-124.

Verstraete, T., Krémer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model: une théorie pour des pratiques. *Entreprendre Innover*, 13(1), 7-26.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.