

L'innovation organisationnelle au service de la performance des entreprises agroalimentaires : Cas du Grand Agadir

Organizational innovation at the service of the performance of agri-food companies: Case of Grand Agadir

Lamia EL KAHRI

Docteur en Sciences et Techniques de Gestion

Enseignante chercheuse

L'école Nationale de Commerce et de Gestion de Dakhla

Université Ibn Zohr, Maroc

Laboratoire de Recherche sur l'Espace Saharien

Dakhla

l.elkahri@uiz.ac.ma

EL AMRANI MOHAMMED

Docteur en Sciences Economique et Gestion

Enseignant chercheur

L'école Nationale de Commerce et de Gestion de Dakhla

Université Ibn Zohr, Maroc

Laboratoire de Recherche sur l'Espace Saharien

Dakhla

el_amranus@yahoo.com

Date de soumission : 13/02/2021

Date d'acceptation : 01/04/2021

Pour citer cet article :

EL KAHRI L. & EL AMRANI M. (2021) «L'innovation organisationnelle au service de la performance des entreprises agroalimentaires : Cas du Grand Agadir», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 5» pp : 27 – 51.

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



Résumé

L'innovation constitue un levier fondamental dans le processus de développement des entreprises, qu'elles doivent impérativement intégrer dans leur démarche d'amélioration de leur compétitivité. Or, la notion de l'innovation organisationnelle a été largement négligée dans la littérature en gestion.

Selon (Damampour & Aravind, 2012) les résultats des études réalisées sur l'innovation organisationnelle sont divergents et controversés par rapport à l'innovation technologique qui est clairement définie dans ses pratiques et objectifs comme le montre (Keupp, et al., 2012).

Cet article vise à enrichir la littérature en la matière. Pour ce faire, nous nous intéressons spécifiquement à la démarche Lean management comme source d'innovation organisationnelle à l'origine de la compétitivité et de la performance de l'entreprise. Nous proposons des hypothèses de recherches basées en grande partie sur des théories existantes qui seront testées sur un échantillon de 68 entreprises agroalimentaires dans le Grand Agadir.

Mots clés : Innovation Organisationnelle , Performance , Lean Management , Entreprises Agroalimentaires.

Abstract

Innovation is a fundamental lever in the development process of enterprises, which must be integrated into their approach to improve their competitiveness. However, the notion of organizational innovation has been largely neglected in the management literature. According to (Damampour & Aravind, 2012), the results of studies carried out on organizational innovation are divergent and controversial compared to technological innovation which is clearly defined in its practices and objectives as demonstrated by (Keuppand, al. 2012). In this regard, ,this article aims to enrich the literature on the subject. To do this, we are specifically interested in the Lean management approach as a source of organizational innovation at the origin of the competitiveness and performance of the company. We propose research hypotheses based largely on existing theories that will be tested on a sample of 68 agri-foodcompanies in Grand Agadir.

Keywords: Organizational Innovation , Performance , Lean Management , agri-foodcompanies.

Introduction

La mondialisation de l'économie et la globalisation des marchés, si elles ouvrent certes, de nouveaux horizons pour l'entreprise, elles lui imposent une nouvelle forme d'organisation et de gestion dont le mot clé est actuellement l'innovation, qui est perçue de la part aussi bien des gouvernements que des dirigeants d'entreprises comme un rempart le plus efficace pour affronter la concurrence. Cependant, ces derniers temps ont été marqués par un accroissement des recherches académiques qui se sont intéressées à la notion de l'innovation dans son aspect technologique tout en négligeant les autres formes d'innovations comme l'innovation organisationnelle, aussi connue sous le nom innovation managériale. Dans cette perspective des auteurs comme (Birkinshaw et al., 2008), affirment qu'il y a une sous-estimation très forte de l'innovation managériale et de ses effets par rapport à l'innovation technologique.

D'après plusieurs auteurs à savoir, (Kimberly, 1981; Kimberly & Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Damanpour, et al., 1989; Wolfe, 1994 ; Birkinshaw & Mol, 2006; Birkinshaw, *et al.*, 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Ganter & Hecker, 2013; Lam, 2005; Le Roy, Jaouen, Jourdan, 2013; Mol & Birkinshaw, 2009), l'accent n'est mis sur l'innovation organisationnelle comme un objet d'investigation spécifique pour les chercheurs en gestion qu'à la fin des années quatre-vingt. Dans le même sens, (Birkinshaw & Mol, 2006);conforment que plus de 12 700 articles scientifiques concernent l'innovation technologique, contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ».

Dans de nombreuses études sur la notion de l'innovation et ses impacts, l'innovation organisationnelle ou managériale est considérée comme une variable qui favorise l'optimisation de nouveaux produits, de nouveaux services et de procédés plus performants. Elle renforce également la dimension sociale et humaine dans l'entreprise. Pourquoi, donc, l'innovation organisationnelle est-elle négligée ?

Dans cet article, nous allons nous concentrer sur la notion de l'innovation organisationnelle, aussi appelée innovation managériale, management ou administrative (Birkinshaw et al., 2008; Walker et al., 2009). En effet, cette recherche vise à combler le manque des travaux sur l'innovation organisationnelle qui encore considéré le « Parent pauvre » de la littérature sur l'innovation comme le confirment (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012).

L'objet de cette étude est de mettre l'accent, dans un premier temps, sur le phénomène d'adoption de l'innovation organisationnelle dans les entreprises en identifiant les pratiques managériales qui la sous-tendent et, dans un deuxième temps, de présenter une revue de

littérature sur le concept de la performance organisationnelle. Enfin, nous procéderons à l'analyse de l'impact de ces pratiques managériales sur la performance des entreprises via la démarche Lean management.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, notre problématique s'articule autour de la question suivante : **L'innovation organisationnelle à travers le Lean management favorise-t-elle le niveau de la performance organisationnelle ?**

Questions de recherche :

La notion de l'innovation organisationnelle a pris une place prédominante dans les problématiques de l'entreprise d'aujourd'hui. Outre l'interrogation principale posée, cette étude vise, de façon spécifique, à trouver des réponses concluantes aux questions suivantes:

- Quel lien existe-t-il entre le Lean management et la performance ?
- Comment le Lean Management peut favoriser le niveau de la performance d'une entreprise?

Intérêt et objectif de l'étude :

Notre étude tente d'éclaircir et d'analyser en quoi l'innovation organisationnelle à travers le Lean management peut contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises, en testant quatre hypothèses auprès des entreprises agroalimentaires dans le Grand Agadir.

Pour ce faire, nous essayerons, dans un premier temps, de rappeler brièvement quelques définitions et concepts liés aux deux notions de base « Innovation Organisationnelle» et « Performance Organisationnelle». Dans un second temps, nous présenterons les résultats de notre étude exploratoire.

1. L'innovation organisationnelle : Un état de l'art

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises cherchent en permanence à faire évoluer leur mode de management de façon à atteindre leurs objectifs de performance et développer un avantage concurrentiel (Ilinitch et al, 1996). Dans la même perspective, (Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Mol & Birkinshaw, 2009), soutiennent que l'innovation managériale ou organisationnelle serait un moyen privilégié d'atteindre ces objectifs et de conquérir un avantage concurrentiel durable sur ses concurrents.

En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable comme le confirment (Acs & Audretsch, 1990), selon eux, la notion de l'innovation est depuis longtemps considérée comme l'élément clé de la survie, de la croissance et du développement

des entreprises. Cependant, la notion de l'innovation a été toujours associée à la technologie. Dans cette perspective (Birkinshaw et al., 2008), ajoute que ce type d'innovation organisationnelle est largement négligé jusqu'à aujourd'hui. Paradoxalement, plusieurs auteurs proposent de se focaliser sur les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que sont introduits les concepts « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour & Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; AyerbeMachat, 2003) ou, plus récemment, « d'innovation managériale (Birkinshaw *et al.*, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Jaouen & Le Roy, 2013). Dans la même perspective, Damanpour & Aravind, 2012; Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013, ajoutent, malgré cet essor récent, la recherche sur l'innovation organisationnelle est encore insuffisante. (Frédéric Le Roy, *etal.*, 2013). Lam (2005) de son côté, affirme que la notion de l'innovation technologique a été toujours préconisée par les auteurs dans la recherche en gestion par rapport à la notion de l'innovation organisationnelle. Ce qui selon l'auteur, participe au manque de consensus sur le concept de l'innovation organisationnelle. Dans ce sens (Keupp et al, 2012) ajoutent, que l'innovation organisationnelle ou managériale fait encore l'objet de controverses et de divergences quant à ses périmètres d'action et de recherche. Contrairement à l'innovation technologique qui est clairement identifiée dans ses pratiques et ses objectifs.

Dans une période plus récente, les travaux portant sur l'innovation managériale connaissent un fort regain d'intérêt. Les innovations managériales sont au cœur d'un programme de recherche mené au sein de la London Business School et animé par Hamel, Mol et Birkinshaw. Ces trois auteurs ont monté une Innovation Management Lab dont l'objectif est de mieux comprendre l'innovation managériale. Leur premier constat est qu'il est plus difficile d'identifier les innovations managériales que les innovations technologiques, essentiellement parce qu'elles sont beaucoup plus tacites (Birkinshaw *et al.*, 2008). Elles ne sont pas brevetables et leurs formes ne sont pas aisées à identifier. Elles comprennent un niveau de subjectivité plus grand dans leurs définitions que les innovations technologiques. Certaines d'entre elles peuvent être formalisées et d'autres peuvent être plus difficiles à identifier précisément. ((Frédéric Le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani 2013))

Selon (Abernathy&Utterback, 1978 ; Edquist et al., 2001 ; Evan, 1966), l'innovation organisationnelle fait partie du système organisationnel et social de l'entreprise et ne comprend aucun élément technologique.

(Harrow &Willcocks1990) et (Rogers, 1995) de leur côté, considèrent l'innovation managériale comme « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations ».

Dans le même ordre d'idée, (Birkinshaw & Mol, 2006) définissent l'innovation managériale comme « la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles ». (Hamel, 2006), quant à lui la notion de l'innovation managériale peut être définie comme « un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels de management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. En le disant simplement, l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font ». (Frédéric Le Roy *et al.*, 2013)

Pour (Van de Ven, 1986), « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés ». (Ben BOUBAKARY, *et al.*, 2019). L'auteur ajoute, que si les pratiques, procédés ou structures sont perçues comme nouveaux par l'entreprise qui les adopte, elles constituent une innovation organisationnelle peu importe que d'autres les perçoivent comme des imitations. On peut dire que la notion de nouveauté est centrale dans la définition de l'innovation organisationnelle mais reste toutefois relative.

L'innovation organisationnelle englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012). Le système de production Toyota, les pratiques de management de la qualité totale, la production en juste à temps, le Lean Management sont des pratiques de l'innovation organisationnelle les plus citées dans la littérature (Armbruster *et al.*, 2008 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour&Aravind, 2012 ;Edquist *et al.*, 2001).

Parmi les innovations organisationnelles les plus significatives, le Lean Management occupe une place centrale (Hamel, 2006; Dubouloz, 2013 ; Giuliani & Robert, 2017). Depuis sa théorisation en 1990 dans l'ouvrage de (Womack *et al.* 1990) : « The machine that changed

the world », le Lean Management a connu un large essor dans la seconde moitié du XX siècle. Progressivement le Lean Management a dépassé les frontières de l'industrie automobile pour être utilisé dans tous les secteurs d'activité de l'économie, allant de l'industrie jusqu'aux services. Il a été adopté par des grandes entreprises comme par des PME, et il concerne aujourd'hui un très grand nombre d'entreprises et de salariés.

2. La performance organisationnelle : Revue de littérature

La question de la performance n'est pas en soi une question nouvelle, c'est un concept omniprésent dans la littérature de gestion. Depuis les années quatre-vingt, plusieurs chercheurs en gestion comme (Bouquin, 1986; Bescos et al 1993; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995; Bessire, 1999), se sont intéressés à sa définition. Toutefois, l'origine du mot remonte au 19e siècle et désignait le résultat obtenu par un « cheval de course » et le succès remporté par la course, puis le résultat de l'exploit sportif. Au 20e siècle, il indiquait le rendement d'une machine.

(Lorino, 1997) de son côté prétend que, « ... Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performant ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur/coût ou le ratio valeur/coût) ... Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... ». (EL KAHRI. L, 2016) Pour (Bourguignon, 1998), « la performance est un terme dont la définition peut prendre des sens variables selon les auteurs ». Le mot performance permet des interprétations variables et ne prend de sens que dans le contexte spécifique. L'auteur a identifié trois points pour définir la performance (EL KAHRI. L, 2016).

- La performance succès : La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et selon les acteurs ;
- La performance résultat de l'action : Traditionnellement, « la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus »;
- La performance action : Elle est un processus et « non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps ».

À la lumière de ce qui précède, on peut dire que la performance organisationnelle demeure une conception aux significations et aux critères variables, c'est un concept difficile à cerner

en raison des représentations abondantes et souvent contradictoires, mais aussi en raison de la multitude de disciplines qui s'y intéressent.

L'engouement pour une meilleure compréhension du concept de la performance n'a cessé de croître ces dernières années. En effet, La complexité de sa nature et la multitude de ses sens rendent le phénomène difficile à cerner. Dans cette optique, (Montes et al.,2003) et (Gauzente, 2000) précisent que le terme performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. (Khemakhem, 1976) de sa part, considère la performance comme étant un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés. Dans la même perspective, (Le Louarn&Wils, 2001) précisent le concept de performance comme forcément multidimensionnel car la mesure du succès d'une organisation varie selon chaque gestionnaire.(Mohamed Mahjoub Dhiaf, 2007)

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. En effet, depuis plusieurs années le souci de nombreux auteurs comme(Perera&Poole, 1997; Ittner&Larcker, 1997; Chong & Chong, 1997; Mia &Chenhall, 1994; Carr &Needham, 1997; Chia &Gul, 1994;Govindarajan& Fisher,1990; Govindarajan& Gupta,1985),était de chercher à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation des systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise. Ces travaux se limitent à étudier le concept de la performance sous son angle financier (Mohamed MahjoubDhiaf, 2007). Or, l'entreprise évolue dans un environnement en pleine évolution et la définition de la performance en terme financier n'est plus suffisante comme le souligne (Kaplan & Norton,1996), « La performance définie en terme financier ne suffit plus. À une ère où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs et où les risques d'entreprise se multiplient, la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique ».Ces deux auteurs présentent le TBP (le tableau de bord prospectif) comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et le suivi de la stratégie. Le TBP dans son contenu, ne se

limite pas à la définition financière de la performance, ce modèle est général, il permet d'apprécier la performance dans quatre domaines. Autrement dit, (Errami.Y, 2006) dans sa représentation générique signale que, le TBP est organisé autour de quatre axes principaux. Le premier axe est l'Axe Financier où on retrouve les indicateurs de la performance financière, il est orienté vers la mesure de la rentabilité. Le deuxième est l'Axe Clients qui représente des indicateurs qui évaluent la fidélité actuelle et future des clients, l'accroissement de la clientèle et l'accroissement de la rentabilité par les clients. Le troisième est l'Axe des Processus Internes qui identifie les processus internes clés de la réussite et explique comment la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel. Enfin, l'Axe de l'Apprentissage Organisationnel qui décrit le capital humain et les actifs immatériels nécessaires pour aboutir à la réalisation de la stratégie.

Le tableau N°1 suivant récapitule les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP.

Tableau N°1 : Les catégories d'indicateurs de performance selon les axes du TBP

Axe	Déterminants de la performance à traduire en indicateurs	Exemples d'indicateurs
Financier	Accroissement du chiffre d'affaire ; Réduction des coûts et amélioration de la productivité ; Utilisation de l'actif ; Réduction du risque.	Croissante des ventes ; % de bénéfice net ; Rendement sur capital investi ; Coûts unitaires.
Clients	Part de marché ; Conservation de nouveaux clients ; Acquisition de nouveaux clients ; Satisfaction des clients ; Rentabilité par segment.	% des ventes réalisées auprès des clients existants ; % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients ; Degré de satisfaction des clients ; Taux de retour des produits.

Processus internes	Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus d'une entreprise soit : L'innovation ; La production ; Le service après-vente.	Argent investi en R&D ; % des ventes réalisées avec des nouveaux produits ; Temps de réponse aux appels de service ; Coût standards ;
Apprentissage organisationnel	Le potentiel des salariés ; Réorientation des compétences ; Capacités des systèmes d'information ; Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.	Taux de satisfaction des employés ; Argent investi en formation ; Disponibilité de l'information ; Nombre de suggestion par employé.

Source : Hélène Bergeron, op.cit., P.7.

3. Le Lean management un vecteur de la performance

Le Lean Management trouve ses racines dans le Toyota Production System (Ohno, 1998) ; dans les années 50, Taiichi Ohno constate deux limites au Fordisme : d'une part, la production par lots importants implique une gestion coûteuse des stocks et encours et d'autre part l'incapacité des industries à répondre à l'attente des clients concernant la diversité de l'offre (l'exemple de la Ford T de couleur unique). En effet, la démarche Lean management est apparue comme une solution idéale pour l'amélioration de la performance après les grandes évolutions industrielles et économiques du XX^{ème} siècle.

Il n'existe pas de définition commune, ou normée, du « Lean Management ». Ainsi, même les auteurs référents proposent dans leurs ouvrages des définitions différentes. Prenons le cas de l'ouvrage de Hohmann (Hohmann, 2014), qui est le deuxième auteur à avoir publié un ouvrage s'intitulant clairement « Lean Management ». L'auteur propose une première définition : « Le Lean peut se définir comme un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût et au plus vite, cela en employant les ressources justes nécessaires pour fournir aux clients ce qui fait de la valeur à leurs yeux ». Puis, il propose une définition complémentaire : « Le Lean est une approche systémique pour concevoir et améliorer les processus en visant un idéal centré sur la satisfaction du client, par l'implication de l'ensemble des personnels dont les initiatives sont alignées par des pratiques et principes

communs ». Puis, Hohmann reprend la définition de Womack (Womack et al., 1990) : « Le Lean est l'observation d'un système opérationnel au travers d'un prisme qui révèle la valeur, les flux, les potentiels pour tirer les flux et tendre vers la perfection ». Au final, Hohmann reconnaît que : « Le concept Lean est si riche qu'il est difficile de le résumer de manière concise et pertinente ».

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le Lean Management a connu un vaste succès pour améliorer la performance industrielle. Il porte en effet un regard nouveau sur les systèmes de management de production en vigueur en redéfinissant les concepts de valeur, de gaspillage et de performance. Dans ce sens, (Liker, 2004) ajoute, « Le Lean management prône l'élimination de tout type de gaspillages dans un contexte d'amélioration continue ». (Byrne, 2013) de son côté, soutient que les entreprises Lean « devraient s'efforcer de répondre aux besoins de leurs clients en leur apportant une valeur immédiate et sans gaspiller leurs ressources : produire ce qui est demandé, quand c'est demandé et juste ce qui est demandé ».

Selon (Womack et al., 1990), « Le Lean Management est défini comme de nouvelles pratiques organisationnelles destinées à réduire les gaspillages tout en maintenant un processus d'amélioration continue et en gardant comme référence la valeur attendue par le client ». (Barbara Lyonnet, 2010)

De leur côté, (Shah & Ward, 2007), définissent la démarche Lean selon quatre principes tels que le management des ressources humaines, le management de la maintenance, le juste-à-temps et le management de la qualité totale.

Cette volonté d'appropriation de la démarche est également présente dans les entreprises appliquant l'approche Lean (Lyonnet, 2008). Par exemple, l'entreprise Valéo a développé sa propre démarche à partir de 5 Axes : (1) Implication du Personnel, (2) Système de Production Valeo, (3) Intégration des Fournisseurs, (4) Innovation Constante et (5) Qualité Totale. De la même façon, les entreprises Daimler-Chrysler, Delphi et Bosch ont élaboré leur propre système respectivement nommé « Daimler-Chrysler Operation System », « Delphi Production System » et « Bosch Production System » (Liker, 2004).

Ce manque de définition déposée a aussi été mis en exergue par (Lyonnet, 2010). Suite à l'analyse d'une bibliographie importante sur le sujet (26 références), l'auteur arrive à la même conclusion qu'Hohmann sans donner une réelle définition du Lean Management :

Bien que ces différents auteurs et entreprises identifient un nombre variable de principes, un consensus existe autour de la définition du système Lean. En effet, l'ensemble de ces principes peut être regroupé en 6 grands concepts Lean communs : (1) l'Élimination des Gaspillages, (2) le Juste A Temps, (3) la Qualité, (4) l'Amélioration Continue, (5) le Management Visuel et (6) le Management des Hommes ». (Lyonnet B, *etal.*, 2010)

- Élimination du gaspillage : Définition de la valeur et Cartographie de la chaîne de valeur,
- Juste à Temps : Flux tiré, gestion des stocks en fonction de la demande, réduction des temps de changement de série, équilibrage de la charge, flux pièce à pièce,
- Amélioration Continue : Amélioration continue ou Kaizen et mesure de la performance,
- Qualité Parfaite : Standards, maintenance, écarts de fonctionnement, dispositif anti-erreur ou poka-yoké, résolution de problème, causes racines,
- Management visuel : Affichage visuel, organisation visuelle et indicateurs visuels,
- Management des Hommes : Engagement de la direction et Polyvalence.

Paradoxalement, certains auteurs comme (Jedynak, *etal.*, 2015) proposent des obstacles spécifiques à la mise en œuvre du Lean Manufacturing. Parmi les obstacles les plus fréquemment cités nous retrouvons :

- La difficulté à maintenir la motivation des acteurs dans le temps ;
 - Le manque de ressources humaines et financières ;
 - Le manque de communication lié à la démarche ;
 - Le manque de soutien du management intermédiaire ;
 - Le manque de soutien du top management ;
 - La crainte des premiers niveaux hiérarchiques d'assumer de nouvelles attributions ;
 - La crainte des premiers niveaux hiérarchiques ne pas maîtriser les techniques liés à la mise en œuvre du Lean Management ;
 - La difficulté à maintenir le processus d'amélioration permanente sur le moyen et long terme.
- Ainsi (Hohmann, 2013) note que « Bien que réputé fondé sur des principes de bon sens, le Lean Management ne s'impose pas naturellement dans les entreprises ». Il soulève

l'interrogation suivante : « Comment expliquer que ce qui allait prendre le nom de Lean Management (...) objet d'un nombre impressionnant de communications et de formations, soit toujours aussi peu maîtrisé et aussi peu pérenne dans les entreprises qui essayent de l'appriivoiser ? » (Hohmann, 2013). Cet auteur suggère que « Le principal facteur de risque affectant le dispositif de transformation n'est pas la mise en œuvre technique, car on finit par maîtriser les techniques les plus complexes, mais l'humain qui les met en œuvre » (Hohmann, 2013).

D'un point de vue opérationnel, des résultats spectaculaires ont été rapportés, dont les plus cités concernent la réduction des stocks, l'augmentation de la productivité et la réduction des coûts de fabrication (Baglin & Capraro, 1999; Arbos, 2002; Kilpatrick, 2003; Shah & Ward, 2003; Melton, 2005; Dickson et al., 2009; Demeter & Matyusz, 2010). Cependant, les entreprises n'obtiennent pas toujours les résultats espérés suite à l'implémentation de cette démarche (Alarçon, 2008; Real et al., 2010). Des difficultés de pérennisation ont été mises en évidence dans plusieurs études (Cusumano, 1994; Conti et al., 2006; Real et al., 2010).

Il est toutefois fondamental de souligner comme le rappelle (Hohmann, 2013) que « Le Lean n'est pas simplement une collection d'outils ou de techniques mais une méthode globale de management et un cadre de référence qui permet de maintenir l'entreprise sous tension créative. Pour ceux qui l'ont appliqué avec succès, le Lean est autant une attitude qu'un savoir-faire » (Hohmann, 2013). Il nous faut à présent valider que le Lean management répond bien au concept d'innovation managériale et présente de ce fait, des difficultés relatives à son implantation comme toute innovation managériale.

L'analyse de la littérature révèle une divergence d'opinions au niveau des travaux portant sur la relation entre l'implantation du Lean Management et la performance des entreprises. Certains auteurs croient en une relation positive entre ces deux variables et d'autres sont contre cette relation.

Dans le cadre de ce travail nous allons essayer d'apporter une contribution dans ce domaine en s'inspirant du modèle de (Lyonnet, 2010) pour mesurer le Lean Management et le modèle de (Kaplan & Norton, 1996) pour mesurer la performance organisationnelle.

Notre travail a tenté de développer un modèle conceptuel liant deux axes mesurant la performance organisationnelle, développés sur la base des travaux de (Kaplan & Norton,

1996), il s'agit de l'Axe Clients et l'Axe Financier et trois variables mesurant le Lean management, à savoir : « L'amélioration continue », « Le Juste à temps » et « La Qualité parfaite ».

Notre modèle de recherche est schématisé comme suit :

Schéma N°1 : Le Modèle conceptuel



Source : Smart PLS

Ce modèle conceptuel présenté dans le schéma N°1 ci-dessus sera testé à travers une étude quantitative sur 68 entreprises agroalimentaires dans la ville d'Agadir.

3.1.Hypothèses de recherche :

Le volé de la littérature ainsi présenté montre que plusieurs pratiques du Lean Management affectent largement l'amélioration de la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons sélectionné les variables jugées pertinentes sur la base de l'étude documentaire. Ces variables retenues ont été utilisées par plusieurs auteurs et dans plusieurs études empiriques. Ces dernières comportent deux axes mesurant la performance organisationnelle, développés sur la base des travaux de Kaplan et Norton, il s'agit de l'Axe Clients et l'Axe Financier ettrois variables mesurant le Lean management en s'inspirant du modèle de (Lyonnet, 2010)à savoir : « L'amélioration continue », « Le Juste à temps » et « La Qualité parfaite ».

Les variables retenues peuvent être considérées comme des hypothèses. De plus, nous devons souligner que ces hypothèses seront testées afin de comprendre la relation entre chacune des pratiques du Lean Management avec deux axes de la performance organisationnelle, et ce,

dans un contexte marocain et plus particulièrement dans le secteur agroalimentaire dans le grand Agadir.

Cinq hypothèses de recherche ont été formulées dans ce travail, à savoir :

Hypothèse 1: Le Juste à temps influencerait d'une façon positive sur la performance organisationnelle.

Sous hypothèse 1.1 : Le Juste à temps influencerait d'une façon positive l'axe Client

Sous hypothèse 1.2 : Le Juste à temps influencerait d'une façon positive l'axe Financier

Hypothèse 2: La qualité parfaite aurait un impact positif sur la performance organisationnelle

Sous hypothèse 2.1 : La qualité parfaite aurait un impact positif sur l'axe Client

Sous hypothèse 2.2 : La qualité parfaite aurait un impact positif sur l'axe Financier

Hypothèse 3: L'amélioration continue influencerait d'une façon significative la performance organisationnelle

Sous hypothèse 3.1 : L'amélioration influencerait d'une façon significative l'axe Client

Sous hypothèse 3.2 : L'amélioration continue influencerait d'une façon significative l'axe Financier

Hypothèse 4: Le Lean Management aurait un effet Positif sur la performance organisationnelle

Hypothèse 5: Le Lean Management aurait un effet négatif sur la performance organisationnelle

3.2.Méthodologie de recherche :

La présente étude est fondée sur une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 68 entreprises agroalimentaires situant dans le Grand Agadir. Toutefois, pour assurer une validité interne à notre étude, nous avons visé la totalité de la population ciblée, à savoir 96 entreprises avec un taux de retour de 70.83%.

Nous avons choisi comme champs d'investigation le Grand Agadir pour plusieurs raisons, telles que :

- La position géographique stratégique du Grand Agadir, lui a permis de devenir un pôle d'exportation par excellence de la Région Souss Massa et du pays ;
- Souss Massa est considérée comme la première Région primeuriste et agrumicole du pays avec un PIB régional de 17,3% et national de 9% (source : www.soussmassa.ma);

- Le Grand Agadir est doté d'un tissu industriel important et dynamique, disposant de quatre grandes zones industrielles qui réunissent la majorité des entreprises agroalimentaires chargée du traitement et du conditionnement de la totalité de la production de légumes et de fruits de la Région Souss Massa (représente 90% des exportations marocaines).

Notre étude a été menée durant les mois d'Octobre et Novembre 2019, il s'agit des entreprises de différentes activités agroalimentaires (Industrie de fromagerie, industrie de conserveries de poissons, industrie des huileries, industrie des produits laitiers, industrie de charcuterie, industrie de farine et huile de poisson), de moyenne et grande taille. Elle vise à étudier, la relation entre l'implantation de l'innovation organisationnelle plus spécialement le Lean Management et son impact sur la performance organisationnelle.

Différentes techniques peuvent être employées pour collecter des informations fiables (questionnaire, guides d'entretien, etc.). Or, leur conception et leur formalisation posent de nombreux problèmes au néophyte, mais aussi aux spécialistes. (Ray, 2001), souligne que construire un bon questionnaire est un art qui relève de la pratique.

Dans le cadre de notre travail empirique, nous avons mené notre enquête par voie de questionnaire. Ce dernier est composé de deux parties. La première partie est consacrée à l'identification de l'entreprise, tels que sa date de création, sa forme juridique, son activité, son effectif, son chiffre d'affaire, etc. Au cours de la deuxième partie nous allons tester le lien de causalité qui peut exister entre le Lean Management et deux pratiques mesurant la performance organisationnelle.

Le questionnaire a été pré-testé auprès de 6 entreprises agroalimentaires de notre population ciblée, afin d'en améliorer la qualité mais aussi afin d'augmenter la fiabilité des résultats. Cette phase nous a permis de nous assurer que les questions, telles que nous les avons formulées, sont bien comprises par la population de notre échantillon. Nous avons aussi pu vérifier l'ordonnancement des questions.

Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés via le logiciel d'analyse de données **SPSS statistics version 25**. Après la codification, nous avons procédé au dépouillement, ce qui a facilité la saisie des variables codifiées et les questions relatives dans la base des données SPSS.

Enfin, pour tester nos hypothèses de recherche nous avons fait appel aux équations structurelles à travers le logiciel Smart PLS.

3.3.Résultats de l'étude :

Dans ce qui suit, nous présentons les résultats des tests des hypothèses de recherche qui forment le modèle conceptuel proposé par le biais du logiciel Smart PLS, afin de mieux évaluer la qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques.

Tableau N° 2 : Test de fiabilité et validité du construit

	Alpha de Cronbach	Rho _A	Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)
Lean Management	0.952	0.952	0.963	0.840
Performance Organisationnelle	0.765	0.942	0.913	0.740

Source : Smart PLS

Afin de mesurer la cohérence interne d'une échelle multi-items, nous avons fait appel à deux indicateurs : Alpha de cronbach et Rho de Dillon-Goldstein. La valeur évolue entre 0 et 1, plus la valeur de alpha de cronbach et celle de rho de Dillon-Goldstein est proche de 1, plus la fiabilité est meilleure (étant considérée comme valeur "acceptable" à partir de 0,7 (Tenenhaus et al., 2005)).

À partir des résultats du tableau N°1 ci-dessus nous déduisons qu'aucune des variables n'a quitté la base. Toutes les variables définissant notre modèle conceptuel sont fiables et retenues.

Tableau N°3 : Test de validité discriminante

	Lean Management	Performance Organisationnelle
Lean Management	0.916	
Performance Organisationnelle	0.827	0.860

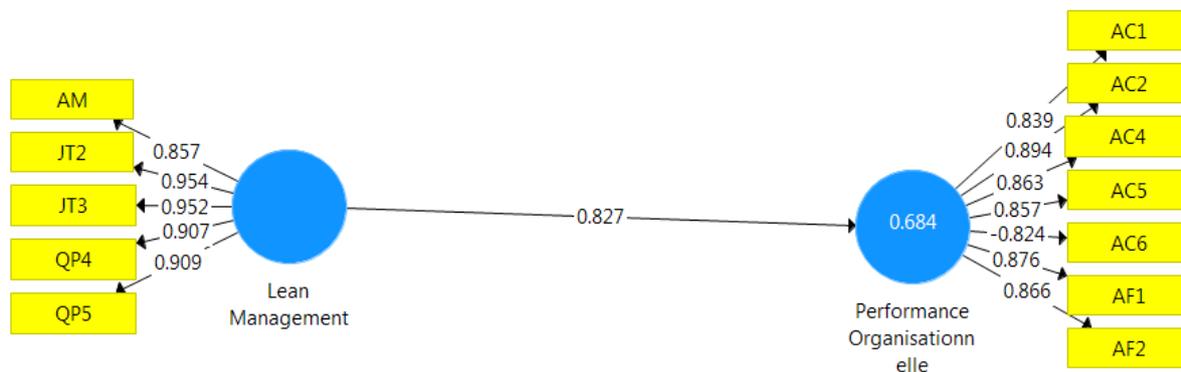
Source : Smart PLS

Afin d'évaluer la validité discriminante, (Fornell et Larcker, 1981) suggèrent d'utiliser la variance moyenne extraite ou AVE, c'est-à-dire la variance partagée entre un construit et ses

mesures. Dans la même perspective, (Chin, 1988) précise qu'il est recommandé qu'elle ait une valeur supérieure ou égale à 0.5.

D'après les résultats des tableaux N°2 et N°3 on peut déduire que le construit et ses mesures sont discriminés d'une façon adéquate.(Voir schéma N°2)

Schéma N°2 : Résultats de la validité discriminante et du coefficient R²



Source : Smart PLS

Tableau N°4 : Coefficient de corrélation R²

	R²	R Carré Ajusté
Performance Organisationnelle	0.684	0.680

Source : Smart PLS

Les résultats du tableau N°4, révèlent une corrélation forte et significative entre les variables étudiées. Ce qui nous renseigne, de l'existence d'une relation forte entre les variables dépendantes et les variables indépendantes

Ensuite, la signification de la valeur R² est évaluée en fonction de l'apport de chaque étape, lorsqu'elle est multipliée par 100, elle indique le pourcentage de variabilité de la variable dépendante expliquée par le modèle. Toutefois, la valeur de R²est de 0.684 ce qui affiche une bonne valeur et traduit une bonne capacité d'explication du modèle. (Voir schéma N°2)

Tableau N°5 :Test Bootstrap

	Echantillon initial	Moyenne de l'échantillon (M)	Ecart type (STDEV)	Valeur t	Valeurs-p
Lean Management et Performance Organisationnelle	0.827	0.831	0.025	33.170	0.000

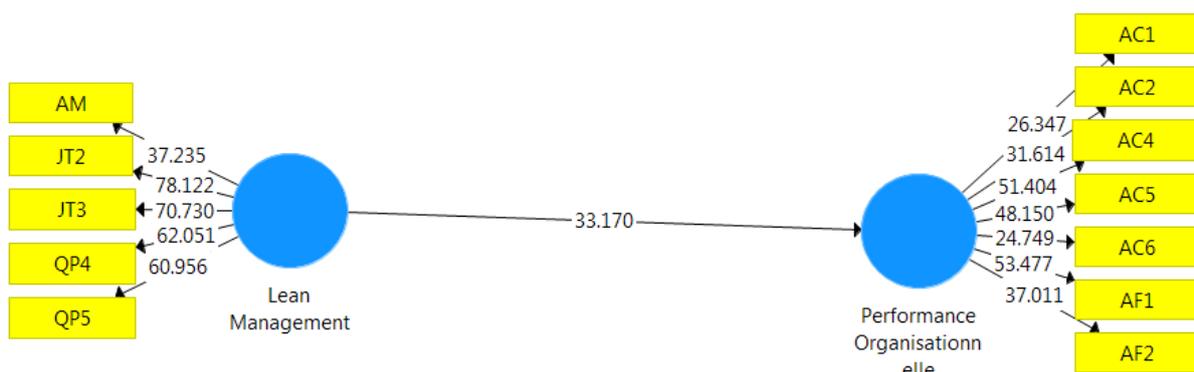
Source : Smart PLS

La qualité de l'analyse économétrique dépend en tout état de cause de la fiabilité des statistiques des tests employés. Lorsqu'on souhaite tester une hypothèse, il est nécessaire de calculer une statistique de test et d'en connaître la loi de probabilité : on peut alors calculer un seuil critique ou une P-value et accepter ou non l'hypothèse posée.

En effet, le test de la significativité des coefficients de régression : étant donné la nature non paramétrique de la modélisation PLS, est réalisé par le moyen de techniques de ré-échantillonnage (bootstrap ou jackknife) qui permettent d'avoir des intervalles de confiance.

Dans notre cas, les résultats de la P-value (voir tableau N°5) sont significatifs. (Voir Schéma N°3).

Schéma N°3 : Résultats du test de bootsrap



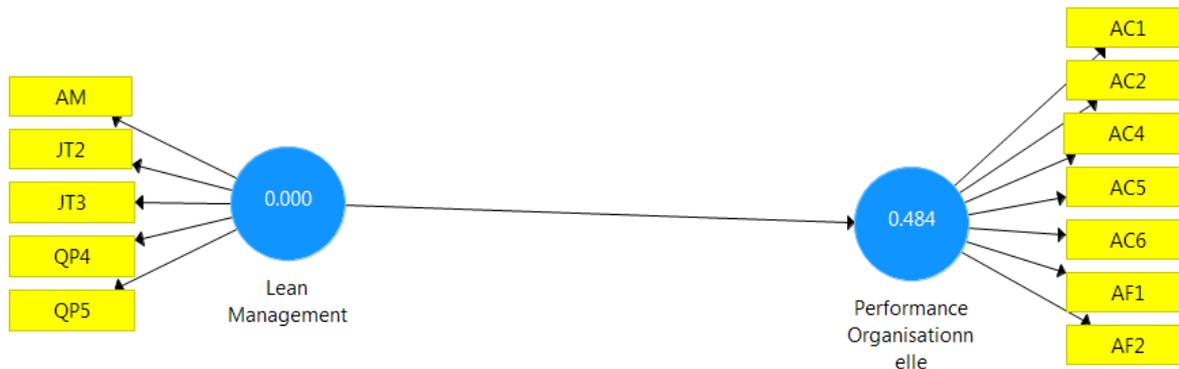
Source : Smart PLS

Tableau N°6 : Coefficient Q2 de Stone-Geisser

	SSO	SSE	Q2 (=1- SSE/BSP)
Lean Management	390.000	390.000	
Performance Organisationnelle	546.000	281.745	0.484

Source : Smart PLS

Schéma N°4 : Résultat du Coefficient Q2 de Stone-Geisser



Source : Smart PLS

La qualité de chaque équation structurelle peut être évaluée par le coefficient Q2 de Stone-Geisser. Il s'agit d'un test de R2 en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène en utilisant le modèle estimé.

Si Q2 est positif, alors le modèle présente une validité prédictive. S'il est négatif, on constate l'absence de validité prédictive (Tenenhaus, 1999). Comme le précise (Croutsche, 2009), « on peut estimer que ce coefficient est acceptable lorsqu'il est supérieur à 0.

Le tableau N°6 ci-dessus présente des résultats positifs du le coefficient Q2 de Stone-Geisser, donc on peut conclure que le modèle présente une validité prédictive.

L'analyse factorielle réalisée a permis de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure des variables initialement introduites dans le modèle de recherche. Ainsi que les

résultats obtenus ont permis la confirmation de quatre hypothèses et la mise à l'écart d'une hypothèse. Ce qui a permis de mettre en valeur la relation positive et significative qui existe entre les pratiques du Lean Management et la performance organisationnelle.

Conclusion

Notre étude se positionne dans l'étude du lien de causalité pouvant exister entre l'adoption des pratiques du Lean Management et la performance organisationnelle. Cependant, les travaux réalisés dans ce sens n'ont pas pu aboutir à une conclusion ferme sur la nature de la relation liant ces deux variables, les résultats sont contradictoires. Pour ce faire, il nous a paru pertinent de travailler sur l'impact des pratiques du Lean Management sur la performance organisationnelle dans un contexte marocain et plus particulièrement l'industrie agroalimentaire dans le grand Agadir.

L'analyse des résultats issus de l'étude réalisée sur 68 entreprises agroalimentaires dans le grand Agadir a montré que la mise en place de la démarche Lean Management, permet aux entreprises d'atteindre de hauts niveaux d'efficacité organisationnelle et de compétitivité. Or, il est souhaitable de positionner le facteur humain au cœur de la politique managériale, en termes d'engagement et d'implication personnel.

Notre analyse avait pour but de tester des relations pouvant exister entre trois pratiques du Lean Management et deux Axes de la performance organisationnelle. A ce propos, et grâce au logiciel Smart PLS nous avons eu les résultats suivants :

- La variable « Juste à temps » a un effet positif et significatif sur les variables « Axe Client » et « Axe Financier ». Ce résultat peut être expliqué par le fait que les dirigeants des entreprises agroalimentaires sont conscients de l'importance de cette méthode dans leur entreprise, pour eux le Juste à Temps permet de réduire les coûts de stockage, limite le gaspillage et augmente la qualité des produits finis et ce, à travers une planification rigoureuse des approvisionnements et la mise sur pieds de programmes de livraisons (dates et quantités à livrer). Ce qui influence positivement la relation Fournisseur/Client et permet de fidéliser les clients à long terme.
- La variable « Amélioration Continue », permet d'assurer un bon niveau de la performance organisationnelle. Ceci explique l'importance de l'adoption de la démarche Lean dans l'entreprise. Selon les interviewés, cette démarche d'amélioration continue touche à tous les processus de l'entreprise (financier, administratif et production) et permet de réduire les

sources de non-valeur ajoutée, diminue le gaspillage et les pertes, permet d'avoir des meilleures conditions de travail pour les employés, avoir des clients satisfaits de la qualité et des délais et une meilleure collaboration avec les fournisseurs.

- La variable « Qualité parfaite », a un effet positif et significatif sur les variables « Axe Client » et « Axe Financier ». Selon les dirigeants enquêtés, pour répondre aux nouvelles exigences du marché industriel, les entreprises sont tenues d'améliorer régulièrement leurs niveaux des coûts, de qualité et de flexibilité. Ceci ne peut être réalisé qu'en faisant appel à une démarche qualité.

Suite aux différentes analyses effectuées, nous avons réussi à obtenir des échelles de mesure valides et fiables. Les résultats obtenus ont permis de valider quatre hypothèses (N°1, N°2, N°3 et N°4) parmi cinq et accepter le modèle proposé avec relations entre les variables latentes. Ce qui a permis également de répondre à notre question principale de recherche et de mettre en lumière la relation positive et significative qui existe entre les trois pratiques du Lean Management : Le Juste à Temps, L'amélioration continue et La qualité parfaite ; et les deux axes de la performance organisationnelle : L'Axe Client et L'Axe Financier.

Certes, les hypothèses validées dans ce contexte de recherche, peuvent ne pas l'être dans un autre contexte. Il en est de même pour les hypothèses invalidées, dans la mesure où une hypothèse n'est pas confirmée ou rejetée dans l'absolu, mais dans un contexte et des circonstances bien précises.

Les principaux apports de la recherche :

- Cette étude peut être considérée comme une clarification et une extension des travaux antérieurs réalisés dans ce sens et nous permet de mieux comprendre la nature de la relation entre les pratiques du Lean Management et la performance organisationnelle ;
- Notre apport théorique réside au niveau du développement d'un modèle conceptuel liant trois pratiques du Lean management et Deux axes de la performance organisationnelle. Cette modélisation peut contribuer aussi à une extension des travaux futurs dans la mesure où nous avons dépassé la vision classique donnée à la notion de la performance qui n'est devenue plus une notion financière, mais encore organisationnelle.
- Le modèle ainsi développé dans le cadre de ce travail peut être testé dans d'autres secteurs d'activité et sur des entreprises qui appartiennent à des zones géographiques

différentes dans le but d'avoir une validité externe.

Les limites de la recherche :

Notre recherche comme toute autre a connu des limites qui peuvent se situer principalement au niveau de la validité externe et au niveau méthodologique. Parmi les limites soulevées dans le cadre de ce travail on peut citer :

- La limitation de notre recherche à un contexte bien particulier, le secteur agroalimentaire dans le Grand Agadir. L'étude menée sur un seul secteur ne nous permet pas de généraliser les résultats à tous les secteurs ;
- Il est aussi important de mentionner qu'il y a d'autres pratiques du Lean Management qui peuvent influencer la performance de l'entreprise et qui n'ont pas été prises en compte dans notre recherche ;
- En plus, au cours de notre enquête sur le terrain d'investigation, nous avons rencontré un problème d'accessibilité aux entreprises. En effet, la non-conscience de certains dirigeants de l'utilité d'un travail de recherche qui a une portée empirique. Ils estiment qu'un travail de recherche académique ne donne pas une valeur ajoutée pour surmonter les problèmes liés au secteur. C'est la raison pour laquelle l'accès à certaines entreprises a été très difficile voire impossible.

Les perspectives de la recherche :

- Toutefois, le modèle développé dans le cadre de cette étude peut être testé dans d'autres secteurs d'activité et sur des entreprises appartenant à des zones géographiques différentes dans le but d'avoir une validité externe.
- Une autre perspective de recherche future serait également d'inscrire ce travail dans des entreprises de services afin de comparer les résultats par rapport au secteur industriel.

BIBLIOGRAPHIE

Andrew, M.F (2010). « Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu », Journal Of Business Research, Volume 63, Issue 3, Page 324/327 ;

Amdaoud, M (2014). « La gestion de l'innovation dans les entreprises algériennes : enjeu majeur pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable », FSECG, Université MOULOUDE MAMMERI DE TIZI-OUZOU ;

- Ahmed, M & CHERTOUK, Z (2001). « Contribution performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », Université M.Mammeri, Algérie ;
- Besbes, A&Aliouat, B & Gharbi, J.E (2013/6). « L'impact de l'innovation managériale sur la performance : Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel », Revue française de gestion » N° 235, pages 161 à 174 ;
- Croutsche, J.J &Ganidis& Basile, (2009). « Performance des entreprises familiales », Vol. 26 Issue 2, p119-136. 18p ;
- Dohou, A &Berlend, N (2010). « Mesure de la performance globale des entreprises », Institut d'Administration des Entreprises, Université Poitiers Cedex ;
- Dhiaf, M (2007). « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du Total Quality Management sur la performance globale : Cas des entreprises Tunisiennes de Textile Habillement », Thèse de doctorat en sciences de l'ingénieur, Eole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Tunisie;
- Dubouloz, S & Bocquet, R (2013/6). « Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus ? », Revue française de gestion, N° 235, pages 129 à 147 ;
- Dubouloz , S (2013). « L'innovation organisationnelle: antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management », Université de Grenoble;
- EL KAHRI, L (2016). « L'impact des pratiques du management de la qualité sur la performance organisationnelle : Essai d'analyse sur le cas des entreprises agroalimentaires de la Région Souss Massa », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion;
- Fernandes, V (2012/1). « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », Dans Management(Vol. 15), pages 102 à 123 ;
- Flachaire, E (2000). « Les méthodes du bootstrap dans les modèles de régression », Économie & prévision, pp. 183-194 ;
- Giuliani, Ph & Robert, M (2018). « Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : l'exemple du leanmanufacturing », Business School (MBS), Montpellier, 6-8;
- John P & Chin, V.A & Diehl, K & Norman, L (1988) « Development of an instrument measuring user satisfaction of the human-computer interface », Conference on HumanFactors in ComputingSystems, Pages 213/218 ;

Lyonnet, B (2010). « Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc », Université de Savoie, 2010 ;

Lyonnet, B & Pillet, M & Pralus, M. (2013) « Lean manufacturing in the screwcutting sector : assessment of maturity level », Université de Savoie, France ;

Le Roy, F & Robert, M & Giuliani, Ph (2013/6). « L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives », Revue française de gestion (N° 235), pages 77 à 90 ;

Movahedkhah, M & Barillot, P & Thiel, D (2003). « Modèle conceptuel causal de la performance de système industriels », E.N.I.T.I.A.A.Nantes ;

Mourre, M.L (2014). « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing », Institut Supérieur de Gestion, Université Paris-Est Créteil;

Raymond, L & St Pierre, J (2007) « la R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME : Essai de clarification empirique », Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois Rivières ;

Tenenhaus, M & Vincenzo E.V & Chatelin, Y.M & Laurob, L.C (2005) « PLS path modeling », Volume 48, Issue 1, Pages 159-205 ;