

Le rôle de la capacité d'innovation dans la performance logistique des PSL marocains : résultats d'une étude empirique

The role of innovation capacity on the logistics performance of Moroccan PSLs: results of an empirical study

OUSLIMANE Driss

Docteur en science de gestion

Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management- ENCG TANGER,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

ousldriss@gmail.com

EL ANDALOUSSI Zineb

Enseignant chercheur

Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management- ENCG TANGER,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Elandaloussi.zineb@gmail.com

CHAKIR Mouna

Docteur en science de gestion

Laboratoire de recherche en Marketing, Logistique et Management- ENCG TANGER,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Mouna.chakir@etu.uae.ma

Date de soumission : 09/08/2021

Date d'acceptation : 15/09/2021

Pour citer cet article :

OUSLIMANE D. et Al. (2021), «Le rôle de la capacité d'innovation dans la performance logistique des PSL marocains : résultats d'une étude empirique», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 9» pp : 203- 223.

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 présent papier a un double objectif : relever la capacité d'innovation des PSL marocains et appréhender le processus par lequel cette capacité contribue à la performance logistique desdits PSL. Quant au positionnement ce travail s'inscrit dans le champ de la théorie des capacités dynamique qui consiste à expliquer comment les entreprises peuvent maintenir leurs avantages concurrentiels dans un environnement dynamique. Sur le plan méthodologique, nous avons opté pour une approche qualitative en profondeur, basée sur un échantillon de seize PSL. Ainsi nous avons mobilisé la méthode des entretiens comme méthode de recueil des données. Spécialement l'entretien semi-directif centré. Ce type d'entretien permet d'aborder en profondeur le phénomène objet d'entretien. Une telle profondeur est bien cruciale pour les études qualitatives.

Le déroulement des entretiens s'est passé par deux étapes. La première étape concerne la prise de contact qui était axée sur l'explication de la démarche de l'entretien, les remerciements des participants et d'exposition de nos objectifs. La deuxième est celle de conduite de l'entretien présenté sous forme des thèmes.

Les résultats de cette recherche montrent que la capacité d'innovation des PSL marocains contribue à la performance logistique. Ils mettent également en évidence l'émergence de nouvelles variables modératrices ; il s'agit des « compétences logistiques » qui renforcent la relation entre la capacité d'innovation et la performance logistique.

Mots clés : PSL ; capacité logistique ; innovation ; performance logistique ; compétences logistiques.

Abstract

This paper has a dual objective: firstly it aims to highlight the innovation capacity of Moroccan LSPs. Secondly the paper intent to understand the process by which this capacity contributes to the logistics performance of said LSPs. Regarding our positioning, this pape is framed by dynamic capacity theory, which consists of explaining how companies can maintain their competitive advantages in a dynamic environment. From a methodological point of view, we opted for an in-depth qualitative approach, based on a sample of sixteen.

The results of this research show that the innovative capacity of Moroccan PSLs contributes to logistics performance. They also highlight the emergence of new moderating variables; these are "logistics competencies" which strengthen the relationship between innovation capacity and logistics performance.

Keywords : logistics service provider ; logistics capacity ; innovation ; logistics performance ; logistics competencies.

Introduction

Le secteur de la logistique en général et de la prestation de service logistique en particulier a connu une forte évolution pendant les dernières années. Cette dynamique du secteur s'explique par la croissance des pratiques d'externalisation logistique, qui entraînent par conséquent un recours massif au PSL. Ce dernier, se trouve face à une demande aussi importante et bien variée.

La dynamisation du secteur se traduit non pas seulement par la multiplication des opérateurs logistiques, mais aussi par la variété du panel d'offre que propose les PSL, allant des prestations basiques de transport jusqu'à la prise en charge et le pilotage intégral de la fonction logistique et de la supply chain du client.

Cependant, le rythme de développement du secteur de la prestation logistique au Maroc est jugé faible et bien caractérisé par sa jeunesse, comme en témoigne le taux d'externalisation d'entreposage timide de 14 %, ce qui laisse de nombreux défis à relever par les opérateurs logistiques marocains afin de capter plus de business et d'accroître leur performance.

Dans cette perspective et en réponse à ces mutations, les PSL marocains doivent s'engager activement dans l'innovation et lancer rapidement de nouveaux services en fonction des besoins du marché.

À cet effet, déterminer la capacité logistique d'innovation des PSL marocains et analyser ses apports sur la performance desdits PSL se placent au centre des préoccupations de la communauté académique, afin de les accompagner dans le développement de leur offre de service, et de les doter des compétences et capacités qui leur permettant de mieux servir les chaînes logistiques et de répondre aux exigences des clients en termes d'innovation.

Ce constat, nous amène à formuler la problématique générale de recherche de la façon suivante : *comment se répercute la capacité d'innovation logistique sur la performance des PSL marocains ?* La décomposition de notre problématique nous permet de dégager deux questions de recherche auxquelles nous allons chercher à apporter des éléments de réponse dans le présent papier : *qu'est-ce qu'une capacité logistique ? En quoi la capacité d'innovation contribue au renforcement de la performance logistique des PSL marocains ?*

Le présent papier est structuré en deux grandes parties. En premier lieu, nous présentons la revue de littérature quant aux concepts clés de notre thème. En deuxième lieu, nous présentons le cadre méthodologique dans lequel nous abordons notre étude qualitative et nous présentons les résultats de nos entretiens.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

En plus d'une riche et diverse littérature portant sur la problématique d'évaluation de la contribution de la capacité d'innovation logistique à la performance logistique, l'intérêt des entreprises pour cette problématique et le besoin de l'approfondir restent toujours d'actualité

(Jomaa, 2009). Certes, les travaux de recherches confirment que la capacité d'innovation contribue à la performance des PSL, seules les modalités d'influence se différencient d'un chercheur à l'autre.

1.1. La capacité d'innovation logistique

L'innovation reflète la capacité des PSL à transformer continuellement les idées et les connaissances en nouveaux produits, service, processus ou système (Yang, et al 2009). La capacité d'innovation représente en effet, la capacité de l'organisation à transformer et mettre en pratique les nouvelles idées captées de l'environnement sous forme de nouveaux produits, service ou processus. Elle est considérée de ce fait, étant un élément majeur qui contribue à la croissance et à la survie de PSL. Certes, la capacité d'innovation relève une importance cruciale pour la survie des PSL dans un environnement dynamique (Rogers, 1995).

En considérant le contexte actuel marqué par la mondialisation et ses effets sur le tissu d'affaires ainsi que la croissance des pratiques d'externalisation logistique, le recours aux PSL est en croissance. Cependant, l'existence de la concurrence a rendu les marges bénéficiaires très restreintes. Ces postulats constituent en fait, les facteurs incitatifs aux PSL pour innover. C'est, face à cette situation que l'innovation offre une opportunité de se distinguer sur le marché et même d'accroître la part du marché. La capacité d'innovation logistique joue un rôle primordial en permettant aux PSL de se différencier sur le marché et de satisfaire leurs clients.

Par ailleurs, pour un bon nombre des chercheurs, la capacité d'innovation est essentielle pour rester à jour avec l'évolution de l'environnement. Panayides (2006) souligne que la réussite et la survie des PSL dépendent fortement de leur capacité d'innovation. Étant donné que, la plupart des entreprises présentes les mêmes caractéristiques, celles qui mettent en place la capacité d'innovation logistique réussissent à gagner un avantage compétitif, et à renforcer leurs performances logistiques. Dans ce sens, Wagner et al., (2008) ont souligné, que les PSL peuvent tirer parti des avantages et opportunités qui se présentent sur le marché, en générant des innovations en matière de la logistique.

L'innovation logistique est donc définie étant l'ensemble de services logistiques que soit basique ou complexe, aperçu comme nouveau et utile pour une clientèle particulière que soit interne ou externe. L'innovation est dite interne si elle vise l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de PSL. Alors que l'innovation est jugée externe si elle consiste à mieux servir

le client (donneur d'ordre). Dans ce sens, Flint et, al (2005) affirment que la collaboration et le transfert des connaissances constituent les déterminants de l'innovation.

En outre, Hult et al.(2004), ont qualifié la capacité d'innovation étant un moyen de changer une organisation que ce soit pour réagir aux changements qui surviennent dans l'environnement interne ou externe de PSL, ou comme un geste préventif visant à influencer l'environnement. Elle est de ce fait, considérée comme la capacité primordiale des organisations à maîtriser et à maintenir une dynamique globale créatrice de valeur à travers la saisie des opportunités qui se présentent sur l'environnement. Ces opportunités saisies seront par la suite transformées en idées créatives, qui seront enfin mises en pratique, (Bowersox 1996). Encore plus, l'innovation est assimilée à un processus évolutif permettant aux PSL d'adopter tout changement relatif à une technologie, système, processus ou service qualifié nouveau (Calantone et al., 2002). En addition, Dougherty et al., (2011) caractérisent l'innovation étant le développement ou l'adoption de quelque chose nouvel émanant d'une autre source. Richey et al., (2005) ont montré que, l'innovation logistique est positivement liée à l'efficacité et à la qualité du service opérationnel.

De leurs parts, Zaltman et al., (1973) considèrent l'innovation comme l'adoption d'une idée ou un comportement, qu'il s'agisse d'une technologie, d'un système, d'un processus, d'une stratégie, d'un produit ou d'un service, qui est nouveau pour l'entreprise. O-Cass et Ngo (2012) ont assimilé l'innovation à des routines ou processus intégrés dans les entreprises qui consiste à identifier les facteurs critiques du succès, tels que développement de nouveaux services/produits, la restructuration des mécanismes de production et de distribution et le déploiement des dernières technologies. À cet égard, la capacité d'innovation est beaucoup plus que de nouveaux services, elle concerne en effet la pratique de rénovation des processus métiers ainsi que la création de nouveaux marchés pour répondre aux besoins inexploités. Grawe (2009) souligne de sa part que, la capacité d'innovation logistique peut être définie comme une idée, une procédure ou une pratique nouvelle et utile en matière des pratiques logistiques qui diffèrent des pratiques actuelles de l'entreprise et des entreprises concurrentes.

En effet, l'utilisation et déploiement de la technologie constitue un facilitateur pour l'innovation. Dans ce sens, Chapman et al. (2003) affirment que les connaissances et les technologies jouent un rôle suprême pour renforcer la capacité d'innovation.

Chapman et al., (2002) avancent que, l'innovation dans le service logistique est particulièrement basée sur l'utilisation de la technologie.

En somme, la capacité d'innovation logistique reflète la capacité des PSL à développer et à offrir de nouvelles solutions logistiques pour répondre aux besoins et aux souhaits des clients dans un environnement de plus en plus dynamique. De ce fait, la capacité d'innovation renvoie à la capacité de PSL à transformer d'une manière continue ses connaissances et ses idées en nouveaux services, processus, ou systèmes.

1.1.1. Dimensionnement de la capacité d'innovation

D'après les apports des auteurs ci-dessus nous parvenons à dimensionner la capacité d'innovation à travers deux grandes dimensions ; dimension technologique et dimension administrative.

L'innovation technologique des PSL concerne l'aspect technologique. Alors que l'innovation administrative reflète l'aspect managérial et/ou organisationnel. Ce dimensionnement de la capacité d'innovation est bien supporté par un bon nombre des auteurs ayant utilisé l'innovation technologique et administrative pour analyser la capacité d'innovation (Alange et al., 1998; Armbruster et al., 2008; Ayerbe, 2006; Ganter et Hecker, 2013; Ménard, 1995, Damanpour, 1987; Evan, 1966, Birkinshaw et al., 2008; Hamel, 2006, Damanpour et Aravind, 2012a; Damanpour et al., 2009; Kimberly, 1981). De notre vision, l'innovation administrative et l'innovation technologique couvrent l'ensemble des aspects de la capacité d'innovation des PSL. Nous utilisons l'innovation administrative d'une manière similaire à l'innovation managériale, organisationnelle et non technologique.

Si les innovations technologiques ont été considérés depuis long temps comme un facteur essentiel de productivité pour les entreprises industrielles, l'utilisation de la technologie occupe récemment une place significative dans le contexte de prestation de service (Bitner et al., 2000; Howells et Tether, 2004). Dans ce sens Daft et Becker, (1978), ont considéré l'innovation technologique comme étant l'introduction des changements technologiques liée à la nature d'activité principale de l'entreprise. L'innovation technologique est la capacité d'adopter une technologie pour offrir un nouveau service (Yang, 2012). Mason-Jones and Towill, (1999) et Sauvage, (2003) Ont conclu que les PSL ne cessent d'améliorer leur efficacité opérationnelle en continuant à mettre en place les technologies adéquates à la nature de leurs activités. Grawe (2009) affirme que l'innovation en matière de logistique repose sur

l'utilisation de la technologie et d'autres ressources connexes pour répondre aux demandes des clients. L'innovation technologique, se rapporte aux produits, aux services, aux technologies des procédés. Elle concerne en effet les activités de base que soit le procédé ou le service/produit (Knight, 1967). Pour Evan (1966), l'innovation technologique est attachée à la technologie et peut être relative aux produits, services ou encore aux procédés.

Volberda, Van Den Bosch et Heij (2013), ont utilisé le terme innovation non technologique pour désigner l'innovation administrative. Ces innovations non technologiques ont été aussi qualifiées à travers la littérature comme étant des innovations organisationnelles, innovations managériales ou encore innovations administratives. Hamel,(2006) a utilisé le terme d'innovation managériale pour aborder l'innovation administrative. Pour lui l'innovation managériale concerne les modifications de la manière par laquelle le travail des managers est effectué. Elle concerne plus précisément, les changements de la manière par laquelle les managers définissent les orientations, prennent les décisions, coordonnent les activités et motivent le personnel -Birkinshaw 2010). Les managers jouent de ce fait un rôle majeur dans le processus d'innovation des PSL. Birkinshaw et al. (2008), ont abordé l'innovation managériale étant, la création et la mise en place de nouvelles pratiques, procédé, structures ou techniques dans le but de promouvoir les objectifs de l'entreprise. Pour Knight (1967), L'innovation administrative, englobe la structure organisationnelle et les processus administratifs, elle est indirectement liée aux activités de base de l'organisation, et plus directement liée à son management.

D'une manière générale, les innovations technologiques prennent place au sein du système technique de PSL. Alors que les innovations administratives, prennent place dans le système social de l'organisation.

Dans un environnement dynamique, il est important pour les PSL de mettre en place non pas seulement les innovations technologiques, mais aussi les innovations administratives.

La capacité d'innovation est qualifiée étant un facteur majeur qui permet aux organisations d'utiliser leurs ressources d'une manière plus récente pour créer de la valeur ajoutée (Yang, 2012). Pour Lawson et Samson (2001) la capacité d'innovation, concerne la capacité de l'entreprise à transformer d'une manière continue les nouvelles connaissances en un nouveau procédé ou service dans l'objectif de créer une valeur ajoutée. Flint et al. (2005) affirment que

les clients attendent de leur PSL une innovation continue de services logistiques qui serve à la création de la valeur.

Tableau N°1 : les dimensions de la capacité d'innovation logistique

Capacité logistique	Dimensions	Auteurs
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - Technologique - Administrative 	Ganter et Hecker 2013- Damanpour et Aravind 2012- Yang et al., 2009- Grawe 2009- Damanpour et al., 2009- Birkinshaw et al., 2008- Armbruster et al., 2008- Wagner et al., 2008 - Ayerbe 2006 - Hamel 2006- Hult et al.2004- Chapman et al. 2003- Chapman et al., 2002- Alange et al., 1998- Ménard 1995 - Rogers 1995- Damanpour 1987- Kimberly 1981- Zaltman et al., 1973- Evan 1966

Source : élaboration propre de l'auteur

1.2. La performance logistique dans le secteur de la prestation de services logistiques

Au titre de cette partie, nous analysons la performance logistique de point de vue PSL. En effet, Gunasekaran (2003), indique que la plupart des études dans le domaine de la logistique ont été analysées du point de vue des utilisateurs de service logistique. En ignorant de l'analyser du côté des prestataires du service logistique (Wong and Karia, 2010).

Richard et Rein (2004) indiquent que la performance logistique constitue un facteur de réussite aussi bien pour le prestataire logistique que pour leurs clients. Lai, Ngai et Cheng (2004), signalent l'importance de la performance logistique pour les prestataires de service logistique, en leur permettant de créer de la valeur ajoutée aux membres de la chaîne logistique. D'ailleurs, plusieurs auteurs considèrent la performance logistique comme l'un des facteurs critiques pour la sélection de prestataire logistique (Thai et, all, 2013).

Au sens de Bobbit et, al (2004),. La performance logistique est définie étant le degré d'efficacité, d'effectivité et de différenciation dans d'accomplissement des activités logistiques. La différenciation au sens de (Langley et Holcomb, 1992) renvoie à la capacité de

la fonction logistique à créer de la valeur pour le client à travers un service logistique unique et distinct

Guilhon et Halley (1997) ont conclu que l'efficacité, l'efficience et l'effectivité constituent les dimensions qu'expliqueraient la performance logistique. A leurs sens, l'efficacité reflète le rapport entre les moyens et les objectifs. Le degré d'efficacité est jugé par le degré l'atteinte des objectifs préétablis.

Fugate et al. (2010) préconisent, l'efficacité, l'effectivité et différenciation des activités logistiques comme déterminantes de la performance logistique.

A travers cet article, nous avons choisi d'utiliser les concepts l'efficience, l'efficacité et la différenciation pour dimensionner la performance logistique dans le contexte de la prestation de service logistique. Ce choix est guidé par les résultats des chercheurs, Mentzer et konrad (1991) , Langley et Holcomb, (1992), Guilhon et Halley (1997), Burlat et Boucher, (2003), Stefan, (2004), Bobbit et, al (2004), Schut (2005) , (Shepherd et Günter, 2006) , (Lo, Yeung, et Cheng, 2009) , et Fugate et al. (2010) .

Tableau N°2 : les dimensions de la performance logistique

Thème	dimensions	Auteurs
la performance logistique	Efficacité Efficience Différenciation	Thai et, all, 2013- Ho et al. 2012- Thierry Jouenne, 2011- Wong and Karia, 2010- Fugate et al. 2010- Lo, Yeung, & Cheng, 2009 - Deepen 2007- Göl et Çatay 2007- Paulo 2007- Maloni et Carter 2006- Pichot, 2006- Shepherd et Günter, 2006 - Schut 2005- Krauth et al. 2005- Stefansson, 2004- Stefan, 2004 -Lai, Ngai et Cheng 2004- Richard et Rein 2004 - Bobbit et, al 2004 - Gunasekaran 2003- Ruijgrok, 2003- Lorino 2003 -Taylor 2003 - Burlat et Boucher, 2003- Ellinger et al. 2000- Guilhon et Halley 1997- Billaudot, 1995- Platts, et al, 1995 - Langley et Holcomb, 1992 - Mentzer et konrad 1991- Albanes 1978,

Source : élaboration propre de l'auteur

2. Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la présentation du cadre empirique de recherche. Après une présentation des caractéristiques générales du terrain d'exploration,

nous justifions le choix des techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données qualitatives.

2.1. Etude qualitative

Nous avons inscrit notre travail dans une approche qualitative. Deux raisons ont guidé notre choix pour cette approche.

Tout d'abord, notre article porte sur un phénomène (capacité d'innovation logistique et performance logistique des PSL) relativement peu étudié, elle possède un caractère forcément exploratoire (Groulx, 1998). Dans un tel cas, une recherche qualitative est bien adaptée. Or, Gingras, (1992), signale que, dans un tel cas une méthodologie subjective est privilégiée plutôt qu'une méthodologie objective. En addition, ce choix méthodologique oblige d'adopter un raisonnement inductif¹. Au point où en sont les connaissances sur le rôle de la capacité d'innovation logistiques et la performance logistique des PSL, il faut tenter de comprendre la réalité, voire formuler même des hypothèses fortes plutôt que de confirmer des hypothèses relevant d'une tradition de recherche. C'est la principale raison pour laquelle ce travail emprunte une méthodologie de recherche de nature qualitative à l'intérieur d'un positionnement interprétativiste. Ce choix est supporté par Denzin et Lincoln (2005) en disant qu'un paradigme interprétativiste est souvent associé à une recherche qualitative.

En deuxième lieu, l'étude qualitative semble également la plus pertinente pour cette étude à cause des traits ontologiques que présente notre objet de recherche. En effet, une étude qualitative a été envisagée auprès des PSL. Cette étude tentera de répondre aux questions restant en suspens à l'issue de l'analyse de la littérature. Toutefois, notre recherche s'inscrit dans une démarche de recherche exploratoire, suit un cheminement inductif qui nous permet d'aller particulièrement vers des perspectives générales dont l'appellation change en fonction des méthodes d'analyse adoptées (Golicic et al, 2005). En se basant sur la posture épistémologique choisie, nous nous orientons notre recherche vers la voie de recherche d'exploratoire en faisant le choix d'un raisonnement du type inductif.

2.2. Echantillonnage

Plusieurs techniques d'échantillonnage constituent des échantillons de tailles extrêmement variées sont utilisées dans l'étude qualitative. Ainsi, nous nous référons aux directives de

¹ GRAWITZ (M.), 1993, « Méthodes des sciences sociales », Paris, Dalloz, 870 p.

Gumucio et *coll.*, (2011) selon lesquelles deux critères doivent être mis en évidence pour justifier l'échantillon : la taille de l'échantillon et le contexte de l'étude.

La taille de l'échantillon correspond à une construction progressive afin de savoir à quel moment le chercheur devrait s'arrêter (Assabane I et Mssassi S., 2019). Le nombre de cas étudiés s'arrêtera lorsqu'il y aura saturation. Cette saturation, dite sémantique, est atteinte lorsque les nouveaux cas ne font que répéter ce qui a été dit par les autres. Ainsi, nous nous sommes satisfaits d'un échantillon de 16 cas nous permettant de respecter ce critère de saturation.

Le choix des cas étudiés a été fait d'une manière non-arbitraire pour s'assurer que les cas d'études retenus répondent à plusieurs critères. Notre échantillon de convenance relève des PSL du secteur de prestations logistiques opérant au niveau national et aussi international pour se procurer d'une variété d'informations. En outre, le recours aux acteurs de qualités différentes est considéré, d'une part, comme personnes sources d'informations pour comprendre la logique et la tendance sectorielle des PSL étudiées. Seize PSL, ont accepté de participer à l'enquête, en témoignant leur intérêt à nous partager leurs expériences. Nous avons attribué aux différentes unités d'analyse des codes afin de garantir l'anonymat des acteurs interrogés.

Tableau N°3 : caractéristiques des PSL échantillonnées et des personnes interrogées

Code	Secteur d'activité	Création	Qualité des interviewés	Expérience
PSL1	Prestation de service logistique	2007	Chargé de parc	7ans
PSL2	Prestation de service logistique	1937	Responsable transport	11 ans
PSL3	Prestation de service logistique	1997	Transit import/export	5 ans
PSL4	Prestation de service logistique	2011	Chargé de transport	6 ans
PSL5	Prestation de service logistique	2012	Coordinateur transport	4ans
PSL6	Prestation de service logistique	1982	Chef d'opération	9ans
PSL7	Prestation de service logistique	2009	Responsable d'exploitation	2 ans
PSL8	Prestation de service logistique	2007	Agent de transit et de transport	7 ans
PSL9	Prestation de service logistique	1996	Chef d'agence Tanger	5ans
PSL10	Prestation de service	2011	Chef entrepôt	5 ans

	logistique				
PSL11	Prestation de service logistique	2009	Transitaire interne		2 ans
PSL12	Prestation de service logistique	1994	Responsable transport international		9 ans
PSL13	Prestation de service logistique	1999	Chargé de transport		2 ans
PSL14	Prestation de service logistique	2001	Déclarant en douane		9 ans
PSL15	Prestation de service logistique	1980,	Responsable entrepôt tanger		4ans
PSL16	Prestation de service logistique	2003	Planificateur		8 ans

Source : élaboration propre de l'auteur

2.3. Traitement et analyse des données

2.3.1 Codage thématique :

Nous avons mené un triple codage, codage initial, regroupement et un codage thématique. La codification thématique, à travers laquelle nous affilions à chaque regroupement un concept synthétique, représente les résultats de notre codage. Le tableau suivant recense une récapitulation de notre triple codage.

Tableau N°4 : récapitulatif du Codage thématique

Verbatim	Codes	Regroupement	Codage thématique
<i>« Nous adoptons la capacité d'innovation pour proposer et bénéficier des gains que peut proposer certaines technologies »</i>	Innovation technologique	Créativité	Innovation
<i>« Reconfigurer les opérations pour qu'elles soient adaptées avec les nouvelles critères »</i>	Innovation administrative		
<i>« Cette différenciation nous permet d'atteindre et de capter un avantage compétitif sur le marché »</i>	Différenciation	Performance	Performance logistique
<i>« Amener à atteindre nos objectifs logistiques, et être efficace »</i>	Efficacité		
<i>« C'est avec efficience, c'est ça le résultat de notre service »</i>	Efficience		

Source : élaboration propre de l'auteur

D'après la présente grille, l'ensemble de regroupement leur sont accordés des codes thématiques représentant les résultats de notre codage. Il s'agit ainsi de deux thèmes : « Innovation », et « Performance logistique ».

En effet, l'innovation regroupe l'innovation administrative et l'innovation technologique. La Performance logistique, quant à elle, enracine trois catégories de thèmes, à savoir la différenciation, l'efficacité et l'efficience.

2.3.2 Enseignements inductifs :

Après le traitement des données et le codage des verbatim des cas étudiés, nous présentons les enseignements inductifs tirés desdits PSL. Les enseignements inductifs nous permettront de faire émerger d'autres variables et de dégager les relations entretenues entre les différents thèmes.

Tableau N°5 : enseignements inductifs

Codes	Relations émergentes	Exemples	Observations
Innovation	Innovation administrative / performance	« Aussi le système d'information que nous mettons en place nous aide à respecter les consignes de client en termes de délais de livraison et la qualité de livraison et par conséquent nous aide à améliorer notre performance ».	Les deux dimensions de l'innovation permettent d'assurer la performance logistique, surtout en termes de différenciation.
	Innovation technologique / performance	« Nous constatons les effets de la technologie qui nous permet de réduire les coûts des services et de les proposer sur le marché avec un prix compétitif. Ce qui influence positivement notre performance logistique »	
Compétences logistiques	Compétences logistiques/Innovation / performance	« L'utilisation de la technologie à condition que l'utilisateur ont la compétence nécessaire, réduit les charges et aider à réaliser les objectifs (...) La compétence technologique est nécessaire pour que la technologie puisse servir à la performance logistique »	Les compétences logistiques facilitent la manipulation des outils innovés pour des fins de performance. Les « compétences logistiques » est donc une variable modératrice qui renforce la relation entre « l'innovation » et la « performance logistique ».

Source : élaboration propre de l'auteur

L'analyse des propos des interviewés nous a permis de relever de nouvelle variable qui ne sont pas, jusqu'à présent, mise en évidence dans la littérature. Ainsi, les enseignements inductifs des PSL peuvent être résumés comme suit :

Pour les nouvelles variables émergentes, il s'agit, des « compétences logistiques » qui a un rôle modérateur entre l'innovation et la performance logistique.

2.4. Discussion des résultats

2.4.1. La capacité d'innovation logistique

L'innovation chez les PSL de notre échantillon s'articule autour de deux pôles, le pôle administratif et le pôle technologique. Selon un répondant, « *L'innovation concerne l'innovation de service offert, l'innovation de la stratégie logistique, même innovation en termes de moyens logistiques (...) notre entreprise s'est investi dans des solutions technologiques, et spécialement RFID pour la gestion des entrées et sorties dans l'entrepôt* » (PSL3). Par ces deux dimensions, en l'occurrence, l'innovation administrative et l'innovation technologique, l'innovation concerne toute l'entreprise ; ceci est confirmé par un dirigeant qui stipule que « *ces innovations touchent presque la totalité des services de l'entreprise. Les matériels et les procédures sont les bons exemples* » (PSL4).

Par notre retour à la littérature, les deux dimensions de l'innovation sont mises en évidence compte tenu leur importance. Pour l'innovation technologique, Daft et Becker, (1978), la considèrent comme étant l'introduction des changements technologiques liés à la nature d'activité principale de l'entreprise ; c'est donc, selon Yang(2012), la capacité d'adopter une technologie pour offrir un nouveau service. Quant à l'innovation administrative, elle englobe la structure organisationnelle et les processus administratifs, elle est indirectement liée aux activités de base de l'organisation, et plus directement liée à son management (Knight, 1967) ; c'est ce que Hamel et al.(2008) appellent aussi innovation managériale.

Ainsi, les PSL ont opté pour les modifications de la manière par laquelle le travail des managers est effectué et ont introduit des changements technologiques pour s'adapter au dynamisme du secteur.

2.4.2. Les apports de la capacité d'innovation logistique et le rôle modérateur des compétences logistiques

L'innovation technologique et l'innovation administrative, telles qu'elles sont mises en relief par les PSL marocains, sont des capacités déterminantes pour l'attente d'objectif qui métamorphose, chez eux la performance logistique. Un interviewé affirme dans ce cadre : « *lorsqu'on on décide d'apporter une solution innovante bien évidemment qu'on fixe un objectifs à réaliser, si on arrive à le faire on est automatiquement performant, sinon à revoir.* » (PSL 2)

Pour les nouvelles variables émergentes, il s'agit de la « compétence logistique » qui est, ici, une variable modératrice qui renforce la relation entre l'innovation et la performance logistique. Dans le cas de notre contexte d'étude. Nous évoquons dans cette perspective les

propos d'un répondant qui affirme que « *si on n'a pas les personnes capables et compétentes pour utiliser cette technologie ça sera un investissement raté ou plutôt un désinvestissement* » (PSL16).

Les compétences logistiques facilitent la manipulation des outils innovés pour des fins de performance. Ceci corrobore les affirmations des interviewés qui stipulent que « *L'utilisation de la technologie à condition que l'utilisateur ont la compétence nécessaire, réduit les charges et aider à réaliser les objectifs(...)* La compétence technologique est nécessaire pour que la technologie puisse servir à la performance logistique » (PSL13).

D'autant plus, les effets sur la performance logistique sont plus élevés que ces dites compétences sont bien maîtrisées « *je pense que ça sera large si nos personnels et surtout les techniciens savent comment le manipuler rapidement* » (PSL14). D'ailleurs, pour la bonne manipulation de la technologie, il faut assurer des formations sur la meilleure méthode ; ce qui est confirmé dans le cas 16 : « *pour l'utiliser et il faut parfois écrire pour chaque utilisateur les étapes détaillées à suivre pour réaliser ces activités* ». (PSL16)

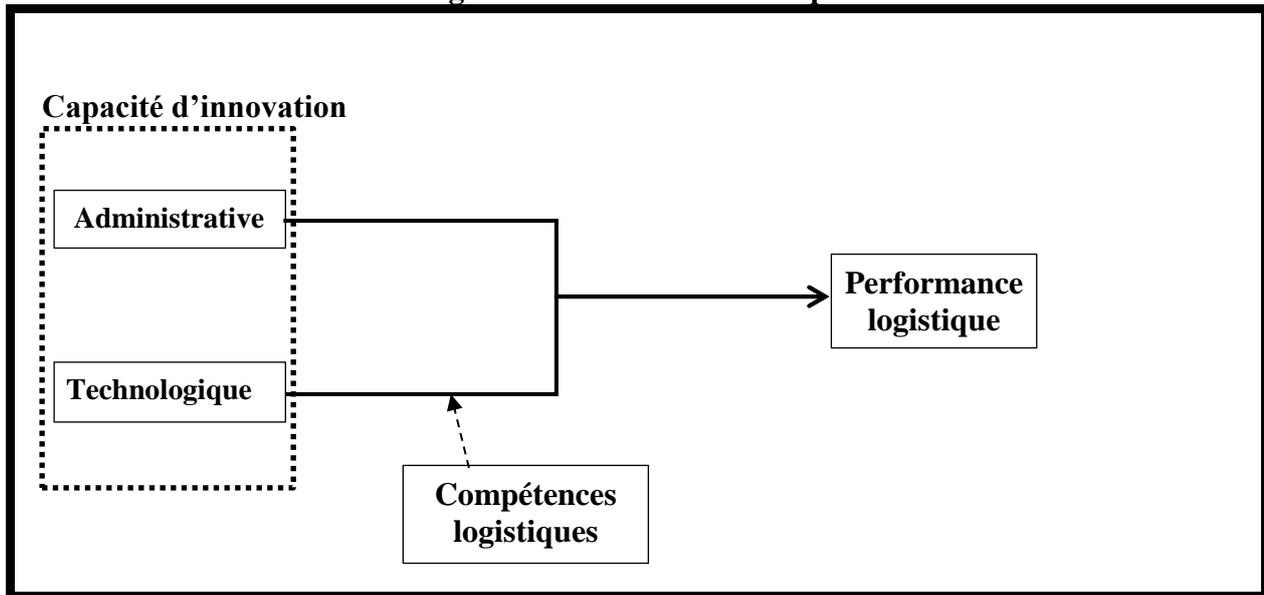
Dans la littérature, la capacité d'innovation relève une importance cruciale pour la survie des PSL dans un environnement dynamique (Rogers, 1995). En traitant ses apports, (Panayides ,2007) met en évidence la place du client comme finalité ; pour lui, le client représente l'élément le central et sa satisfaction conditionne la réussite de PSL dans le secteur de service. Pour répondre à ses attentes, Richey et al. (2005) ont montré que l'innovation logistique est positivement liée à l'efficacité et à la qualité du service opérationnel. Grawe (2009) affirme que l'innovation en matière de logistique repose sur l'utilisation de la technologie et d'autres ressources connexes pour répondre aux demandes des clients.

À la suite de l'analyse des propos des répondant et des sous-basements théoriques, la capacité d'innovation logistique reflète la capacité des PSL à développer et à offrir des nouvelles solutions logistiques pour répondre aux besoins et aux souhaits des clients, dans un environnement de plus en plus dynamique, les compétences logistiques jouent un rôle modérateur dans cette relation. D'où la proposition de recherche suivante :

P : L'innovation logistique impacte positivement la performance logistique des PSL, les compétences logistiques jouent un rôle modérateur dans cette relation.

En guise de conclusion et de conjugaison de notre proposition, nous avançons notre modèle conceptuel suivant :

Figure N ° 1 : Modèle Conceptuel



Source : élaboration propre de l'auteur

Le modèle conceptuel regroupe les deux dimensions de la capacité d'innovation telle que la dimension administrative et la dimension technologique. Ces dernières affectent la performance logistique des PSL marocains. Certes les compétences logistiques, interviennent comme une variable médiatrice entre la dimension technologique de la capacité d'innovation et la performance logistique. En effet, les PSL lorsqu'ils installent des solutions technologiques auront besoin des personnes qui détiennent des compétences techniques nécessaires à la manipulation des solutions technologiques.

Conclusion

L'objet de la présente recherche vise à appréhender le phénomène, voire chercher le « *Comment* », tel qu'il est mentionné dans notre problématique, de la contribution de la capacité d'innovation logistiques des PSL à la performance logistique. Ceci nécessite une approche qualitative en profondeur.

Les résultats de cette recherche montrent que les principales capacités logistiques des PSL marocains sont la flexibilité et l'innovation qui regroupent respectivement réactivité/proactivité et innovation technologique/innovation administrative. De même, « la réponse clients » apparaît comme une finalité qui chevauche avec la performance logistique. Ainsi, cette variable est médiatrice entre la flexibilité et la performance logistique.

Cette étude met également en évidence l'émergence de nouvelle variable modératrice ; il s'agit, des « compétences logistiques » qui renforce la relation entre l'innovation et la réponse clients et, la performance logistique.

Par ce recours à une étude qualitative, nous pouvons accepter que la principale limite est relative à la taille de l'échantillon PSL qui, nous y sont convaincu, aurait due nous conduire à une étude quantitative pour des fins de généralité. D'ailleurs, la recherche d'appréhender ce phénomène nouveau pourrait être avancée comme un argument fort du recours à l'approche qualitative. En outre, la deuxième limite pesante sur une telle stratégie de recherche est un biais de subjectivité. Admettre cette posture nécessite en effet de penser à une méthodologie palliative.

La recherche s'appuie sur un nombre, somme tout, relativement limité de PSL. Les seize cas choisis, bien que sélectionnés pour respecter certains critères de base, la perception de la capacité d'innovation ainsi que son enchainement avec la performance logistique diffèrent d'une entreprise à l'autre. Il est donc possible que les PSL choisis présentent certains biais.

Dans le cadre des résultats de ce travail, il est essentiel d'ouvrir la voie à de futures recherches qui appréhenderaient la contribution de la capacité d'innovation des PSL au regard des modèle théorique relevant des contextes différents. Il semble ainsi essentiel d'élargir le contexte de la démarche, au-delà des cas multiples d'étude. L'objectif serait donc de généralisation permettant un véritable gain d'objectivité.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Alänge, S., S. Jacobsson, and A. Jarnehammar. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organisational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management* V 10 : NO 1
- (2) Armbruster-Domeyer, Heidi & Bikfalvi, Andrea & Kinkel, Steffen & Lay, Gunter. (2008). Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys. *Technovation*. V 28: NO 10
- (3) Assabane I et Mssassi S., (2019). LES RISQUES EN PME EXPORTATRICES INCITATIFS A LA VEILLE STRATEGIQUE : UNE ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DES PME MAROCAINES EXPORTATRICES VERS L'AFRIQU. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, V 1 : NO 4

- (4) Ayerbe, C. (2006). Innovations technologique et organisationnelle au sein des PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue Internationale PME* V19: NO 1
- (5) Birkinshaw, J. (2010), .THE CRITICAL NEED TO REINVENT MANAGEMENT .*Business Strategy Review* V21: NO 1
- (6) Birkinshaw, J., G. Hamel and M. J. Mol, (2008). Management innovation. *Academy of Management Review* V 33: NO4
- (7) Bitner, M.J., Brown, S.W. and Meuter, M.L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V 28 :No 1
- (8) Boucher, Xavier et Burlat, Patrick. (2003). Vers l'intégration des compétences dans le système de performances de l'entreprise. *Journal Européen des Systèmes Automatisés*. V 37: NO 1
- (9) Bowersox et Closs(1996) .*Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. ,4th ed., McGraw-Hill, New York, NY,
- (10) C. Clifford Defee, Brian S. Fugate , (2010). Changing perspective of capabilities in the dynamic supply chain era. *International Journal of Logistics Management* V 21: NO 2
- (11) Calantone et Al, (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* V 31: NO 6
- (12) Chapman et al.(2003). Innovation in logistics services and the new business model: A conceptual framework. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* V 33: NO 7
- (13) Ching-Chiao Yang a, Peter B. Marlow b, Chin-Shan Lu (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan", *Int. J. Production Economics* V 4: NO 20
- (14) Damanpour, F. (1987) .The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, V 13: NO
- (15) Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications Ltd.
- (16) Dougherty (2004). Organizing practice in services: Capturing practice-based knowledge for innovation. *Strategic Organ* V 2: NO 1
- (17) EVAN, W. M. (1966) .Organizational lag. *Human Organizations* V 25: NO 1
- (18) Flint et al .(2005). Logistics innovation: a customer value-oriented social process.

Journal of Business Logistics V 26: NO 1

- (19) Ganter, Alois & Hecker, Achim. (2014). Configurational paths to organizational innovation: Qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research* V 67 : NO 6
- (20) Giada Di Stefano, Margaret Peteraf et Gianmario Verona, (2010). Dynamic capabilities deconstructed : a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change* V 19: NO 4
- (21) GINGRAS, Pauline (1992a). L'approche communautaire, dans DOUCET, Laval et LouisvFAVREAU, Théorie et pratiques en organisation communautaire, Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec V 44: NO 1
- (22) Golicic, S. L., & Mentzer, J. T. (2005) .Exploring the Drivers of Interorganizational Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, V 26 :No 2
- (23) Grawe (2009). Logistics innovation: a literature-based conceptual framework. *The International Journal of Logistics Management* V 20 : NO 3
- (24) Groulx, L.-H. (1998). Sens et usage de la recherche qualitative en travail social . Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative: diversité des champs et des pratiques au Québec* (p. 1-50). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin éditeur V 25: NO 1
- (25) Guilhon A. et Halley A. (1996). Efficience logistique et stratégies. actes du 3ième congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), Tome 2, pp. 706-724.
- (26) GUMUCIO S. et coll. (2011). collecte de données : Méthodes quantitatives, coll. médecins du monde, Cahier de recherche.
- (27) Gunasekaran, Angappa & Ngai, E.W.T.. (2003). The Successful Management of a Small Logistics Company. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* V 33 : NO 9
- (28) Hamel, G., (2006) .The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review* V 84: NO 2
- (29) Hanene Jomaa. (2009). Contribution de l'usage des systèmes d'information à la performance des organisations. *Gestion et management. Télécom ParisTech Français*. ffpastel-00730391
- (30) Howells, J. and Tether, B.S. (2004) .Innovation in services: issues at stake and trends. A Report for DG Enterprise of the European Commission, under contract INNO-

Studies 2001: Lot 3

- (31) Hult, et al (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 429–438.
- (32) Knight, K.E. (1967), .A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business*, V 40 :No. 4
- (33) Krauth, E., Moonen, H., Popova, V. and Schut, M.C. (2005) Performance Measurement in Control and Logistics Service Providing. The International Conference on Enterprise Information Systems Proceedings, Regensburg, Germany V8: NO 1
- (34) Lai, Kee-hung & Cheng, T. C. E.. (2003). Supply chain performance in transport logistics: An assessment by service providers. *International Journal of Logistics*. V 6 : NO 10
- (35) Langley, C.J. and Holcomb, M.C. (1992). Creating Logistics Customer Value. *Journal of Business Logistics* V 13: NO 1
- (36) Lawson, B., Samson, D. (2001), Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management* V 5: NO 3
- (37) Lo, Chris et Yeung, Andy et Cheng, T. C. E.. (2009). ISO 9000 and Supply Chain Efficiency: Empirical Evidence on Inventory and Account Receivable Days. *International Journal of Production Economics* V 118 : VO 2
- (38) Mason-Jones, R. and Towill, D.R. (1999) .Using the information decoupling point to improve supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management* V 10: No 2
- (39) MENARD C., (1994),. La nature de l'innovation organisationnelle. *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro exceptionnel « Economie Industrielle : développements récents », 173 – 192
- (40) Mentzer, J. T., M. Soonhong and L. M. Bobbitt (2004), .Toward a Unified Theory of Logistics. *International Journal of Physical* V34: NO 8
- (41) Mentzer, J.T. and Konrad, B.P. (1991) .An Efficiency/Effectiveness Approach to Logistics Performance Analysis. *Journal of Business Logistics*, V 12: NO 33
- (42) O Cass et Ngo . (2012). Creating superior customer value for B2B firms through

- supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management* V 41: NO 1
- (43) Panayides (2006) .Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management* V 9: NO 4
- (44) Panayides, (2007).The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, V 36 :NO 1.
- (45) reference
- (46) Richey, et al. (2005). The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance. *international Journal of Physical Distribution and Logistics Management* V 35: NO 4
- (47) Rogers, (1995). *Diffusion of Innovations*, Fourth edition. New York, Free Press. 4th ed,
- (48) Sauvage, T. (2003) .The relationship between technology and logistics third-party providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* V 33 : NO 3
- (49) Shepherd, C. et Günter, H. (2006).Measuring supply chain performance: current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management* V 55 : No 3/4
- (50) Volberda, H. W., F. A. J. Van Den Bosch, and C. V. Heij. (2013). *Management Innovation: Management as Fertile Groundfor Innovation*. *European Management Review* V 10: NO 1–15
- (51) Wagner,(2008). *Innovation Management in the German Transportation Industry*. *Journal of Business Logistics* V 29 : NO 2
- (52) Yang, et al.(2012). Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders. *International Journal of Logistics: Research and Applications* V 15 : NO 1
- (53) Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. (1973) .*Innovation and Organizations*. John Wiley, New York V2: NO 8