

La capacité d'innovation : Facteurs déterminants et réalité au sein du contexte coopératif marocain.

The innovative capacity: Determinants and reality within the Moroccan cooperative context

BAKKAR Mohamed

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audite LaREFA

mohamed.bakkar@edu.uiz.ac.ma

CHAKIR Ahmed

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audite LaREFA

ahmed.chakir@uiz.ac.ma

Date de soumission : 09/01/2021

Date d'acceptation : 05/03/2021

Pour citer cet article :

BAKKAR M. & CHAKIR A. (2021) « La capacité d'innovation : Facteurs déterminants et réalité au sein du contexte coopératif marocain. », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 3» pp : 179-199.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans les sciences de gestion, il est évident que la contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise constitue l'objectif ultime de toutes les politiques managériales et que la capacité d'innovation semble être une condition nécessaire de cette performance (Ajzen et al., 2016). Malgré que l'innovation soit considérée comme un facteur crucial de la compétitivité des organisations, les recherches qui s'intéressent à l'étude de la capacité à innover notamment dans le contexte coopératif restent insuffisantes.

Le présent article cherche à mettre en lumière les facteurs qui exercent une influence sur la capacité d'innovation des entreprises coopératives agricoles dans le contexte marocain. Il se veut une étude exploratoire qualitative menée auprès d'un échantillon de 30 individus constitué de gérants, présidents des conseils d'administration des coopératives et groupements des coopératives mais également des intervenants institutionnels et professionnels dans le domaine. L'étude a mis le point sur l'effet déterminant d'un ensemble de facteurs d'ordre organisationnel, technique et environnemental. Elle révèle une certaine dominance des facteurs organisationnels et managériaux.

Mots clés : Performance ; politiques managériales ; Capacité d'innovation ; coopérative ; compétitivité.

Abstract

The improvement of a company's performance has always been among the ultimate objectives of managerial policies. In this angle innovative capacity stands as a critical condition in the attainment of corporate's performance (Ajzen et al. 2016). Despite the fact that innovation is considered to be a crucial factor in the competitiveness of organizations, research on the study of innovation capacity, particularly in the cooperative context, remains insufficient.

This article seeks to shed light on the factors which influence the innovation capacity of Moroccan agricultural cooperatives. We have conducted an exploratory qualitative study among a sample of 30 individuals, both managers and chairmen of the boards of directors of cooperatives and cooperative groups, as well as institutional and professional stakeholders in the field. Our research main focus is about determining the effect of a set of organizational, technical, and environmental factors on cooperatives innovation scope. The study reveals a significant dominance of organizational and managerial factors.

Keywords : Performance; managerial policies; Innovative capacity; cooperative; competitiveness.

Introduction

L'entrepreneuriat coopératif joue un rôle déterminant dans le développement durable des territoires à travers le monde. Son importance ne cesse pas de s'affirmer et fait l'objet de plusieurs études de recherche au cours de ces dernières décennies. Il est considéré comme une véritable alternative d'inclusion socio-économique et de cohésion sociale notamment dans les milieux défavorisés (Attouch, 2014). Malgré cette importance confirmée, les acteurs de ce mode d'entreprendre se trouvent face à un ensemble de défis stratégiques à relever pour soutenir leur croissance et aligner durablement leur performance sur les réalités et les mutations d'un environnement marqué par l'instabilité et la turbulence.

Face à cette situation, l'innovation s'impose comme facteur crucial au développement et au maintien de la compétitivité des organisations. Et ce à travers l'introduction de nouveaux produits sur le marché ou encore via la mise en place de nouvelles techniques de production et méthodes organisationnelles favorisant l'efficacité organisationnelle et par conséquent un rythme de croissance soutenu aussi bien pour les entreprises coopératives que pour leurs homologues classiques. Néanmoins, l'adoption d'une démarche d'innovation dans le contexte coopératif est le résultat de la combinaison d'un ensemble de facteurs internes et externes qui interagissent pour promouvoir la capacité des organisations à innover, via la facilitation de l'assimilation, la diffusion, l'usage et la mise en valeur des connaissances. Ces facteurs peuvent être d'ordre individuel, organisationnel ou encore culturel (Damanpour, 1987; Mumford, 2000; Valencia et al., 2008).

La présente recherche vise à contribuer à combler le vide théorique qui caractérise le sujet de l'innovation et plus particulièrement de la capacité à innover dans le contexte coopératif. Elle s'interroge sur les facteurs clés pouvant influencer la propension¹ d'innovation des entreprises coopératives agricoles au Maroc via la réponse au questionnement suivant : *Quelles sont les spécificités identitaires et organisationnelles des entreprises coopératives ? Quels sont les facteurs qui déterminent la capacité d'innovation dans le contexte spécifique des coopératives ?* Afin de répondre à cette problématique, cet article sera scindé en trois parties : La première partie fera l'objet d'un éclairage théorique et conceptuel des concepts clés de

¹Dans cet article, les termes : capacité d'innovation, la propension d'innovation et le potentiel d'innovation sont utilisés pour désigner la même chose.

notre objet de recherche, la deuxième partie sera l'occasion de clarifier nos choix méthodologiques et la troisième partie sera consacrée à l'analyse des résultats de l'étude.

Ainsi, au delà des facteurs explicatifs habituels, en termes de taille et de secteur d'activité, les résultats obtenus mettent l'accent sur un ensemble de constats : D'une part, l'étude souligne la forte conscience de l'importance de l'innovation dans le modèle d'affaire des coopératives, et d'autre part, elle met le point sur un certain nombre de variables favorisant ou limitant la capacité d'innovation des entreprises coopératives.

Importance et utilité de l'étude

La contribution de l'entrepreneuriat coopératif dans le développement durable et inclusif n'est plus à démontrer. Cet article se propose de contribuer à l'analyse des spécificités d'un sujet si important pour la compétitivité et la longévité des organisations coopératives qui est l'innovation. L'importance de cette étude réside dans le fait qu'elle porte sur une catégorie de coopératives qui constitue 65.25% du tissu coopératif marocain et dans un contexte régional (région SM) qui abrite 9.4% des acteurs coopératifs nationaux. Elle met le point sur les facteurs clés qui influencent la capacité à innover des coopératives agricoles qui constituent actuellement des instructions de mise en place des politiques publiques notamment dans les milieux ruraux et défavorisés. Elle se veut donc une contribution à la compréhension du modèle d'affaire coopératif et son potentiel d'innovation en vue de permettre aux politiques d'accompagnement et de soutien à l'innovation un meilleur ciblage dans ce contexte spécifique des coopératives. Elle revêt également un caractère d'utilité pour les organisations coopératives soucieuses d'agir pour booster leur capacité d'innovation.

Sur le plan scientifique, cette étude constitue l'initiation d'un processus de recherche qui vise une meilleure compréhension du sujet de l'innovation et de la capacité à innover dans le contexte spécifique des coopératives qui reste peu exploré par les chercheurs notamment en matière de la capacité d'innovation. Elle sera complétée par des études qualitatives et quantitatives qui porteront sur d'autres catégories de coopératives et dans des contextes différents.

1. Cadre conceptuel : La capacité d'innovation comme préalable à l'action d'innover, un focus sur les coopératives

Avant d'entamer une analyse théorique de l'activité d'innovation dans les entreprises coopératives, il convient de commencer par un essai de définition de celles-ci en tant que forme d'organisation afin de mettre en évidence leurs caractéristiques qui peuvent influencer

leur capacité d'innovation. En effet, les définitions données aux coopératives sont extrêmement nombreuses. Selon (Nilsson, 1997), il existe des centaines de définition variées et multiformes.

1.1. Les entreprises coopératives : définition, valeurs et principes

Bien que la littérature propose une multitude de définition des coopératives, les différentes définitions proposées s'accordent sur la dimension à la fois collective et humaine de ces structures (Lewi & Perri, 2009). Mais également sur l'aspect organisationnel en considérant la coopérative comme étant une forme d'organisation spécifique. La déclaration de l'alliance coopérative internationale (ACI désormais) sur l'identité coopérative lancée en 1995, a mis l'accent sur un ensemble de valeurs et principe sur lesquels repose le paradigme coopératif. Ces valeurs et principes font de la coopérative un modèle d'entreprise démocratique et participative. Il s'agit d'une société de personne qui se distingue de ses homologues classiques par sa gouvernance démocratique et la qualité de ses membres qui sont à la fois des associés et clients. En effet, l'ACI définit l'entreprise coopérative comme étant « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* »² (OIT). Cette définition met en lumière la nature double de la coopérative qui est d'une part, une association ce qui souligne sa particularité sociale, et d'autre part une entreprise précisant ainsi son rôle économique.

Face à cette diversité d'approches définissant la coopérative, et compte tenu de notre vision de centrer notre recherche sur les entreprises coopératives marocaines, nous avons décidé de retenir la définition proposée dans la loi n° 112-12 fixant le statut générale des coopératives à savoir : « *La coopérative est un groupe de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes fondamentaux de la coopération* »³. Il apparaît clair dans cette définition la volonté de faire une rupture avec le caractère associatif qui dominait la culture

²« Déclaration sur l'identité coopérative. Déclaration approuvée par l'assemblée générale de l'ACI! Lors du congrès de Manchester- septembre 1995 », Réseau coop ,3, no 2 (novembre décembre 1995) : 11 . « International co-operative alliance: Statement on the co-operative identity. »

³Article premier de la loi 112-12 régissant le statut général des coopératives et les missions de l'ODCo

entrepreneuriale coopérative dans le pays et la tendance à faire de des entreprises coopératives de vraies entreprises promotrices de l'entrepreneuriat socialement responsable et l'amélioration du mode de fonctionnement et de gouvernance de celles-ci. Elle met en exergue le but lucratif que les membres sont réunis à réaliser à travers la création de leurs entreprise. La satisfaction des membres est alors l'objectif ultime de l'existence de l'entreprise coopérative. Sa nature entrepreneuriale est donc non négligeable, car même si ses objectifs sociaux sont centraux, la viabilité économique et financière semble primordiale du fait qu'elle contribue à la pérennisation de ces mêmes objectifs (Ansart et al., 2014).

Ainsi, la particularité de l'organisation coopérative réside dans le fait qu'elle est fondée sur des principes et valeurs communes. La transparence, l'honnêteté, la responsabilité sociale et l'altruisme sont les valeurs fondamentales qui font la base du paradigme coopératif. Ces valeurs reposent sur un ensemble de principes qui sont propre à l'identité coopérative. Il s'agit notamment de : L'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté. Ces principes constituent des lignes directrices pour la mise en œuvre de l'organisation coopérative.

1.2. Capacité d'innovation des entreprises coopératives : Aspects théoriques et conceptuels

Comme toutes les organisations, les coopératives évoluent dans un contexte instable et de plus en plus turbulent marqué par la montée en puissance du phénomène de la concurrence, le raccourcissement du cycle de vie des produits et l'intensification des exigences de la clientèle. Delors le rôle de l'innovation ne cesse pas de s'affirmer en tant qu'élément déterminant non seulement de la compétitivité mais également de la pérennité et la survie des entreprises à travers le monde. Il s'avère fondamentale pour l'ensemble des organisations abstraction faite du contexte dans lequel elles évoluent. En effet, la littérature contemporaine en sciences de gestion, montre que le succès d'une organisation dépend non seulement de sa capacité à optimiser des connaissances existantes et l'assurance de son efficacité, mais également de son aptitude à explorer de nouvelles connaissances pour générer des innovations (Ajzen et al., 2016).

En guise de définition l'innovation est assimilée au mécanisme par lequel les organisations introduisent de nouveaux produits, processus et systèmes nécessaires en vue de s'adapter aux évolutions de leur environnement notamment en ce qui a trait aux marchés, aux technologies et à la concurrence (D'aveni et Ravenscraft, 1994). Sa définition ne fait pas l'unanimité et fait l'objet d'un ensemble de travaux de recherche depuis l'introduction de la notion de l'entrepreneur innovant par Joseph Schumpeter qui est l'un des auteurs précurseurs sur la thématique de l'innovation (1934). Il s'agit alors d'un concept transdisciplinaire et plurivoque, souvent associé à d'autres concepts qui lui sont proches comme l'invention, la création, le changement ou même l'entrepreneuriat (Leymarie, 2003). Cette transversalité est le résultat de l'interaction entre plusieurs disciplines dans la définition de l'innovation notamment la sociologie, l'économie et le management, l'histoire ou encore l'anthropologie. Tandis que la plurivocité se justifie par la confusion de l'innovation parfois avec d'autres notions ayant un sens plus ou moins proches. Face à cette situation, le manuel d'Oslo de l'OCDE (2005, p46)⁴ adopte une définition plus large inspirée des travaux de Schumpeter (1934) faisant ressortir quatre catégories distinctes de l'innovation notamment l'innovation produit, procédés ou processus, marketing et organisationnelle (Zafer et Pinar, 2012). Selon ce manuel l'innovation est assimilée à « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures* ».

La définition de l'innovation a donc fait l'objet d'une large attention de la part des chercheurs provenant de différentes disciplines (Sara, 2020). Ces définitions dans leur quasi-totalité, s'accordent sur le fait que l'innovation peut être assimilée à un changement visant la génération et la concrétisation d'une idée nouvelle quelque soit la dimension concernée dans l'organisation (Produit et/ou service, technologie utilisée, méthode de travail ou organisation adoptée...etc).

A l'instar de sa définition, la mesure de l'innovation constitue un défi majeur, il a fait l'objet d'un grand nombre de tentatives de mesure donnant naissance à une cinquantaine d'indicateurs de mesure distinctes de cette notion. Dans ce sens, Ajzen et al., (2016), soulignent le caractère quantitatif et tangible de la plupart des informations souvent utilisées pour qualifier l'innovation telles que le budget investi dans les activités de recherche et développement

⁴ Manuel d'Oslo de l'OCDE 2005 page 46

(R&D), la possession de brevet, l'effectif de recherche ou le taux d'introduction de nouveaux produits sur le marché. Toutefois, il stipule que ces indicateurs ne reflètent qu'une partie de la réalité de l'innovation et ne prennent pas en considération les spécificités du contexte dans lequel elle est mesurée. En effet, devant cette multitude d'indicateurs, quatre familles peuvent être définies comme le montre le tableau ci-dessous:

Tableau N°1 : Indicateurs de mesure de l'innovation

Type	Indicateurs
Indicateurs factuels	<ul style="list-style-type: none"> • les brevets et marques que possède l'entreprise • Evolution du budget alloué à l'activité de recherche et développement (R&D)
Indicateurs déclaratifs	<ul style="list-style-type: none"> • changement soit de technologie ou de l'organisation mise en œuvre pendant une période donnée (3 ans en générale).
Indicateurs relatifs	<ul style="list-style-type: none"> • Innovations produit et procédé
Indicateurs indirects	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs intangibles comme l'adhésion à un pôle de compétitivité, l'obtention d'une récompense d'innovation, l'obtention d'une prime à l'innovation, l'image ou la réputation de l'entreprise en termes d'innovation

Source : Auteurs

L'innovation est conditionnée par la capacité d'identification des liens et des opportunités mais aussi de leur exploitation au profit de l'organisation (Tidd, 2006). Il ne peut avoir lieu *de facto* que si l'organisation dispose d'une capacité à innover. Selon Lumpkin et Dess(1996), cette capacité est assimilée à la tendance d'une organisation à engager et à appuyer des nouvelles idées, des nouveautés, des expérimentations et des processus créatifs qui puissent aboutir à des nouveaux produits, services ou processus.

De même que l'innovation, la capacité à innover, fait l'objet d'une panoplie de tentative de définition de la part de plusieurs chercheurs relevant de diverses disciplines, donnant naissance à un ensemble de définitions qui touchent différents aspects de ce concept. Elle n'admet donc pas une seule et unique définition. Certains la définissent comme la mobilisation des ressources, compétences et capacités, dont une entreprise dispose pour « *générer de nouvelles idées, identifier de nouvelles opportunités de marché et lancer des innovations en s'appuyant sur des ressources et capacités existantes* »(Hii & Neely, 2000; Breznik & D. Hisrich, 2014). D'autres le rapprochent à une amélioration continue des ressources et des capacités dont dispose une organisation et qui lui permettent d'identifier de nouvelles

opportunités sur le marché, susceptibles de favoriser le lancement d'un nouveau produit (Szeto, 2000). Il s'agit donc de la capacité à accéder, élaborer et appliquer des technologies innovantes pour concevoir ou fabriquer (Foroudi et al., 2016). Elle traduit l'aptitude de la firme à se lancer dans l'innovation à travers la mise en place de nouveaux produits, nouveaux dispositifs ou nouvelles méthodes organisationnelles (Koc & Ceylan, 2007).

La capacité d'innovation est corrélée avec un ensemble de facteurs internes et externes qui interagissent pour la déterminer. En effet, elle résulte de la combinaison d'un ensemble de capacités qui conditionnent la propension d'une organisation à innover. Dans ce sens, (Adama, 2017) stipule que la capacité d'innovation est associée à la capacité organisationnelle de la firme à apprendre mais également à accumuler et à coordonner ses compétences clés. Dans cette même logique, (Pisano & Teece, 1994) l'associent aux ressources que possède la firme et qui lui permettent d'explorer et d'exploiter des opportunités pour répondre rapidement aux besoins du marché. C'est alors un concept multidimensionnel (Bower & Christensen, 1995) déterminé par quatre facteurs essentiels : la culture, les ressources, les compétences et les connaissances (Teece et Pisano, 1994).

Dans son analyse de la capacité d'innovation par le concept de la gestion de connaissances et compétences, Adama (2017) définit trois types de facteurs déterminants, notamment les facteurs techniques, les facteurs organisationnels et les facteurs humains. La compétence est l'un des facteurs clé du potentiel d'innovation. Dans ce sens, (Tschirky, 1998) définit six champs de compétence: Compétence professionnelle, personnelle, constructive, sociale, méthodologique et participative. C'est donc le résultat de la combinaison d'un ensemble de facteurs tels que : le capital humain (niveau de compétence), le capital social (réseau et relations), les ressources matérielles et financières, le système de management appliqué au sein de l'organisation et le climat et la culture d'innovation (Pleschak & Sabisch, 1996). D'autres travaux publiés récemment, essaient d'explorer les liens entre le design organisationnel et la capacité à innover. Cette notion, analyse les changements au sein des entreprises qui intègrent le positionnement au sein de réseaux susceptible de favoriser les compétences à innover (Roux, 2003).

2. Méthodologie de recherche

La recherche exploratoire a été menée suivant une approche qualitative à travers des entretiens semi directifs basé sur une méthode d'échantillonnage non probabiliste avec un

échantillon de convenance composé de 30 individus et constitué de gérants, présidents des conseils d'administration des coopératives et groupements des coopératives mais également des intervenants institutionnels et professionnels dans le domaine. Les organisations choisies sont celles justifiant d'un exercice de 5 ans au moins dans le secteur. L'objectif étant de recueillir les différentes représentations et les reproches des intervenants dans le secteur coopératif marocain vis-à-vis de la propension à innover et ses facteurs déterminants.

En effet, les entretiens semi directifs ont été réalisés par le biais d'un guide d'entretien structuré en trois principales sections : La première section avait pour objectif d'identifier l'interviewé et son positionnement dans le secteur, la deuxième cherche à évaluer la perception des personnes interrogées de la place de l'innovation dans le modèle d'affaire coopératif et de la capacité d'innovation des coopératives. Tandis qu'à travers la troisième partie nous cherchons à mettre le point sur les facteurs susceptibles d'influencer positivement ou négativement cette capacité à innover dans le contexte particulier des coopératives. La durée moyenne des entretiens réalisés était de 25 minutes.

Le traitement des données recueillies est fait en adoptant une approche sémantique suivant une analyse catégorielle du contenu. L'analyse a été faite en utilisant le logiciel Nvivo version 12 et suivant une démarche bien précise. Tout d'abord les données ont été retranscrites. Cette opération consiste à lister les informations recueillies et les mettre sous forme de texte appelé « verbatim » qui représente les données brutes de l'enquête en vue de les rendre directement accessible à l'analyse. Puis le codage des données a été fait d'une manière ouverte (codage ouvert) en adoptant une unité d'analyse sémantique. L'étude se limite ainsi, aux passages qui ont une signification « les idées clés » au lieu de découper le texte dans son intégralité, comme dans l'analyse syntaxique.

3. Analyse et discussions des résultats

3.1. La perception de l'innovation et de la capacité à innover dans le contexte coopératif marocain

Les résultats présentés dans cet article reposent sur les réponses de 30 personnes en relation directe avec le tissu coopératif marocain. L'objectif ultime était d'une part, d'étudier leurs perceptions vis-à-vis du phénomène de l'innovation et réaliser un aperçu sur son état des lieux dans ce contexte spécifique, et d'autre part, réaliser une revue des déterminants de la capacité

d'innovation des organisations coopératives. La composition de l'échantillon interrogé se présente comme le montre le tableau ci-après :

Tableau N°2 : Entretiens effectués avec les intervenants dans le secteur coopératif marocain

Catégorie	Nombre de personnes interviewées	Nombre d'entretiens	Pourcentage
Institutionnels	11	10	33.33%
Présidents/gérants de coopératives	13	13	43.33%
Présidents d'unions de coopératives	6	5	16.67%
Gérants de groupements d'intérêt économique	2	2	6.67%
Total	32	30	100%

Source : Auteurs

En effet, l'analyse uni-variée des variables pertinentes de l'étude montre que la quasi-totalité des personnes interrogées (95%) souligne le caractère inévitable de l'innovation pour la survie et la pérennité des organisations coopératives. Il s'agit d'un enjeu stratégique aussi bien pour les coopératives que pour l'ensemble des organisations quelque soit leur statut juridique, leur domaine d'activité ou encore leur philosophie entrepreneuriale. Les réponses recueillies montrent que parmi les 20 organisations coopératives interrogées 16 positionnent le sujet de l'innovation parmi leurs priorités. Pour eux l'innovation renvoi à la création (66.67% des interviewés) et à la mise en place d'un produit nouveau (93.33% des interviewés) sur le marché mais également à l'adoption de nouvelles techniques de production (46.67% des interviewés) ou de gestion (60%). Ceci-rejoint la plupart des définitions données au concept de l'innovation notamment celle de l'OCDE⁵ (2005).

Néanmoins, cette étude met l'accent d'une part sur une certaine confusion entre le concept d'innovation et certains concepts qui lui sont proches tels que la créativité et l'invention et d'autre part sur la prédominance de l'innovation produit sur les autres type d'innovation dans le contexte particulier des coopératives et une certaine négligence envers les autres types d'innovation par la plupart des organisation coopératives notamment de petites tailles.

La capacité d'innovation comme élément préalable à l'action d'innover, désigne la prédisposition des compétences (56.67% interviewés) et des ressources humaines (86.67% interviewés) et matérielles (90% interviewés) nécessaires à l'activité d'innovation. Ceci soutien les définitions de Teece et Pisano (1994), Xu et al (2008) et Faroudi et al (2016).

⁵ Manuel d'Oslo, OCDE 2005

Cette définition montre que dans les coopératives concernées, la capacité d'innovation est déterminée en premier lieu par les ressources matérielles (Capacités financières, prédispositions des équipements et accès à la technologie...) et la qualité des ressources humaines dont dispose l'organisation.

3.2. Les déterminants de la capacité d'innovation

Comme mentionné plus haut, nous avons procédé par une analyse catégorielle qui consiste à calculer et à comparer les fréquences de certains éléments et à les regrouper en catégories significatives. Il s'agit d'une démarche essentiellement quantitative basée sur l'hypothèse que la fréquence d'une idée est proportionnelle à son importance (Anon s. d. 2013). L'analyse menée nous a permis donc d'identifier un éventail de variables susceptibles d'influencer positivement ou négativement la capacité d'innovation chez les acteurs de l'entrepreneuriat coopératif comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°3 : Résultats de l'analyse catégorielle

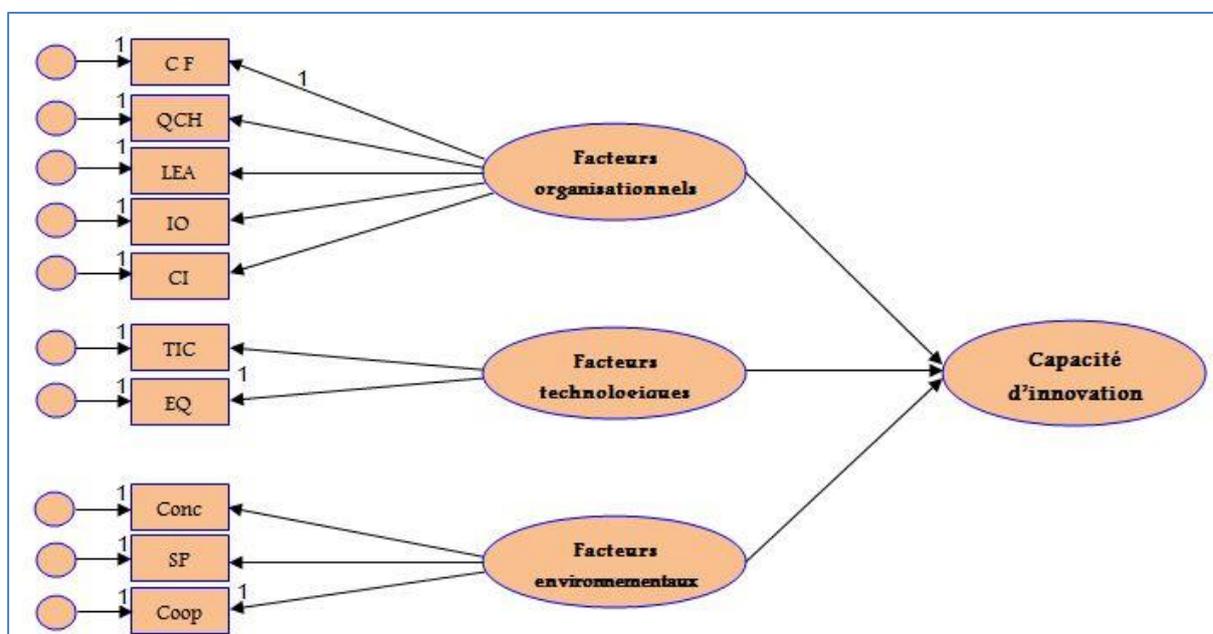
Thème	Sous-thème	Codes	Nombre total des citations	% des citations	% des citations total	Nombre d'entretien concernés
Facteurs Organisationnels	Capacités Financière	Ent.Inst.RF	6	5,94	25,74	10
		Ent.Prof.RF	20	19,80		20
	Qualité du Capital Humain	Ent.Inst.RH	9	8,91	26,73	10
		Ent.Prof.RH	18	17,82		20
	Style de management et de leadership	Ent.Inst.SML	8	7,92	18,81	10
		Ent.Prof.SML	11	10,89		20
	Infrastructure organisationnelle	Ent.Inst.IO	5	4,95	7,92	10
		Ent.Prof.IO	3	2,97		20
	Culture d'innovation	Ent.Inst.CO	7	6,93	20,79	10
		Ent.Prof.CO	14	13,86		20
Total			101	100%		
Facteurs Techniques	Techniques d'information et de communication TIC	Ent.Inst.TIC	7	17,95	58,97	10
		Ent.Prof.TIC	16	41,03		20
	Equipements	Ent.Inst.Eq	4	10,26	41,03	10
		Ent.Prof.Eq	12	30,77		20
	Total			39	100%	100%
Facteurs environnementaux	Pression concurrentielle	Ent.Inst.C	8	11,43	31,43	10
		Ent.Prof.C	14	20,00		20
	Subventions publiques	Ent.Inst.SP	6	8,57	32,86	10
		Ent.Prof.SP	17	24,29		20
	Partenariat et coopération	Ent.Inst.PC	9	12,86	35,71	10

	Ent.Prof.PC	16	22,86		20
Total		70	100%	100%	

Source : Elaboration des auteurs à travers le logiciel Nvivo

L'analyse catégorielle nous a permis de déterminer un ensemble de facteurs pouvant influencer la capacité à innover chez les entreprises coopératives. Ces facteurs peuvent être regroupés en trois principales catégories. D'abord les facteurs d'ordre organisationnel et managérial, ensuite les facteurs techniques et technologiques et enfin les facteurs liés au contexte et à l'environnement dans lequel évoluent ces organisations. Ainsi, le modèle théorique peut être représenté comme suit :

Figure N°1: Modèle théorique



Source : Auteurs

3.2.1. Les facteurs organisationnels

Du point de vue organisationnel, la capacité d'innovation est une équation qui combine un ensemble de variables déterminantes. Ainsi, pour innover, les entreprises doivent disposer des ressources et capacités nécessaires. Ses ressources sont aux yeux des interviewés indispensables pour pouvoir mener des projets d'innovation. Néanmoins, le degré d'importance de ces variables varie selon le positionnement de l'interviewé dans le paysage coopératif national.

Dans ce sens, une certaine capacité financière (CF) semble être indispensable afin d'être en mesure de développer l'activité d'innovation. En se référant aux résultats de l'étude cette variable a été citée par l'ensemble des professionnels interviewés (20 personnes) tandis que le nombre de personnes la citant parmi les institutionnels ne dépasse pas 6 personnes parmi 10. Ce qui souligne une certaine différence de vision entre les institutionnels et les professionnels⁶ ; les premiers la cite d'une extrême importance tandis que les seconds la perçoivent d'une importance modérée. Ceci peut être justifié par les différences de perception de l'innovation entre les deux catégories des interviewés et la négligence des innovations jugées moins coûteuses pour les entreprises comme l'innovation organisationnel et marketing au profit de l'innovation technologique qui nécessitent des ressources plus au moins importantes par les professionnels. Ce résultat s'accorde avec ceux de la question portant sur les barrières à l'innovation, étant données que 100% des professionnels interviewés ont cité l'accès au financement comme principale barrière qui heurtent leurs projets d'innovation. Ce qui est en concordance avec la conception schumpetérienne selon laquelle l'épargne et la capacité d'autofinancement de la firme restent insuffisants pour réaliser des investissements innovants. Ainsi, la difficulté d'accès aux sources de financement externes limite significativement la capacité de développement des projets innovants (Freel, 2000). Dans ce même ordre d'idées, (Shiang & Nagaraj, 2007) ont déterminé un éventail de barrières à l'innovation dans les entreprises Malaisiennes dont le manque des sources de financement.

L'importance des ressources financières pour une organisation réside dans le fait qu'elles favorisent l'accès de celle-ci aux autres types de ressources nécessaires à son activité d'innovation en l'occurrence, l'acquisition des compétences et des technologies (St, Pierre, 2013). Ils constituent ainsi, un déterminant incontournable de la capacité à innover (Becheikh et al., 2006). Tout comme les PME qui se caractérisent généralement par des capacités financières insuffisantes pour financer leurs activités d'innovation et par des caractéristiques financières qui freinent leur accès aux financements externes (St-Pierre et al., 2013), les entreprises coopératives n'échappent pas à cette logique compte tenu de leur statut spécifique et leurs caractéristiques identitaires ne favorisant pas leur accès aux sources de financement externe.

⁶Le terme « professionnels » est utilisé pour désigner les responsables des entreprises coopératives et le terme « institutionnels » désigne les intervenants appartenant aux instances étatiques et privées chargées du suivi et d'accompagnement

Une autre variable semble déterminante de la capacité des entreprises coopératives à développer des innovations. Il s'agit de la qualité du capital humain (QCH) appréciée généralement par l'éducation et l'expérience de l'individu. Il intègre également ses caractéristiques institutionnelles et socioculturelles. Dans notre enquête, cette variable a été citée par 90% des personnes enquêtées l'accordant ainsi une importance significative en tant que déterminant de la capacité à innover au sein des organisations coopératives au Maroc. Elle fait l'objet de concordance entre les avis des professionnels et ceux des institutionnels. En effet, la qualité du capital humain constitue l'un des principaux facteurs qui freinent l'effort d'innovation au sein des coopératives marocaines. Une étude sur les traits de caractère et les profils des membres des coopératives que nous avons menée dans la région Guelmim Oued Noun au sud du Maroc, montre que la plupart des adhérents des coopératives dispose d'un niveau d'éducation relativement faible (primaire ou moins) mais à part les coopératives des jeunes diplômés qui commencent à s'implanter dans différents domaines. Néanmoins, ils témoignent d'un niveau d'expérience et de maîtrise assez fort dans leur domaine d'activités (Khaddar et al., 2020). Ce qui constitue un manque à gagner pour les coopératives à travers l'investissement dans la formation de leurs adhérents et collaborateurs. Dans ce sens, (Schiuma & Lerro, 2008) évoquent le rôle de l'éducation et la nécessité des entreprises de disposer d'un capital humain riche et diversifié. Dans ce même ordre d'idées, (Coronado et al., 2008) soulignent l'existence d'une corrélation significativement positive entre le niveau de qualification des employés, la taille d'entreprise et la capacité d'innovation. Outre, (McGuirk & Jordan, 2012) montrent que les caractéristiques personnelles du manager, notamment son niveau d'instruction et son expérience professionnelle, sont positivement liées à la probabilité que les entreprises s'engagent dans des innovations de produit. Le capital humain constitue alors un levier d'innovation aussi bien pour les petites et moyennes entreprises (McGuirk et al., 2015) que pour les entreprises de la forme coopérative.

En outre, La culture organisationnelle et le leadership (LEA) agissent fortement sur l'attitude de la firme envers l'innovation. Ici la culture organisationnelle renvoie à l'ensemble des valeurs et croyances propres à l'organisation et qui dirigent son attitude envers l'activité d'innovation. Elle peut jouer comme élément facilitateur à travers la motivation du comportement d'innovation tout au long du processus d'innovation, comme elle peut en constituer un frein. Notre analyse a souligné le rôle inducteur de la culture organisationnelle sur la propension à innover. Avec une fréquence de citation de 21.88 qui n'est pas loin de

celle des deux variables évoquées plus haut, elle constitue un élément déterminant du potentiel d'innovation. Pour certains auteurs, la question d'innovation concerne beaucoup plus les pratiques des agents concernés que les conditions dans lesquelles l'innovation est produite. Néanmoins, les conditions de production de l'innovation influencent les pratiques des acteurs et leurs comportements via l'incitation et la motivation. Ce qui souligne l'effet inducteur de la culture sur la capacité d'innovation.

3.2.2. Les facteurs techniques et technologiques

Bien que l'innovation ne soit pas que technologique, les ressources technologiques jouent un rôle hors de question dans l'activité d'innovation à l'ère numérique. La capacité à innover est fortement liée à la capacité d'accéder aux connaissances et la prédisposition des ressources financières, techniques et humaines. Les ressources TIC⁷ sont reconnues comme des gages de la propension à innover vu leur rôle de facilitateurs dans l'accès au savoir et aux connaissances indispensables à l'activité d'innovation. Ainsi, l'utilisation des TIC permet à l'organisation de gagner en termes du temps de développement mais également en termes de productivité, de qualité des produits et surtout de gestion des connaissances (Ibanescu, 2010). Dans ce sens, notre étude montre que les coopératives marocaines notamment de petite taille, souffrent d'une insuffisance technologique matérialisée par la difficulté d'accès aux ressources technologiques en l'occurrence les systèmes d'information. Ces derniers jouent un rôle crucial dans la gestion des connaissances qui agit fortement sur la capacité à innover.

Ainsi, certaines études affirment que les facteurs déterminants de la capacité d'innovation sont l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les entrepreneurs, l'organisation et la participation à des réseaux de coopération et la réalisation d'activités de responsabilité sociale des entreprises (Pertuz et al., 2018).

3.2.3. Les facteurs environnementaux et contextuels

La capacité d'innovation des entreprises coopératives est soumise également à l'influence de l'environnement dans lequel évoluent ces organisations. La relation avec l'environnement agit d'une manière significative sur les stratégies organisationnelles et les priorités stratégiques de celles-ci. Etant considéré que le principal objectif de toute activité d'innovation soit le maintien de la compétitivité et se démarquer de la concurrence, l'influence de celle-ci doit être déterminante. En effet, notre étude montre un effet significatif de la pression

⁷ *Techniques d'information et de communication*

concurrentielle sur la capacité d'innovation des entreprises coopératives. C'est pourquoi, les entreprises coopératives dont la production s'adresse aux marchés à forte intensité concurrentielle doivent être dotée d'une forte capacité d'innovation. C'est le cas des coopératives exportatrices qui font face non seulement à la concurrence mais surtout à l'évolution continue des normes réglementaires et de qualité notamment dans les pays développés.

La variable coopération appréhendée par l'appartenance de la coopérative à un groupe ou à travers ses relations de partenariat avec les acteurs de son environnement révèle un effet significatif au sein du secteur coopératif marocain. L'effet de cette variable se manifeste via la mutualisation des ressources et des compétences nécessaire à l'activité d'innovation. De ce fait, l'effet de la coopération ne peut être que positif. Ce résultat est confirmé par les personnes interviewées qu'elles soient « professionnels » ou « institutionnels ».

Enfin, le soutien public exerce un effet de stimulus pour la capacité d'innovation. Il peut prendre la forme d'un soutien financier qui vise à renforcer les capacités des coopératives en mettant à leur disposition les ressources nécessaires à leur activité de production et donc d'innovation. En plus de son aspect financier, le soutien public peut prendre la forme d'un accompagnement qui porte sur les capacités de gestion via la formation et le coaching professionnel comme le programme Mourafaka⁸. Notre étude montre l'importance de ce facteur avec un taux de citation de 32.86. Cette importance se manifeste via son influence positive sur les autres facteurs qui déterminent la capacité d'innovation d'une organisation. Plusieurs travaux de recherche affirment que le soutien public visant à développer la sphère de R&D d'une entreprise est un facteur essentiel de renforcement de sa capacité d'innovation.

En somme, la capacité d'innovation est une équation qui rassemble un ensemble de variables qui interagissent pour la déterminer. Des variables qui touchent tous les aspects de l'organisation aussi bien en interne qu'externe. Certes, le degré d'impact diffère d'une variable à l'autre, mais le tout constitue un système qui exerce une influence en faveur ou à l'encontre de la propension à innover.

⁸ *Le programme Mourafaka est un programme d'appui lancé par l'ODCo pour d'accompagner les coopératives nouvellement créées (2000 coopératives) en vue de renforcer leurs capacités de gestion et accompagner leurs succès en se focalisant sur les activités novatrices à fort impact socio-économique*
<http://www.odco.gov.ma/fr/content/programme-mourafaka>.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'étudier les représentations des intervenant dans le contexte coopératif marocain vis-à-vis de l'innovation et de la propension à innover comme variable expliquée, d'établir et de localiser les variables explicatives de cette capacité d'innovation. Il permet d'ores et déjà de mettre le point sur la forte conscience de l'importance de l'innovation dans le contexte spécifique des coopératives. En effet, 80% des coopératives de notre échantillon positionnent le sujet de l'innovation parmi leurs priorités stratégiques à moyen et à long terme.

En ce qui a trait à la capacité d'innovation, les résultats obtenus soulignent l'influence d'une panoplie de variables sur la capacité d'innovation dans le contexte coopératif marocain. Ces variables ont été classées selon leur nature en trois principales catégories. D'abord, les facteurs organisationnels et managériaux, qui regroupent l'ensemble des facteurs agissant sur les pratiques organisationnelles ainsi que les ressources et les compétences. Ensuite les facteurs d'ordre technique et technologique par lesquels on désigne les ressources qui favorisent l'accès de la coopérative aux nouvelles technologies qui constituent la principale source de la connaissance à l'ère numérique. Enfin les facteurs contextuels et environnementaux. Cette dernière catégorie, fait référence aux différents facteurs qui proviennent de l'environnement externe de la coopérative et qui exercent une forte influence sur sa capacité à générer des innovations comme la pression concurrentielle, le niveau de coopération locale, l'accompagnement et le soutien des pouvoirs publics.

Les prochaines pistes de recherche et de réflexion porteront sur la mesure de l'impact de chacune des variables identifiées dans cette étude sur la capacité d'innovation chez les coopératives marocaines. L'objectif étant de proposer un modèle théorique qui sert de base pour l'évaluation de la capacité d'innovation dans le contexte coopératif qui reste peu traité dans la littérature spécialisée.

BIBLIOGRAPHIE

Adama, T. Y. (2017). Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes. *La Revue Gestion et Organisation*, 9(1), 11-24. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2017.05.004>

- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME : Une relation à questionner. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2), 65. <https://doi.org/10.7202/1037923ar>
- Ansart, S., Artis, A., & Monvoisin, V. (2014). Les coopératives : Agent de régulation au cœur du système capitaliste ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 269-270(5), 111. <https://doi.org/10.3917/rsg.269.0111>
- Attouch, H. (2014). Entrepreneuriat coopératif et inclusion socioéconomique des populations défavorisées au Maroc. 2014. http://www.academia.edu/23152864/Entrepreneuriat_coop%C3%A9ratif_et_inclusion_socio%C3%A9conomique_des_populations_d%C3%A9favoris%C3%A9es_au_Maroc
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector : A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.016>
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). *Disruptive Technologies : Catching the Wave*. 12.
- Breznik, L., & D. Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability : Are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- Coronado, D., Acosta, M., & Fernández, A. (2008). Attitudes to innovation in peripheral economic regions. *Research Policy*, 37(6-7), 1009-1021. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.03.009>
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations : Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. <https://doi.org/10.1177/014920638701300408>
- D'aveni, R. A. D., & Ravenscraft, D. J. (1994). *ECONOMIES OF INTEGRATION VERSUS BUREAUCRACY COSTS: DOES VERTICAL INTEGRATION IMPROVE PERFORMANCE?* 41.
- Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*, 69(11), 4882-4889. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.047>
- Freel, M. S. (2000). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 18(2), 60-80. <https://doi.org/10.1177/0266242600182003>
- Hii, J., & Neely, A. (2000). *Innovative Capacity of Firms : On why some firms are more innovative than others*. 11.

- Ibanescu, M. (2010). *Le rôle des technologies d'information et communication dans les projets d'innovation*. 25.
- Khaddar, H. E., Bakkar, M., Meskine, L. E., & Chakir, A. (2020). *UNCOVERING CO-OPERATORS ENTREPRENEURIAL TRAITS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION*. 35.
- Koc, T., & Ceylan, C. (2007). Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies. *Technovation*, 27(3), 105-114.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.10.002>
- Lewi, G., & Perri, P. (2009). Les défis du capitalisme coopératif : Ce que les paysans nous apprennent de l'économie. *Pearson Education*.
- Leymarie, S. (2003). Diffusion de l'innovation et GRH: pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation. In. *Gestion internationale et pays émergents.*, 18.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANCE. *Academy of Management Review*, 39.
- McGuirk, H., & Jordan, D. (2012). Local Labour Market Diversity and Business Innovation : Evidence from Irish Manufacturing Businesses. *European Planning Studies*, 20(12), 1945-1960. <https://doi.org/10.1080/09654313.2012.722918>
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965-976.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People : Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- Nilsson, J. (1997). *Inertia in Cooperative Remodeling*. 13.
- Pertuz, V. P., Perez, A. B., & Geizzelez, M. L. (2018). Determinants of innovation capacity in medium-sized firms. *Journal of Physics: Conference Series*, 1126, 012060.
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/1126/1/012060>
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms : An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Pleschak, F., & Sabisch, H. (1996). *Innovationsmanagement*. , 1996. *Pleschak, F./Sabisch, H.: Innovationsmanagement, Stuttgart*.
- Roux, J. L. (2003). *Stratégies d'approvisionnement et d'innovation des entreprises de transformation des produits de la mer*. 496.
- Sara, B. Y. (2020). *Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années*. 2, 25.

- Schiama, G., & Lerro, A. (2008). Intellectual capital and company's performance improvement. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 3-9. <https://doi.org/10.1108/13683040810881153>
- Shiang, L. E., & Nagaraj, S. (2007). *OBSTACLES TO INNOVATION: EVIDENCE FROM MALAYSIAN MANUFACTURING FIRMS*. 26.
- St-Pierre, J., Trépanier, M., & Razafindrazaka, T. (2013). Analyse des pratiques d'innovation dans les PME: facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. *Trois Rivière: Institut de recherche sur les PME*. <https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/gscw031>.
- Szeto, E. (2000). Innovation and strategy Innovation capacity: Working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 9.
- Tidd, J. (2006). *Review of Innovation Models*. 17.
- Traitement et analyse des données qualitatives*. (s. d.). 15.
- Tschirky, H. (1998). Technologiemanagement: Idee und Praxis. Monographie. *Unter Mitarbeit von Stefan Koruna*.
- Valencia, J. C. N., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2008). *CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN. UN ESTUDIO EMPÍRICO*. 18.
- Zafer, A. Z., & Pinar, P. (2012). The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 683-692. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1046>