

« Quel processus d'innovation et d'amélioration de la qualité pour une performance à l'export ? »

« What a process of innovation and quality improvement for export performance? »

Auteur 1 : M'BARKI Mohamed Amine

Auteur 2 : AMIMRI Youssef

M'BARKI Mohamed Amine
Professeur d'enseignement supérieur
Université Abdelmalek Essaadi
Ecole Nationale De Commerce Et De Gestion
Email : mbarkiamine@gmail.com

AMIMRI Youssef
Doctorant en sciences de gestion
Université Abdelmalek Essaadi
Ecole Nationale De Commerce Et De Gestion
U. F. R. MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
Email : y.amimri@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : M'BARKI .M & AMIMRI .Y .(2021) « Quel processus d'innovation et d'amélioration de la qualité pour une performance à l'export ? », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 9 » pp: 084-100.

Date de soumission : Novembre 2021

Date de publication : Décembre 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5786646

Copyright © 2021 – ASJ



Résumé

Depuis quelques décennies, plusieurs travaux de recherches ont traité l'innovation et l'amélioration de la qualité, tout en essayant de présenter des modèles efficaces et efficients de démarche qualité et de processus d'innovation. D'autres ont cherché à mettre l'accent sur les facteurs de contingence qui conditionnent le succès d'une telle ou telle démarche.

S'appuyant sur un cadre de référence riche et varié, notamment les approches sur la diffusion des innovations et les travaux sur les démarches qualité, en particulier, l'amélioration de la qualité, nous avons donc construit un modèle théorique dans lequel nous avons investigué l'impact de l'adoption des innovations et de la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité.

A travers une enquête sur des entreprises exportatrices marocaines ayant adopté une démarche qualité et/ou un processus d'innovation, nous avons pu tester empiriquement notre modèle de recherche. L'analyse des résultats de l'enquête a démontré que la corrélation entre l'adoption, séparée ou jumelée, d'un processus d'innovation et/ou d'une démarche d'amélioration de la qualité, d'une part, et la performance globale de l'entreprise les ayant adopté, d'autre part, n'est pas forcément positive, et qu'elle dépend d'autres variables de contingence.

Mots clés : innovation ; qualité ; amélioration de la qualité ; performance ; entreprises exportatrices.

Abstract

In recent decades, many research works have dealt with innovation and quality improvement, while trying to introduce effective and efficient models of quality approach and innovation process. Others have sought to emphasize the contingency factors that determine the success of any particular approach.

Based on a rich and varied framework, including approaches to the diffusion of innovations and work on quality approaches, in particular, the quality improvement, so we built a theoretical model in which we investigated the impact of innovation adoption and implementation of a quality improvement.

Through a survey of Moroccan export companies that have adopted a quality approach and / or an innovation process, we have been able to test our research model empirically. The analysis of the results of the survey from the adoption, separated or combined, of an innovation process and a quality improvement process, of a part, and the overall performance of the The undertaking which adopted them, on the other hand, is not necessarily positive, and depends on other contingency variables.

Key words: innovation; quality; quality improvement; performance; exporting companies.

INTRODUCTION

Compte tenu des exigences du marché qui deviennent de plus en plus importantes, de la concurrence et de la nouvelle donne internationale qui nécessite un très haut niveau de compétitivité, l'amélioration de la qualité et innovation commencent à occuper une place grandissante dans les entreprises marocaines.

Cette exigence d'organisations, de procédés et plus particulièrement de produits, toujours plus diversifiés, toujours plus sophistiqués, a reproduit une situation de concurrence qui ne cesse de devenir de plus en plus féroce.

Et donc, l'efficacité des entreprises¹ d'aujourd'hui est conditionnée par le maintien et le développement de la compétitivité dans un environnement de plus en plus imprévisible.

Dans ces conditions, on ne saurait insister sur l'importance de l'amélioration permanente de la qualité et l'innovation dont la réussite ou l'échec sont conditionnés par la qualité et le degré d'intégration des différentes fonctions (et plus particulièrement recherche et développement, production et la fonction commerciale).

Cependant, l'adaptation des entreprises à de nouvelles technologies² ou à de nouvelles pratiques managériales devient une nécessité de plus en plus présente. Les évolutions technologiques toujours plus rapides entraînent une remise en question des produits, des services, des processus de production ou même des modes d'organisation et de gestion. L'entreprise s'est donc retrouvée confrontée à des changements permanents y compris au sein de sa structure et de ses méthodes de management.

Dans de nombreux cas, un refus ou même un retard à s'adapter conduira incontestablement l'entreprise à son déclin. Tout retard pris sur les concurrents nécessitera encore plus d'efforts pour le compenser et les rattraper.

La concurrence viendra d'où on ne l'attendait pas. Non seulement le nombre d'inventions croît chaque année, mais la multiplication des échanges et des communications rend encore plus

¹ JEAN-MARC HUART, "Stratégies des entreprises et efficacité économique " Broché – 2 août 2002

² Philippe MOATI, "les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse" cahier de recherche n° 160, octobre 2001.

rapide la diffusion de ces inventions. Il devient difficile, dans ce foisonnement de découvertes, de trouver son chemin. Mais il serait encore plus dangereux d'ignorer ces évolutions techniques et de rester au bord du chemin du progrès.

L'environnement³⁴ actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les entreprises⁵. Ces dernières doivent être capables de comprendre leur environnement général, de satisfaire de façon très précise les besoins des clients, d'anticiper et de s'adapter de manière continue aux nouvelles règles de l'environnement dans le but de garantir une survie à long terme. Il est souvent admis que la mise en œuvre du management par la qualité est un élément déterminant pour le succès à long terme d'une entreprise⁶ et qu'elle génère un avantage compétitif. De même, l'innovation a toujours été considérée comme un facteur déterminant de la compétitivité d'une entreprise⁷. La littérature renferme plusieurs études relatives au concept qualité et à celui de l'innovation⁸. Ces études (J. SCHUMPTERER, 1942; J.C TARANDEAU, 1994; Dean et Bowen, 1994 ; Powel, 1995) concernent à la fois de simples conceptions qui considèrent la qualité et l'innovation comme des facteurs déterminants sur lesquels repose la compétitivité de l'entreprise, et de conceptions plus complexes en deçà desquelles de nouveaux modèles de management sont construits. Puisque ces concepts concernent à la fois les académiciens et les praticiens et qu'ils sont considérés comme complémentaires pour « une compétitivité soutenue et durable », il est intéressant d'étudier les interrelations possibles et complémentaires entre la qualité et l'innovation et d'analyser leurs effets sur la performance de l'entreprise, et plus particulièrement les entreprises exportatrices. En partant de ce principe, cette recherche tend à contribuer à l'étude de la relation entre l'amélioration de la qualité et l'adoption des innovations, d'une part, et la performance globale de l'entreprise, d'autre part.

L'entreprise est considérée comme le centre d'accumulation de savoir et de compétences figurant dans ces routines organisationnelles spécifiques et déterminant son avantage concurrentiel ainsi que sa performance. Les différents savoirs et compétences forment un ensemble d'aptitudes exprimées à travers un ensemble de pratiques. A partir de cette perspective, il sera question de supposer que les pratiques de management de la qualité sont des

³ Bénédicte DELLOYE, " L'intégration de l'environnement dans l'entreprise, Kluwer, mars 2011

⁴ [Claude ROCHET](#), " l'environnement et la stratégie de l'entreprise";Estat, Février 1993.

⁵ Nooman KETATA, " Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau", mai 2000.

⁶ Roger ERNOUL, "Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes" Afnor Editions, 11 mars 2010.

⁷ François Ailleret, " 6 clés pour l'innovation : La recherche et la compétitivité" Afnor Editions, 22 octobre 2009 .

⁸ J.C.TARONDEAU «Recherche et développement », Edition Vuibert, 1994

facteurs qui initient les entreprises à construire leur capacité d'innovation et qui par conséquent leur permet d'atteindre un haut niveau de performance.

Les études concernant la qualité, comme celles relatives à l'innovation sont répétitives et abondantes. Toutefois, la question concernant leur impact sur la performance est peu fréquente. Il est donc clair qu'il existe un manque d'évidences théoriques et empiriques qu'il convient de combler. C'est dans ce sens que l'intérêt de ce travail s'inscrit. Ce dernier a pour objectif principal d'étudier l'impact de l'amélioration de la qualité et de la mise en place des innovations sur la performance globale des entreprises. Il consiste à savoir si l'amélioration de la qualité et l'innovation permettent aux entreprises d'atteindre un haut niveau de performance. Il s'agit donc d'élaborer un modèle conceptuel afin d'étudier l'impact de la mise en place de ces deux variables sur la performance des entreprises.

1. Objet de la recherche :

L'objet de notre recherche s'inscrit dans le courant des travaux sur l'innovation et le management de la qualité, en particulier dans le contexte des entreprises marocaines. Depuis plusieurs années, de nombreux chercheurs ont mené des études sur ce sujet dans plusieurs pays du monde. Les principales questions traitées sont de deux types :

de type descriptif : quel est le taux d'adoption des démarches qualités et innovations? Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui adoptent ces démarches? Quelles sont les difficultés de mise en place de ces démarches? Quels apports ? (Muret, 2003; Barouch, 2010; Lavenot 2008/2010; Dubouloz, 2006; Sander, 2005; Lelarge, 2009; Alcouffe, 2004; etc.)

de type explicatif : quel processus d'innovation mis en place? Quelle démarche qualité mise en place? Quels sont les facteurs d'adoption des deux démarches? Quels sont les facteurs de succès de la mise en place des deux démarches et processus? (Kaambi, 2009; Assielou, 2008; etc.)

Parmi l'ensemble de ces études, très peu sont réalisées au Maroc. Et celles réalisées portent principalement sur l'analyse des processus ou la description des démarches (Lagziri, 2013; Makhtari, 2012; Toubari, 2012; Nouiga, 2004; ELOUADI, 2011; Abouzaid, 2013; Herrou et Mouhou, 2013; Etc).

Pourtant, malgré l'importance et l'ampleur de ces études, peu de choses sont dites sur l'impact de l'adoption des démarches qualités et processus d'innovation sur la performance globale des

entreprises et particulièrement celle des entreprises exportatrices. Ce sujet mérite en conséquence des recherches supplémentaires afin d'enrichir et de compléter ce qui a été déjà fait, notamment en testant de nouvelles pistes pouvant expliquer ce phénomène. Aussi notre recherche tente-t-elle de contribuer au développement de ces travaux sur l'amélioration de la qualité et l'adoption des innovations. En particulier, nous allons essayer de répondre à la question suivante: " Quel processus d'innovation et d'amélioration de la qualité pour les entreprises exportatrices marocaines?"

2. Problématique de la recherche :

Notre problématique de recherche a émergé des travaux sur les démarches qualités et les processus d'innovation, leur mise en place ainsi que leur impact sur la performance globale des entreprises.

Plusieurs études et recherches ont essayé de présenter des modèles de démarches et processus à adopter en essayant de décortiquer les différentes phases et étapes, analyser les conditions de succès, les contraintes et obstacles rencontrés qui entravent leur réussite.

Le paradoxe de la démarche qualité et du processus d'innovation se résume ainsi : si leur adoption a démontré son utilité et son grand intérêt pour les entreprises, pourquoi alors ne trouve-t-on pas beaucoup plus d'entreprises qui les mettent en place ? Beaucoup de chercheurs ont tenté de participer à l'explication de ce paradoxe. Ces auteurs proposent trois réponses possibles :

la démarche qualité et le processus d'innovation peut ne pas convenir à toutes les entreprises. Plusieurs recherches ont montré que leur implantation réussie dépend de plusieurs facteurs contextuels.

Leur contribution à l'amélioration de la performance n'est pas directe. La démarche qualité et le processus d'innovation peuvent être corrélés avec d'autres variables qui interviennent sur la performance en même temps. En plus, cette contribution n'est pas forcément positive. Ainsi, il n'est pas correct de lier le succès d'une entreprise à un seul facteur qui serait la mise en place de la démarche qualité ou du processus d'innovation ou leur adoption conjointe. En d'autres termes, dans les entreprises qui adoptent cette démarche ou processus, il peut y avoir des facteurs qui conditionnent également la performance.

Il y a très peu de preuves sur le lien entre l'amélioration continue de la qualité et/ou la mise en place des processus d'innovation et la performance globale de l'entreprise.

A partir de ce qui précède, nous formulons notre problématique comme suit :

" A quel degré les innovations adoptées et les améliorations de la qualité mises en place influencent et conditionnent la performance des entreprises exportatrices marocaines "

3. Objectifs de la recherche :

Plusieurs questions jalonnent notre problématique : Dans quelle mesure l'introduction des innovations et l'amélioration de la qualité renforcent la position des entreprises exportatrices marocaine sur le marché? A quel degré l'introduction des innovations et l'amélioration de la qualité conditionnent la compétitivité des entreprises exportatrices marocaines? Dans quelle mesure l'amélioration de la qualité et l'innovation attribuée à l'entreprise une bonne image au niveau de ses partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, état, etc.....), améliore sa performance ce qui contribue à une augmentation des parts de marché? Pourquoi certaines entreprises réussissent la mise en place d'un système d'amélioration de la qualité et d'innovation tandis que d'autres échouent ?

Pour répondre à ces différentes questions et tenter d'expliquer le paradoxe évoqué, nous avons fixé quatre objectifs à notre recherche :

Identifier les principales raisons de la mise en place d'une démarche d'amélioration qualité et d'un processus d'innovation : avec cet objectif, nous chercherons à examiner les différents facteurs susceptibles d'influencer le choix d'adoption de la démarche qualité et du processus d'innovation, afin de proposer un modèle explicatif de son adoption par les entreprises exportatrices marocaines.

Rechercher les facteurs qui influencent le succès de mise en œuvre d'une démarche d'amélioration qualité et d'un processus d'innovation: par la réalisation de cet objectif, nous tenterons d'identifier les principaux facteurs influençant le succès de mise en œuvre d'une démarche d'amélioration qualité et d'un processus d'innovation, afin de proposer un modèle explicatif de son d'implantation par les entreprises exportatrices marocaines.

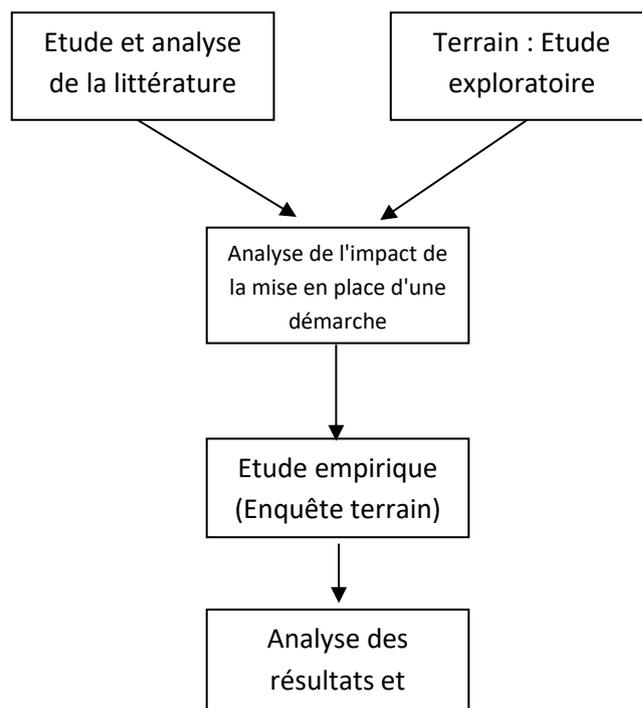
Expliquer le paradoxe de l'amélioration de la qualité et de l'adoption des innovations par rapport à la performance qui est à la base de notre problématique : l'atteinte des deux objectifs précédents nous permettra d'apporter de nouveaux éléments de réponse au dilemme d'adoption de cette démarche et processus par rapport aux performances globales obtenues.

Et apporter aux entreprises une aide à l'amélioration de leurs performances grâce à la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité et d'un processus d'innovation : à travers des données empiriques, nous tenterons dans ce travail d'identifier l'apport de ces deux démarches et processus aux entreprises qui l'adoptent. En analysant des données recueillies auprès des entreprises, nous nous proposons d'examiner comment la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité et l'adoption d'un processus d'innovation peuvent contribuer à l'amélioration des performances.

4. Démarche générale de la recherche :

Dans ce travail, nous aspirons à expliquer le paradoxe de la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité et l'adoption d'un processus d'innovation par rapport à la performance générée. Dans ce cadre, nous avons choisi une démarche de recherche de type heuristique consistant à des allers-retours entre la théorie et le terrain. Notre approche peut être décrite par la figure suivante qui sera détaillée par la suite :

Figure 1 - Démarche générale de la recherche



Analyse de la littérature : cette étape consiste à l'étude des travaux sur la diffusion des innovations, les démarches qualité et particulièrement l'amélioration de la qualité ainsi que les travaux sur l'impact de leur adoption sur la performance globale de l'entreprise.

- **Travaux sur la diffusion des innovations :** ce groupe d'études est composé des travaux sur la théorie de diffusion des innovations et ceux sur différents processus d'innovation proposées ainsi que leur analyse.
- **Travaux sur la démarche qualité :** ces travaux nous ont permis d'abord de prendre connaissance des différentes démarches qualités et particulièrement l'amélioration continue de la qualité.
- **Travaux sur l'impact d'adoption des innovations et la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité sur la performance :** ces travaux nous ont permis d'étudier la corrélation entre l'adoption des deux systèmes et la performance globale des entreprises.

L'enquête exploratoire : afin d'enrichir, de compléter et de valider nos conclusions théoriques issues de la revue de la littérature, nous avons lancé une série de recherches terrains avec des professionnels qui traitent de près et de loin cette problématique.

L'enquête : afin de mettre l'épreuve de la réalité des résultats théoriques, nous avons eu recours à une enquête. Notre objectif a été d'évaluer l'impact qu'a eu l'adoption des innovations et la mise en place des démarches qualités sur la performance de certaines entreprises exportatrices marocaines. L'enquête a été réalisée sur un échantillon d'entreprises marocaines et elle s'est déroulée en deux grandes étapes : la constitution de l'échantillon et l'envoi des questionnaires par e-mail et en main propre aux personnes concernées d'une part, et les relances de l'enquête d'autre part. A ce dernier stade, nous avons réalisé trois relances, une par courriel et deux par téléphone. Ces deux étapes nous ont permis de collecter les données empiriques nécessaires au test et à la validation éventuelle de nos modèles et de nos hypothèses de recherche.

Analyse des résultats : l'analyse des résultats est la dernière étape de la démarche générale. Elle vise à étudier méthodiquement, suivant une démarche scientifique, les données empiriques

collectées via l'enquête terrain. Elle nous a permis d'abord de tirer des conclusions sur l'adoption et la mise en œuvre de l'amélioration qualité et des innovations sur la performance des entreprises exportatrices. Enfin, nous en avons déduit des réponses à notre problématique de recherche.

5. Intérêt de la recherche :

Notre recherche revêt un intérêt théorique, pratique et méthodologique :

Intérêt théorique : à travers cette recherche, nous visons à prendre part au courant de recherche sur l'adoption et l'implantation des démarches qualités et des processus d'innovation. Nous tenterons d'enrichir les connaissances sur les déterminants de l'adoption et de succès de leur mise en œuvre ainsi que les apports pour les entreprises.

Intérêt pratique : au-delà de l'intérêt théorique, cette recherche revêt un intérêt pratique pour les entreprises. En effet, dans un contexte économique instable et une concurrence acharnée, l'amélioration de la performance revêt un enjeu stratégique. Les entreprises recherchent de plus en plus la compétitivité par les prix, les délais, la maîtrise de la production et la qualité. Or, se contenter d'un management traditionnel a montré ses limites, d'où l'importance de la mise en place d'un système d'amélioration continue de la qualité et des processus d'innovation permettant aux entreprises d'être au point avec les évolutions permanentes du marché.

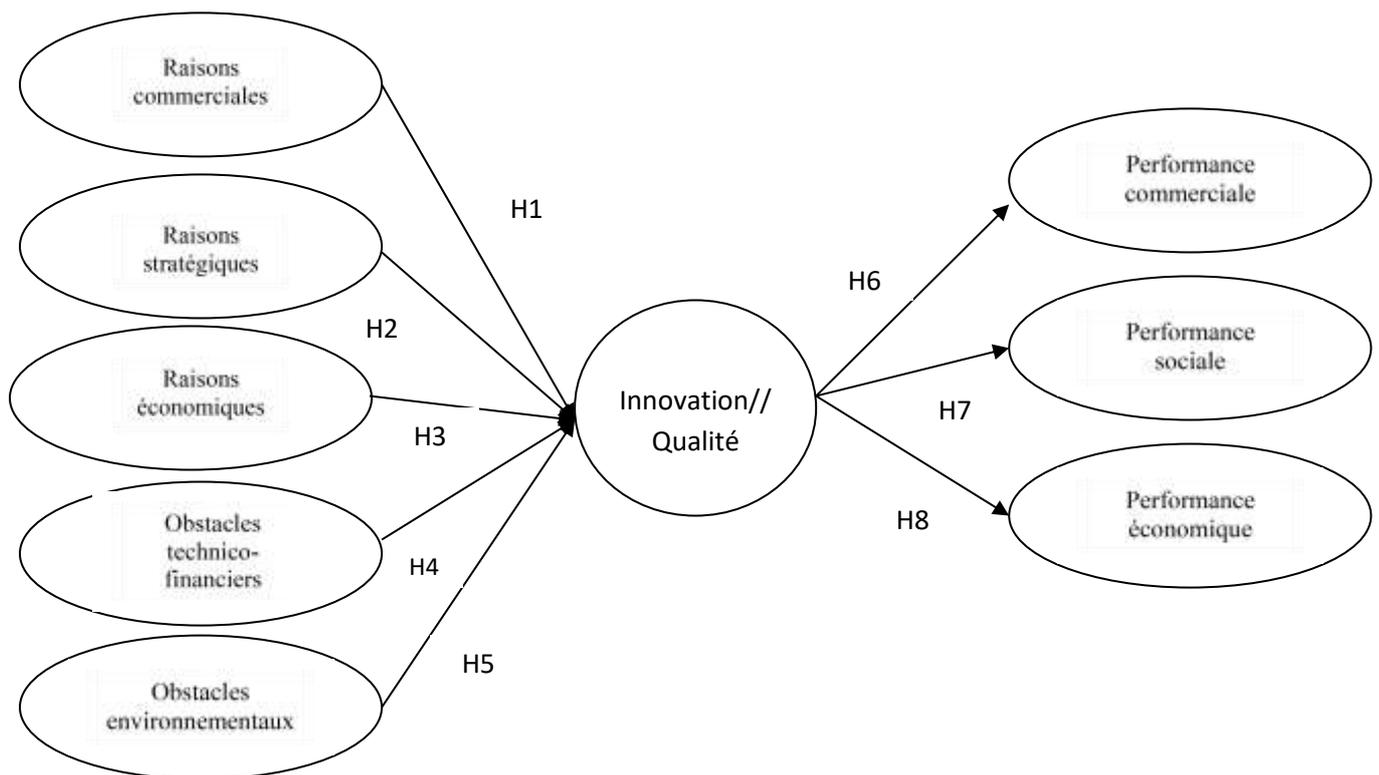
Intérêt méthodologique : l'intérêt méthodologique de cette recherche se matérialise dans l'adaptation modèle de recherche traitant les deux aspects en même temps.

Cette recherche a tenté principalement de répondre à la question suivante : « A quel degré les innovations adoptées et les améliorations de la qualité mises en place influencent et conditionnent la performance des entreprises exportatrices marocaines? ». Comme il a été mentionné dans notre revue de la littérature, cette question demeure sans explication complète et définitive. Ainsi, afin d'apporter de nouveaux éléments qui expliquent ce paradoxe, nous avons essayé à travers cette thèse, de construire à partir d'un cadre de référence riche et varié, un modèle théorique dont nous avons vérifié la validité dans le contexte marocain.

Le modèle cherche à expliquer, sur un aspect, à travers certains facteurs, les principales raisons qui poussent les entreprises à adopter des innovations et mettre en place des démarches

d'amélioration qualité ainsi que les obstacles qui les entravent. Sur l'autre volet, il traite l'impact de l'adoption de ces processus et démarches sur la performance de l'entreprise.

FIGURE 2 : Modèle de recherche



Les raisons traitées ont été regroupées dans trois grandes catégories : raisons commerciales, stratégiques et économiques. Quant aux obstacles, ils ont été représentés par les obstacles technico-financiers et ceux environnementaux. Chaque variable regroupe un ensemble de facteurs significatifs et homogènes.

La performance, quant à elle, et vue la globalité du terme, a été représentée par trois variables, à savoir: la performance commerciale, la performance sociale et la performance économique ou technique.

Après la construction de notre modèle théorique, nous avons passé à sa vérification empirique à travers une enquête tout en respectant une trame méthodologique conforme aux normes scientifiques reconnues. Ensuite, après la collecte des données, nous sommes passés à l'analyse des différents résultats. Pour cela, nous avons mis l'accent dans un premier temps sur l'analyse et l'interprétation des données descriptives, afin d'en tirer des conclusions qui n'ont pas pu être discutées dans la littérature et qui peuvent ouvrir la voie pour de futures recherches. Dans un deuxième temps, nous avons abordé le test de nos hypothèses de recherche afin de vérifier notre modèle théorique.

6. Le choix épistémologique

Notre recherche se considère comme une recherche positiviste. En effet, notre objectif à travers ce travail est de rechercher des liens de causalité et des lois fondamentales qui expliquent l'impact de l'introduction des innovations et de la mise en place de la démarche d'amélioration de la qualité sur la performance des entreprises exportatrices. Pour ce faire, nous avons formulé des hypothèses afin de les tester sur un échantillon suffisant, pour permettre une éventuelle généralisation des résultats obtenus.

Cependant, la question qui peut s'imposer dans ce type de recherche est la suivante : les données collectées pour corroborer les hypothèses mesurent-elles vraiment une réalité indépendante à la fois du chercheur et du répondant ?

Nous pensons qu'il est difficile d'estimer que le chercheur est absolument neutre envers la réalité examinée pour deux raisons principales (Pourtois et Desmet, 1988, cité par Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999) :

- Le fait de questionner un individu sur son opinion peut éveiller chez lui une opinion même s'il n'en avait aucune au préalable.

- Au moment de la formulation des questions, le chercheur fait recours (d'une manière intentionnelle ou non) à ses propres pensées et valeurs. Ceci peut induire en conséquence des réponses.

Par voie de conséquence, il nous semble que les données collectées peuvent contenir un certain degré de subjectivité. Ces données collectées peuvent être influencées par la connaissance que peut avoir le répondant sur l'objet étudié ainsi que par la propre vision du chercheur sur ce même objet. Dans la présente étude, nous avons veillé à respecter l'objectivité dans le choix des items. Pour cela, les échelles de mesure sont issues d'abord de la littérature (échelles de mesure utilisées et validées plusieurs fois), ensuite, elles ont été adaptées/enrichies par des entretiens avec un groupe de travail et enfin, elles ont été validées par les répondants lors de la pré-enquête.

Pour conclure ce travail, nous allons présenter trois points : les principales conclusions, les principaux apports, les limites et les perspectives.

7. Les principales conclusions

Les résultats de l'analyse des données de l'enquête nous permettent de tirer certaines conclusions sur l'impact de l'introduction des innovations et de la mise en place des démarches d'amélioration qualité.

Les raisons commerciales et stratégiques sont les principales motivations des entreprises pour l'adoption des innovations et la mise en place des démarches d'amélioration de la qualité

Les résultats de notre enquête mettent en évidence l'influence importante de deux facteurs, il s'agit de :

Les raisons commerciales : Trois facteurs représentaient initialement cette variable, il s'agit de la « recherche des nouveaux clients », de la « demande du marché » et de « se démarquer de la concurrence ». après avoir retiré ce dernier facteur dont la qualité de représentation est aberrante, les résultats ont montré que les raisons commerciales relatives à la demande de marché, au besoin d'offrir une large variété de produits et prolonger la vie de produit par une

différenciation semblent les éléments qui poussent le plus une entreprise à investir dans les démarches d'amélioration de la qualité et la mise en place des processus d'innovation.

- Les raisons stratégiques : de son côté, cette variable a été représentée par trois facteurs significatifs à savoir, « innovation/qualité indispensables à la survie de l'entreprise », « innovation/qualité cœur de métier », « création/reprise d'entreprise ». Cette dernière, dont la qualité de représentation est aberrante, et qui signifiait que les processus d'innovation et les démarches d'amélioration de la qualité ne sont adoptés que lors d'une création ou d'une reprise d'entreprise, a été retirée de l'analyse. Après son retrait, les résultats ont montré que les raisons stratégiques restent déterminantes dans l'adoption des innovations et des démarches d'amélioration qualité afin de consolider la compétitivité et d'assurer la pérennité de l'entreprise dans son environnement turbulent et mondialisé marqué par une concurrence rude et acharnée.

Par ailleurs, Dans le même cadre, les obstacles technico-financiers ne jouent pas un rôle déterminant dans le processus de l'innovation et d'amélioration de la qualité. En d'autres termes, l'entreprise est prête à investir dans l'innovation et l'amélioration de la qualité par le biais des budgets conséquents pour financer cet investissement et aussi investir dans tout ce qui est technique. Ceci consolide les raisons commerciales et stratégiques qui poussent l'entreprise à se lancer dans ces projets.

De même, les obstacles environnementaux sont favorables pour encourager les projets d'innovation et d'amélioration de la qualité.

Toutefois, les raisons économiques représentaient par les facteurs « Développement économique de l'entreprise », « Rester compétitif, performant », « Volonté, goût de l'entrepreneur », n'expliquent pas le processus d'innovation et d'amélioration de la qualité dans l'entreprise.

L'adoption des innovations et la mise en place des démarches d'amélioration de la qualité conditionnent la performance commerciale, sociale et économique de l'entreprise.

Les résultats de notre enquête mettent en évidence l'impact sur trois types de performance, il s'agit de :

La performance commerciale : quatre facteurs représentaient cette variable, il s'agit de la « Pénétration de nouveaux marchés », de l'« Augmentation ou maintien de la part de marché », de la « Diversification / renouvellement des produits / services », et de l'« Amélioration de la qualité des produits / services ». Les résultats ont montré que les démarches d'amélioration de la qualité et la mise en place des processus d'innovation ont un effet intense sur la performance commerciale de l'entreprise.

La performance sociale : trois facteurs représentaient initialement cette variable, il s'agit de « Satisfaire aux normes et règlements », d'« Améliorer les conditions de travail » et d'« Améliorer l'implication / satisfaction des salariés ». Après avoir retiré le premier facteur dont la qualité de représentation est aberrante, les résultats ont montré que l'adoption des innovations et des démarches d'amélioration de la qualité ont des effets directs et conséquents sur la performance sociale de l'entreprise. En effet, la mise en place de ces systèmes favorise les conditions du travail, améliore le climat et par conséquent l'implication et l'engagement du salarié.

La performance technique ou économique : cinq facteurs représentaient initialement cette variable, il s'agit de « Réduire les délais et augmenter la flexibilité de production / livraison », de « Réduire l'impact environnemental », d'« Augmenter la productivité », de « Réduire les coûts » et de « Améliorer votre capacité en termes de TIC ». Après avoir retiré le premier facteur dont la qualité de représentation est aberrante, les résultats ont montré que la mise en place d'un processus d'innovation ou d'une démarche d'amélioration de la qualité permet de renforcer la performance économique de l'entreprise en matière de réduction des coûts et des gains en termes de productivité ainsi qu'une forte amélioration technique suite aux changements technologiques adoptés.

8. Les limites

Les résultats de notre enquête présentent quelques limites. Tout d'abord, les informations obtenues reposent sur une enquête par questionnaire, ce qui implique l'absence d'opportunité pour apprécier la qualité des réponses fournies. Ensuite, la taille de notre échantillon n'est pas très importante, même si le taux de réponse est conforme à d'autres études. On peut donc affirmer que nos résultats ne sont pas représentatifs, même s'ils permettent de dégager des pistes de recherche pour des travaux ultérieurs. Enfin, notre population de départ est constituée des entreprises exportatrices, qui ne représentent pas toutes les entreprises marocaines. L'avantage

d'avoir eu recours à cette population est néanmoins d'avoir pu obtenir un taux de réponse plus élevé que par un échantillon constitué au hasard. Malheureusement, il n'est pas dans les pratiques des entreprises marocaines de répondre fréquemment à ce type d'enquête. Toutes ces limites ne permettent pas de généraliser outre mesure nos résultats et nos constatations mériteraient une validation éventuelle sur un échantillon plus large.

9. Les perspectives

Pour de futures recherches, nous suggérons en premier lieu d'élargir le champ d'investigation en intégrant d'autres facteurs, comme l'impact de l'environnement, de la culture d'entreprise, du style de management. Deuxièmement, il serait également intéressant d'étudier l'impact de ces variables sur la performance en l'évoquant sur d'autres aspects tels que la performance stratégique, la performance managériale, la performance organisationnelle,etc.

Troisièmement, il serait pertinent aussi de conduire des recherches plus détaillées sur un échantillon beaucoup plus intéressant, en incluant les autres catégories (entreprises non exportatrices, PME,...) tout en menant des études comparatives avec des travaux menés dans d'autres pays afin de déduire les spécificités du contexte marocain, d'une part, et, d'autre part, de proposer des recommandations pertinentes aux entreprises marocaines

BIBLIOGRAPHIE

- [1] [Jean-Marc HUART](#), "Stratégies des entreprises et efficacité économique " Broché – 2 août 2002.
- [2] Philippe MOATI, "les stratégies d'adaptation des entreprises : éléments d'analyse" cahier de recherche n° 160, octobre 2001.
- [3] Bénédicte DELLOYE, " L'intégration de l'environnement dans l'entreprise, Kluwer, mars 2011.
- [4] [Claude ROCHET](#), " l'environnement et la stratégie de l'entreprise";Estat, Février 1993.
- [5] Nooman KETATA, " Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau", mai 2000.
- [6] [Roger ERNOUL](#), "Le grand livre de la qualité : Management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes" Afnor Editions, 11 mars 2010.
- [7] [François AILLERET](#)," 6 clés pour l'innovation : La recherche et la compétitivité" Afnor Editions, 22 octobre 2009.
- [8] Jean Claude TARONDEAU, «Recherche et développement », Edition Vuibert, 1994.