

## L'innovation et la flexibilité - Une clé de productivité et compétitivité: Etude empirique auprès des entreprises marocaines

### [ Innovation and flexibility - Key to productivity and competitiveness: Empirical study of Moroccan companies ]

*Anass Bendarkawi*

Hassan 1<sup>st</sup> University, Department of Management Sciences, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Settat, Morocco

---

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Morocco has undertaken a number of reforms that affect different aspects of its economy, but despite the substantial progress achieved by the country, the results in this area remain largely insufficient. Its productivity appears to be lower than that of other emerging countries. The private sector has not progressed, and firms suffer from weak productivity and economic growth, the productivity being one of the main drivers of both social and economic progress, it is essential to increase it by all possible means. In this sense, Moroccan companies must invest in research and innovation and must be a high level of flexibility to conserve and develop their productivity and competitiveness. The purpose of this research is to evaluate the impact of innovation and flexibility on productivity by conducting an empirical study with a sample of 150 Moroccan companies.

**KEYWORDS:** Innovation, flexibility, evaluation, impact, Morocco.

**RESUME:** Le Maroc a entrepris un certain nombre de réformes qui concernent différents aspects de son économie, mais malgré les efforts non-négligeables, déployés par le pays, les résultats de ces mesures restent insuffisants. Sa productivité demeure encore inférieure par rapport à celles d'autres pays émergents. Le secteur privé n'a pas non plus bien progressé, et les entreprises laissent voir une relative faiblesse quant à leur productivité et à la croissance de leur économie. La productivité étant le moteur principal du progrès économique, il est indispensable de l'accroître par tous les moyens dont on est capable. Dans ce sens, les entreprises marocaines doivent investir dans la recherche et l'innovation et faire preuve d'un haut degré de flexibilité permettant de préserver et développer leur productivité et compétitivité. L'objectif de ce travail de recherche est d'évaluer l'impact de l'innovation et de la flexibilité sur la productivité en menant une étude empirique auprès d'un échantillon de 150 entreprises marocaines.

**MOTS-CLEFS:** Innovation, flexibilité, évaluation, impact, Maroc.

#### 1. INTRODUCTION

L'économie nationale, est largement influencée par le libéralisme et l'ouverture aux marchés mondiaux, suite à l'adhérence du Maroc à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et à son acceptation des nombreux accords de partenariat et de coopération, en particulier, avec l'Union Européenne (1996), la Turquie (2003) et les États-Unis d'Amérique (2005). Il en est de même pour les États de l'Afrique où le Maroc a pu être réintégré à l'Union africaine, ainsi que l'accord de principe de son adhésion à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) en 2017 [1].

De nos jours, il y a une concurrence accrue et parfois imprévisible et les entreprises marocaines n'en sont plus à l'abri, une fois que les barrières administratives de la douane ont été enlevées. Pour y faire face, l'amélioration de la compétitivité est devenue le moyen le plus sûr dont elles peuvent se munir. Cette amélioration consiste à mieux définir des stratégies de productivité qui puissent protéger l'entreprise, la renforcer et donner à l'entrepreneuriat la valeur qu'il mérite dans l'économie marocaine.

Par ailleurs, la compétition économique dépend de plus en plus des capacités d'innovation des entreprises. Quand on évoque l'innovation au sein de nos entreprises, il est difficile de trancher sur la question, surtout que le Maroc est classé 77ème parmi les 132 économies évaluées selon l'édition 2021 de l'indice mondial de l'innovation après avoir été au 75e rang en 2020. L'innovation peut concerner la création ou l'amélioration de produits (biens ou prestations de services), porter sur les procédés de production, les modes d'organisation ou encore les stratégies de vente.

L'avènement de la mondialisation dans les années 1990 a été dur pour les entreprises qui ont dû innover et avoir recours à plusieurs moyens de défense pour ne pas disparaître en faisant faillite. Sur le marché, la concurrence et la régression de la demande ont poussé les entreprises à modifier leur mode de production en recherchant plutôt la qualité. Ces dernières ont fait preuve d'une grande flexibilité face à la liquidation de leurs produits. Ceux-ci ont été de plus en plus variés pour satisfaire les clients qui n'avaient que l'embarras du choix, vu l'abondance de l'offre sur le marché.

Il convient donc de nous interroger sur l'état de la productivité de l'entreprise marocaine à l'époque de la mondialisation, notamment après l'application des accords de libre-échange entre notre pays et ses partenaires. Cette ouverture sur l'économie mondiale a en effet apporté de nombreuses possibilités à l'entreprise marocaine qui vont lui permettre de développer sa compétitivité aux niveaux: national et international. Il s'agit donc, pour elle, d'atteindre le plus haut degré de productivité. A cet effet, il est indispensable de moderniser et restructurer son domaine pour que ses produits puissent satisfaire aux exigences internationales en qualité et en quantité. L'innovation se caractérise principalement par deux caractéristiques qui sont la nouveauté d'une part et le succès économique de cette novation sur le marché d'autre part [2].

Alors, qu'est-ce qui se passe au niveau de notre pays ? Puisque nous ne nous sommes pas des inventeurs de nouveaux produits qui soient plus compétitifs sur le marché et nous utilisons une technologie qui est déjà éprouvée et peut être même obsolète, nous avons toujours un retard au niveau de la productivité de nos entreprises. Il est clair aujourd'hui que l'investissement des entreprises marocaines dans la recherche et le développement ne sont pas une priorité parce que les budgets conçus sont encore très loin des budgets nécessaires pour avoir un impact significatif sur la productivité.

La productivité étant le moteur principal du progrès économique, il est indispensable de l'accroître par tous les moyens dont on est capable. Pour atteindre ce but les outils et les méthodes ne manquent pas. Il suffit de les connaître et savoir s'en servir. Si certains sont spécifiques, d'autres sont d'un usage multiple.

C'est dans l'optique de participer activement à la mise en évidence de la réalité entrepreneuriale marocaine, en termes d'évaluation de l'impact de l'innovation et de la flexibilité sur la productivité des entreprises marocaines, que nous entamons ce travail de recherche. Mais d'abord, nous commençons par la définition de la productivité et le développement des réflexions actuelles sur la complexité de ce concept. Ensuite nous mettons le point sur la nécessité économique de l'innovation pour la compétitivité des entreprises ainsi que l'impact du degré de la flexibilité sur la productivité du produit et de l'entreprise. Finalement, nous aborderons la phase terrain de notre enquête en présentant le déroulement et les résultats de notre étude quantitative et en déduisons les implications stratégiques et managériales nécessaires.

## **2. LA PRODUCTIVITE: UN CONCEPT COMPLEXE AUX FACETTES MULTIPLES**

Dans l'esprit du public, le terme de productivité signifie tout à tour « *l'intelligence, la jeunesse, le progrès, un taux de croissance économique élevé, le dynamisme, la hausse des revenus de chacun, l'ère de l'abondance assurée dans l'avenir et la stabilité monétaire rétablie dans le présent* » [3]. La productivité est un concept d'une grande richesse de tons. « *Il est sous-jacent à la plupart des phénomènes économiques, depuis la progression des salaires jusqu'à la spécialisation internationale. On le retrouve, sous divers modes, aussi bien à l'échelle de branche d'activités qu'à celle de l'entreprise, de la nation ou même du monde. Il éclaire les liaisons du court terme comme celles du long terme. Il contribue à l'explication des faits passés, et il constitue l'un des pivots essentiels de la prévision économique* » [4]. La productivité est « *la variable motrice qui engendre le progrès économique* » [5], elle est souvent considérée comme le facteur déterminant et représentatif du niveau de développement technico-économique d'une entreprise, d'une industrie ou d'une nation.

Cependant, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, « *les économistes attachaient déjà au mot productivité un sens plus précis, celui de rapport (mesurable) entre produit et facteurs. C'est le sens, notamment, que lui attribuait explicitement Albert AFTALION dans son article " les trois notions de la productivité et les revenus" publié dans la revue d'économie politique en 1911* » [6]. En science

économique, la productivité est le quotient de la production d'un bien ou d'un service sur les éléments et produits qui ont été utilisés pour réaliser cette production. En d'autres termes, la relation est mise entre la quantité produite et les moyens qui ont servi à la produire, c'est-à-dire les facteurs de production consommés [7].

Bien que cette définition soit en apparence, simple et claire, la productivité semble cependant un concept complexe et dont les effets et les déterminants sont difficiles à cerner.

Dans un ouvrage publié en (1969), le Bureau International du Travail (BIT) soulignait cette difficulté en citant les propositions de l'économiste John T. Dunlop, précisant que la productivité est en quelque sorte « *le résultat final d'un processus social complexe qui fait entrer en ligne de compte la science, la recherche et la mise au point, l'enseignement, la technique, la gestion, les installations de production, les travailleurs et les organisations syndicales* » [8].

Par ailleurs, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) élabore le concept de « *la productivité multifactorielle (PMF) qui rend compte de l'efficacité globale avec laquelle les facteurs travail et capital sont conjointement utilisés dans le processus de production. Ses variations témoignent de l'incidence qu'ont l'évolution des pratiques de gestion, les changements apportés aux marques commerciales, les restructurations et le développement des connaissances en général, mais aussi des effets de réseau, des retombées des facteurs de production, des coûts d'ajustement, des économies d'échelle, de la concurrence imparfaite et des erreurs de mesure* » [9]. La productivité multifactorielle est considérée comme une mesure de productivité qui comprend l'ensemble des matériaux nécessaires à la production ou à la fourniture d'un service [10]. Elle est le rapport entre la valeur réelle de la production et l'apport associé de la main-d'œuvre et capital.

Productivité multifactorielle = Production en unités produites / KLEMS. Où KELMS, K: Capital; L: Labor; E: Energy; M: Matériaux; S: Services.

Le concept s'est élargi et il désigne « *le rapport entre ce qui est retiré en sortie d'un système et ce qui lui a été fourni en entrée* ». Elle se définit aussi comme « *l'usage efficace d'innovation et de ressources afin d'augmenter la valeur ajoutée des marchandises et des services* » [11], autrement dit, c'est l'utilisation efficace de ressources, telles que le travail, le capital, la terre, les matières, l'énergie et l'information pour la production des biens ou des services.

### 3. LES REFLEXIONS ACTUELLES SUR LA QUESTION DE LA PRODUCTIVITE

On peut encore être surpris d'apprendre qu'en 1955, l'Agence européenne de productivité dépendante de l'Organisation Européenne de Coopération Economique (OECE), voulant rédiger une synthèse des théories de la productivité, dut y renoncer, tant les conceptions variaient d'un spécialiste à l'autre. Il fut donc décidé de publier les études de chaque auteur réunies en trois volumes. S'il n'existe qu'une théorie de la productivité, on voit que la façon d'interpréter varie beaucoup d'un auteur à l'autre [3]. Les importants travaux de recherche publiés sur la productivité auront cependant permis de constater que l'interprétation de la théorie diffère beaucoup d'un auteur à l'autre. En effet, l'étude de ces travaux de recherche laisse apparaître des contradictions, portant sur des points essentiels, qui opposent chaque auteur aux autres. En somme, sur une critique très complète de la théorie de la productivité est faite déjà en premier lieu par les adeptes de cette théorie. Chacun démontre les excellentes raisons pour lesquelles la méthode préconisée par l'autre ne peut être valablement retenue, l'autre fournissant la même démonstration à l'égard de la méthode du premier [12].

La productivité et la qualité sont devenues de plus en plus importantes dans le domaine de la gestion des entreprises, et ce, à partir des années 70. Au regard de cette nécessité pressante, des modifications se sont imposées d'elles-mêmes: révision des processus de production, amélioration des procédés de travail, adoption d'une nouvelle conception, vis-à-vis de la gestion des ressources humaines et des relations du travail. Toutes ces composantes entrent, dès lors, dans le développement de la compétitivité des organisations ainsi que dans celui des activités commerciales et financières qui en relèvent [13].

Par ailleurs, L'approche taylorienne de la productivité n'intègre pas la qualité et la diversification des produits finaux permettant de rendre difficiles les calculs dans des situations de forte concurrence sur le plan de différenciation des produits [14]. Les nombreuses limites de l'approche de Taylorienne, dans sa forme initiale ayant une relation directe avec la productivité vont permettre le développement de plusieurs réflexions modernes sur question de la productivité [14].

La première réflexion, c'est celle où les résultats de la productivité sont le produit de la mobilisation de l'ensemble des ressources technologiques, humaines et organisationnelles d'un tout productif (Productivité globale), et d'une manière plus précise la productivité n'est plus attribuée à la production de l'équipe des salariés. Alors qu'au lieu de centrer la recherche de la productivité sur l'économie d'usage et la quantité de la production, il vaut mieux penser à une meilleure technologie qui nécessitera des investissements en matière de formation des ouvriers en compétences et en habiletés.

La deuxième réflexion considère que les recherches sur la productivité ont donné une attention exceptionnelle à l'utilisation maximum et intensive des capacités des systèmes techniques, c'est-à-dire au rendement des machines, ce qui nécessite l'amélioration des qualifications humaines afin de s'adapter à une nouvelle approche qui se base sur l'automatisation et l'informatisation.

La troisième réflexion souligne la confusion croissante des genres entre rentabilité et productivité parce que l'approche taylorienne n'a pas théorisé le lien entre la productivité et la rentabilité, par contre, ce sont les inventeurs des systèmes de contrôle de gestion et particulièrement les concepteurs de la comptabilité analytique qu'ont complété le système de Taylor, en ajoutant le contrôle de la rentabilité au niveau de la détermination des coûts de production en atelier pour s'assurer que les ouvriers ne produisent pas seulement vite et bien, mais aussi dans des conditions assurant une marge déterminée de bénéfice pour chaque unité de produit réalisée permettant d'assurer un coût de revient complet.

La quatrième réflexion pose la question sur l'innovation parce que cette dernière est en train d'acquiescer un nouveau statut. Elle n'est pas réductible à un état, ou à moment, mais c'est un processus en permanence qui nécessite beaucoup plus d'investissement dans les travaux de recherche et d'études.

La cinquième réflexion réside dans le fait que la productivité doit prendre en compte l'évolution rapide des besoins de marché, ce qui demande d'une part, un savoir concernant la diversification de la gamme des produits par la capacité de lancement à temps des nouveaux produits, soit au « juste à temps », soit à la vitesse de l'innovation de produit, et d'autre part, la flexibilité de l'usage du système technique dans une démarche qui implique toutes les parties de l'entreprise.

#### **4. L'INNOVATION EST ELLE UNE NECESSITE ECONOMIQUE?**

Le produit pour être vendu il doit être une réponse adaptée à la demande de consommateur permettant la satisfaction des attentes individuelles ou collectives. Or, maintenant, les besoins spécifiques des consommateurs ont conduit à une inflation quantitative de l'offre de produits et services. Pour répondre au marché et générer une plus grande variété de produits sans augmenter les coûts, les entreprises ont mis en œuvre, dans de nombreux domaines, le concept de gamme de produits. C'est pourquoi, d'après Quinn, « la compétitivité des grandes entreprises est basée sur trois stratégies dont une est la capacité d'innover plus vite et plus souvent que les autres concurrents ». C'est dans ce sens que l'innovation est devenue une nécessité socio-économique dans un marché qui se caractérise par sa complexité et sa compétitivité parce que le consommateur est devenu infidèle et trop exigeant. Cette évidence devient encore plus forte lorsque l'on se positionne dans un contexte de globalisation avec des pays émergents ayant une grande capacité de production [15].

La compétitivité d'une entreprise et son aptitude à faire face à la concurrence sont la clef de sa survie qui permet d'assurer son adaptation. L'innovation est une source de compétitivité, car d'une part, elle permet de lancer de nouveaux produits qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, ce qui améliore sa compétitivité hors-prix. L'entreprise bénéficie de l'avantage dit du « pionnier », d'autre part elle permet d'augmenter la productivité de l'entreprise par l'amélioration de processus de production, ce qui renforce sa compétitivité-prix [16].

##### **4.1. LES PILIERS FONDATEURS DE L'INNOVATION**

L'innovation est donc une démarche structurée autour d'un processus (donc pilotée) et qui doit répondre de manière créative (nouvelle dans le domaine) à un besoin identifié, en créant de la valeur et en s'assurant de son appropriation par ses destinataires. Cette définition du mot « innovation » nous indique donc qu'il existe 3 notions clés dans la naissance ou non d'une innovation. Nous appellerons ces éléments les 3 piliers fondateurs de l'innovation à savoir la créativité, la valeur et la conduite du changement.

La créativité est la capacité de créer et inventer un concept neuf ou un objet nouveau pour répondre à une situation ou pour s'adapter à une situation, d'où le concept d'innovation. Etre créatif n'est pas forcément réinventer une chose déjà connue, c'est plutôt trouver une solution nouvelle à un problème qu'on rencontre dans la vie. Quant à la valeur, elle est le motif de l'innovation, c'est en d'autres termes la raison qui pousse l'individu à être innovateur. Pour mieux faire comprendre cette notion, je dirais que c'est la valeur qu'on peut ajouter au prix réel d'une chose. Etre capable de changement est l'une des conditions de l'innovation, mais elle n'est pas suffisante. On ne peut parler d'innovation que si l'objectif est atteint, que si la solution du problème est trouvée et que, finalement, si les clients cibles se sont adaptés au produit nouveau, après l'avoir accepté: autrement dit, c'est la socialisation. En simplifiant les choses, la socialisation, quand il s'agit d'un produit, répond au fait les clients soient satisfaits de son achat. Concernant l'innovation organisationnelle, elle n'est possible que si tout le personnel s'intègre dans la nouvelle structure de l'entreprise [15].

#### 4.2. LES DIFFERENTS TYPES D'INNOVATION

D'après Dominique Millet, il existe 4 typologies d'innovations [15]:

Les innovations incrémentales appelées également l'amélioration produit;

Les innovations architecturales qui consistent à modifier l'ordre, la règle d'assemblage des sous-systèmes techniques;

Les innovations de synthèse permettant l'assemblage de plusieurs produits pour n'en faire qu'un;

Les innovations de rupture qui nécessitent une maîtrise des technologies et une connaissance optimale du marché.

Ces innovations se connaissent par leur caractère innovant d'un point de vue marketing d'un côté et technologique de l'autre.

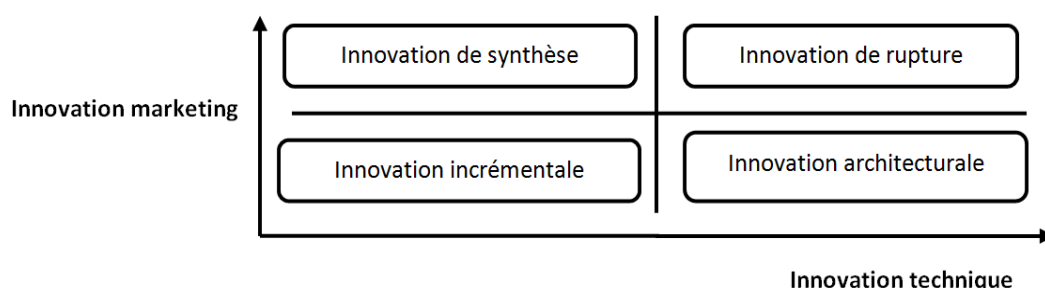


Fig. 1. Classification des 4 types d'innovation [15]

De leur côté, Saint-Pierre et Beaudoin [17] élaborent une classification des types de l'innovation de la manière suivante:

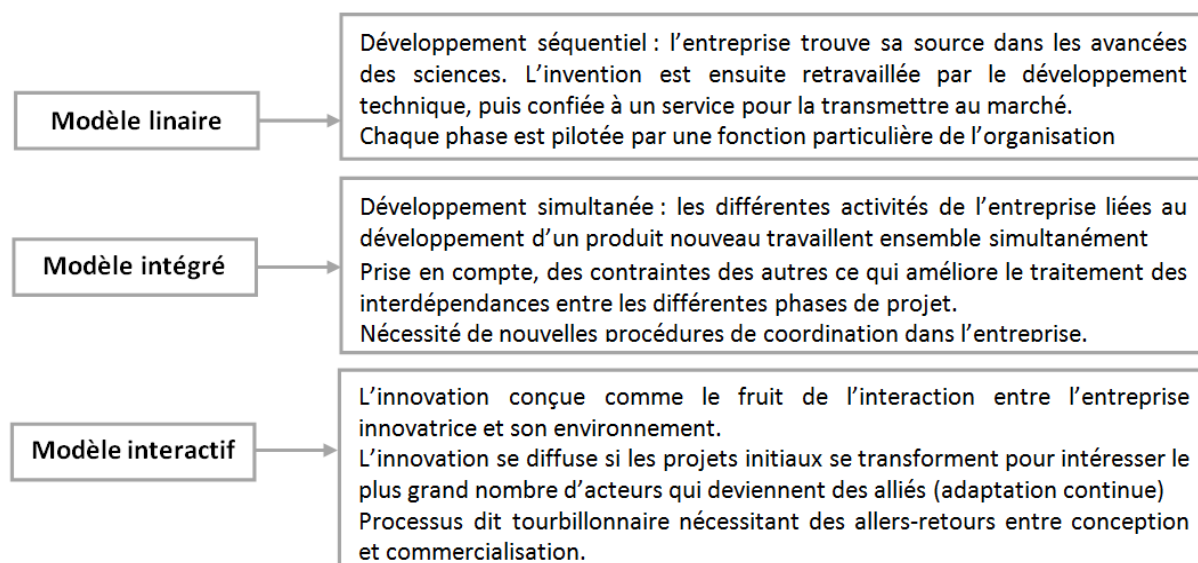
Tableau 1. Les différents types d'innovation selon Saint-Pierre Beaudoin

<b>Innovation des procédés</b>	Ces activités visent à changer la nature du fonctionnement opérationnel de l'entreprise. L'introduction de nouveaux procédés de gestion de la production (comme le juste-à-temps) permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.
<b>Innovation au niveau des équipements</b>	Deux axes peuvent être mis en avant: Investissements dans l'amélioration de l'existant; Remplacement des équipements par de nouveaux plus efficaces ou plus adaptés.
<b>Innovation dans les produits</b>	Elles résultent en général des études de recherche et de développement, menées au sein de l'entreprise. L'impact se situe tant au niveau des produits que du marché ainsi que de la clientèle.

Généralement les innovations dans l'entreprise se manifestent sous différentes formes [16]: technologiques (exemple: introduction d'une nouvelle technique de production), produits (exemple: lancement par LG en 2016 d'un réfrigérateur connecté), marchés (exemple: les tablettes numériques constituent un nouveau marché), organisationnelle (exemple: introduction du juste-à-temps), méthodes de travail et d'administration (exemple: partage des données), services comme l'invention du drive-in dans la grande distribution qui permet au client de commander sur Internet et de venir récupérer ses courses sans perdre de temps et ressources humaines comme l'utilisation des jeux sérieux dans le recrutement.

#### 4.3. LES DIFFERENTES MODELISATIONS DU PROCESSUS DE L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE

Il existe différentes modélisations du processus de l'innovation comme indiquées ci-dessous:



**Fig. 2. Les différentes modélisations du processus de l'innovation [16]**

#### **4.4. PRODUCTIVITE DE L'ENTREPRISE ET INNOVATION**

L'innovation est au cœur de la démarche entrepreneuriale qui a fait l'entreprise dès son origine. L'innovation nourrit l'entreprise, mais peut aussi la bousculer [18]. L'innovation et l'invention sont les fruits de l'activité de recherche dans l'entreprise. Les entreprises ne peuvent ignorer les impératifs de l'innovation. Il est démontré que sur les marchés d'oligopoles, la compétition par les prix s'atténue pour être remplacée par une autre forme de concurrence, tout aussi vigoureuse, celle portant sur l'innovation. L'innovation est incluse dans les stratégies de production [19]. Cette dernière s'inscrit dans un processus qui va de la simple adjonction d'un élément nouveau, mais mineur à la révolution de la découverte d'un produit qui, jusque-là, n'existait pas.

La création d'un produit nouveau passe par des étapes, telles que recherche de l'idée du produit, son élaboration, création et développement du produit, mais, durant cette période, il n'y a pas de vente et le volume des coûts prend de l'ampleur. Quand les ventes commencent, les profits sont alors maigres, vu les dépenses engagées pour la publicité et le fait que le produit nouveau reste longtemps objet de doutes du côté des clients qui se montrent, au début, réticents.

L'étape où le produit nouveau trouve son acceptation sur le marché et que les ventes et les profits augmentent de plus en plus, jusqu'à atteindre leur niveau le plus élevé, c'est alors qu'on peut parler de croissance. Quant à la maturité, c'est la période de ralentissement des ventes; le produit est accepté seulement par les clients potentiels. A ce moment, les profits commencent à baisser, les coûts de marketing augmentent par nécessité de protéger le produit vis-à-vis de la concurrence. Le déclin, c'est le temps où les profits baissent considérablement à cause de la diminution progressive des ventes.

Un portefeuille de produits équilibré est un facteur de réduction des risques: cela signifie que l'on essaiera de chercher à disposer, en même temps, de produits lors des phases de lancement, de croissance et de maturité. Le bénéfice procuré par ces derniers permet de financer les premiers. Pour éviter de se laisser enfermer dans des secteurs ou activités en phase 3, l'entreprise doit innover, se diversifier, être en permanence à la recherche d'occasions favorables de développement. La planification du lancement des produits permet d'améliorer la productivité dégagée par le portefeuille « produits » de l'entreprise [19]. Par ailleurs, d'après la norme NF EN ISO 14040 (octobre 2006), le cycle de vie d'un produit correspond à l'ensemble des activités associées à un produit, ou à un service, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'élimination des déchets. Ce qui est intéressant de noter dans la vie d'un produit, c'est que l'on a tendance à vouloir innover forcément dans la phase d'usage « utilisation du produit » alors que pour chacune des phases du cycle, on a un utilisateur différent. Or, le potentiel d'innovation de produit s'évalue sur toutes les phases du cycle [15].

#### **5. LA FLEXIBILITE: DE QUOI S'AGIT-IL ?**

Economiquement, la flexibilité est définie comme l'aptitude à s'adapter aux changements inattendus et imprévisibles de l'environnement, dans une situation incertaine et concurrentielle. Dans ce cas, l'entreprise est tenue de réagir le plus vite

possible pour se transformer et assurer sa réinsertion dans son environnement économique, tout en développant ses moyens de survie. Et de cette façon, les firmes qui font preuve de souplesse et de savoir-faire parviennent à se réadapter, quelles que soient la force des courants environnementaux, et celles qui sont rigides, non préparées à ces contingences, se trouvent menacées de dégradation [20]. La flexibilité, selon Reix, est le moyen de combattre l'incertitude; elle détient la capacité de faire face à des situations nouvelles, et ce, au moyen des connaissances acquises continuellement par l'expérience ou via l'information additionnelle [21]. Ainsi, d'année en année, la flexibilité acquiert le qualificatif de stratégie, dans un monde où règnent l'incertitude, la mondialisation du commerce, la demande de produits diversifiés, une demande éternellement changeante et fugace.

### 5.1. LES DIFFERENTES FORMES DE FLEXIBILITE

La flexibilité a d'innombrables formes, mais ici nous n'en retenons que cinq: la flexibilité organisationnelle, la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité quantitative, la flexibilité temporelle, et la flexibilité des coûts de la main-d'œuvre [20].

La flexibilité organisationnelle, c'est la capacité d'une firme à ajuster ses plans stratégiques d'affaires à la progression de la situation, en mobilisant, également, le milieu du travail à faire preuve d'autant de flexibilité.

La flexibilité fonctionnelle consiste à mettre un organisme à même de redéfinir ses propres tâches.

La flexibilité quantitative consiste à faire modifier la quantité du travail.

La flexibilité temporelle vise à modifier les horaires du travail des salariés en fonction des exigences, des contraintes et besoins de l'organisation.

La flexibilité des coûts de la main-d'œuvre consiste, pour l'entreprise, redéfinir son coût moyen net par heure de travail, et ce, après avoir discuté le problème avec les travailleurs.

Il convient, aussi, d'éclaircir le sens de flexibilité interne et de flexibilité externe.

La flexibilité interne est un ensemble de mesures que l'entreprise s'engage de faire, au sein de sa zone de travail, en vue de mobiliser le principe de flexibilité. Pour ce faire, elle use de ses propres moyens et instruments qui sont les heures supplémentaires, le temps partiel, etc. La flexibilité externe se sert de différents moyens afin de rendre aisées les entrées et les sorties de l'entreprise, tels que l'utilisation de l'intérim, le recours aux contrats à durée déterminée, la parcellisation du travail, les stages, la sous-traitance, le recrutement et le licenciement.

### 5.2. FLEXIBILITE ET PRODUCTIVITE DU PRODUIT

La réalisation des objectifs de l'entreprise, par la satisfaction des besoins de la clientèle, implique une diversité de produits offerts comparable à la diversité des besoins. Si la variété croissante des produits et la rapidité de leur rythme de renouvellement s'inscrivent dans la logique marketing, elles répondent également à la logique économique de l'entreprise. Le profit est étroitement lié à la part du marché dont la progression tient à la diversité croissante des produits offerts sur un marché donné [19].

Cette prolifération des produits offerts sur le marché engendre des besoins croissants de flexibilité de la part du producteur. Or, les résultats de nombreuses recherches et observations sont convergents: productivité et flexibilité varient en sens inverse, un système de production ne peut, à la fois, offrir les coûts les plus bas et une excellente capacité d'adaptation au renouvellement des produits et aux changements de rythme de production. Cependant malgré ce dilemme existant entre productivité et la flexibilité de produit, les réflexions suivantes peuvent permettre de résoudre ce problème.

La réduction de la variété des produits permet d'augmenter la productivité d'un système de production en limitant les surcapacités engendrées par les besoins de flexibilité;

A variété donnée des produits finis issus d'un système de production, la productivité de ce système est d'autant plus élevée que, toutes choses égales; d'autre part, l'augmentation de variété des produits intermédiaires est située le plus en aval du processus de production.

Différents moyens de réduction de la diversité des produits intermédiaires peuvent être engagés:

La personnalisation des produits par l'utilisateur;

La différenciation perceptuelle des produits;

La standardisation des produits et conception modulaire.

La résolution du conflit entre flexibilité et productivité a été traitée jusque-là en considérant essentiellement la conception des produits aux stades intermédiaires de leur production. Les technologies de production utilisées, jusqu'à maintenant, ont privilégié la recherche de productivité ou de flexibilité, mais n'ont guère permis d'atteindre simultanément ces deux objectifs [19]. Le producteur dispose donc de deux types de stratégies pour répondre à la diversité instantanée et dynamique des produits, de manière à minimiser l'effet de cette diversité sur le niveau de la productivité. Le premier consiste à retarder la différenciation des produits aux stades intermédiaires de leur élaboration, le second à introduire des technologies de production flexibles à forte productivité.

## **6. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Certaines entreprises se trouvent dans une situation de désarroi, ce qui nécessite, un sauvetage urgent, quand de tels cas se produisent, car leur comportement stratégique paraît alarmant: ralentissement du processus de productivité, rétrécissement, réduction du nombre des salariés, etc. Or, cette situation précaire aurait certainement pour cause non seulement des erreurs d'analyse stratégique, mais aussi et surtout une ignorance totale ou partielle des stratégies de la productivité [22]. Celle-ci est la clef de voûte de la prospérité d'un pays et de celle de l'entreprise qui en maîtrise les règles. Nul ne peut nier aujourd'hui son importance. Tous les pays développés ou en développement, toutes les économies de marché ou planifiées considèrent la productivité comme le principal moteur de la croissance économique et de l'augmentation; de la production. Par contre, la lenteur de la croissance, la non-gestion des crises répétées, l'instabilité intérieure de la firme, tout cela résulte infailliblement d'une mauvaise productivité [23].

La capacité d'adaptation, pour une entreprise, n'est pas suffisante, ni même celle de pouvoir survivre. Elle doit, plutôt, être capable d'agir en maître sur l'environnement compétitif turbulent où la mondialisation du marché, l'évolution rapide de l'innovation et de la technologie ne cessent d'engendrer des situations imprévisibles plus ou moins compliquées.

Pour l'entreprise, accroître la productivité, c'est être conscient des changements rapides et avoir les compétences nécessaires pour les accompagner en les prenant en charge. Le but de l'innovation est de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise par la transformation d'idées originales en applications profitables ou plus largement en valeurs. L'innovation porte sur le développement d'un nouveau procédé, voire d'une nouvelle approche de commercialisation ou d'organisation. Elle ne se résume pas tout simplement à l'élaboration d'un nouveau produit, mais il s'agit d'une vraie réflexion permanente et d'une prise en compte des besoins évolutifs du marché [24].

L'innovation confère aux entreprises la possibilité d'accroître leur productivité, solidifier leur situation compétitive sur le marché, perfectionner la qualité de leurs produits ou de leurs services, renforcer leurs aptitudes clés. Elle sert également à développer leur compétitivité hors-prix (innovation, différenciation, flexibilité, dépenses en recherche et développement). Bref, c'est un facteur décisif de la compétitivité et aussi dans la stratégie globale de la firme. Lorsqu'il s'agit des procédés de production, l'innovation produit à l'entreprise un avantage en termes de coût. Alors cette dernière, dans ce cas, peut soit faire baisser les prix, soit user d'un procédé d'augmentation des marges. Dans le cas où l'innovation concerne les prix, l'entreprise va se distinguer de ses adversaires.

Comme il en est de coutume dans tout travail scientifique, la première étape de la recherche, consiste à présenter la problématique que le chercheur souhaite résoudre afin d'identifier les problèmes posés ainsi que l'objet et le champ de la recherche [25]. Aussi, nous allons essayer grâce à ce travail de recherche de trouver la réponse à la problématique suivante:

Dans quelle mesure l'innovation et la flexibilité peuvent-elles contribuer à l'amélioration de la productivité des entreprises marocaines ? Cette problématique nous a permis de dégager un ensemble de questions qui sont les suivantes:

Quelle est l'importance accordée à l'innovation dans la conduite des activités des entreprises marocaines ?

L'accompagnement d'innovation dans la vie des entreprises marocaines est réductible à un état, à un moment ou est un processus en permanence ?

Quel le degré du renouvellement de la gamme de produits des entreprises marocaines ?

La Stratégie de productivité des entreprises marocaines est connue par l'ensemble du personnel ?

Quels sont les problèmes rencontrés au niveau de la coordination et concertation des activités des entreprises marocaines ?

Cet ensemble de questions entraîne nécessairement la formulation d'un certain nombre d'hypothèses, afin de constituer un guide du cheminement et de structurer de la connaissance scientifique. Dans ce sens, la réponse à notre problématique et la réalisation des objectifs de notre recherche nous a incité à formuler l'hypothèse centrale de la manière suivante:



L'accompagnement de l'innovation dans la vie des entreprises ainsi qu'un degré élevé de flexibilité sont une réponse possible à l'amélioration de la productivité des entreprises marocaines.

La vérification de cette hypothèse centrale a suscité, à notre sens, la validation de quatre types de sous-hypothèses

L'importance accordée à l'innovation dans la conduite des activités des entreprises marocaines affecte positivement leur productivité dans le temps.

Le renouvellement de la gamme des produits est un facteur essentiel permettant d'accroître de façon permanente la productivité des entreprises marocaines.

La flexibilité doit être un pilier de la stratégie de productivité des entreprises marocaines car elle lui est bénéfique.

L'amélioration de la productivité des entreprises marocaines a pour condition un dépassement des problèmes de coordination et concertation des activités.

Nos hypothèses de recherche ont été considérées comme une réponse présumée à la problématique qui a orienté notre recherche.

## 7. DEROULEMENT DE L'ETUDE EMPIRIQUE ET PRESENTATION DES RESULTATS

Les notions vues jusqu'à présent forment un rappel des généralités et des pistes par lesquelles les gains de productivité peuvent être atteints. Quelque peu conceptuelles, elles risquent de rester relativement abstraites pour les décideurs et les responsables des entreprises. Cette deuxième partie en décrit la mise en pratique dans le contexte marocain.

Les résultats recueillis lors de la revue de littérature doivent maintenant être reformulés synthétisés dans un ensemble d'hypothèses généralisables et testables statistiquement à plus grande échelle sur un échantillon représentatif. C'est l'objet d'une étude quantitative sera menée auprès des chefs et responsables dans le domaine de l'entreprise. L'étude quantitative a été menée par questionnaire afin de réaliser l'articulation entre le modèle conceptuel (hypothèses) et le modèle opératoire de recueil des données [26].

Les interrogations étaient sous la forme de questions fermées par « oui » ou « non », de questions à choix multiples. Les cibles de l'enquête ont été les dirigeants des entreprises du niveau hiérarchique stratégique.

Élaborer un questionnaire consiste à formuler un ensemble de questions et de modalités de réponses et à les ordonner de telle façon que les réponses fournies permettent, après analyse des données, d'apporter un éclairage pertinent sur la problématique d'étude [27]. En ce sens, le questionnaire s'inscrit dans un cycle, qui est la démarche de notre étude, telle qu'elle apparaît dans la figure suivante:

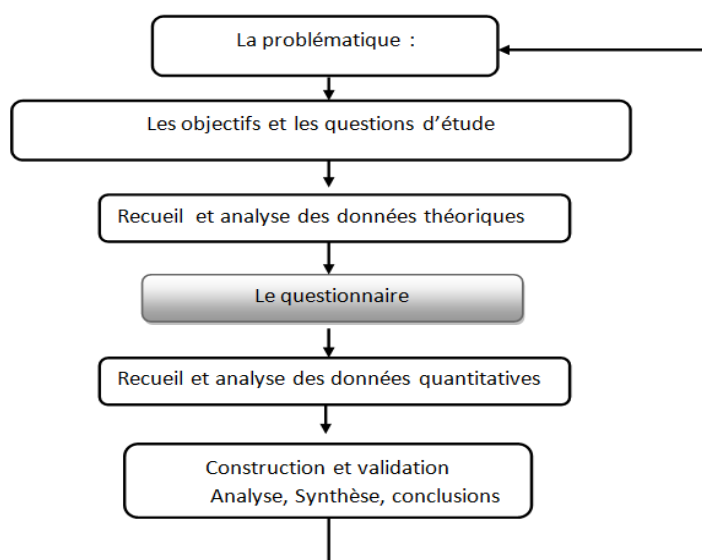


Fig. 3. La place du questionnaire la démarche d'étude (adaptée à notre démarche)

Le questionnaire a été élaboré sur la base de certaines dimensions qui cherchent à évaluer l'impact de l'innovation et de la flexibilité sur la productivité des entreprises marocaines. Nous nous sommes volontairement circonscrits aux dimensions qui nous ont semblé pertinentes dans le contexte marocain. Pour des raisons de délai, de coûts et d'accessibilité des enquêtés, il n'était pas possible d'interroger l'ensemble de la population objet d'étude. Nous avons donc, à cet effet, choisi la méthode d'échantillonnage la plus adaptée. Compte tenu des causes déjà citées, nous avons, en effet, choisi la méthode d'échantillonnage de convenance où les éléments de l'échantillon ne sont pas connus d'avance. Cette méthode nous a facilité, relativement, la tâche et nous a permis de saisir les occasions pour contacter les personnes les plus accessibles de notre échantillon. Il n'était pas question, dans cet échantillonnage de convenance, de généraliser les résultats, mais plutôt d'examiner les facteurs (innovation et flexibilité) qui peuvent influencer la productivité des entreprises marocaines en conditionnant le processus du développement de l'économie marocaine.

Nous avons eu soin, avant de commencer notre étude, d'établir un questionnaire, destiné à 350 entreprises installées au Maroc. Nos moyens de contact étaient variés: réseaux sociaux (Facebook, WhatsApp et LinkedIn), internet (emails électroniques), téléphones, voire contacts réels par rendez-vous. Parmi nos questionnaires, 166 nous ont été retournés, remplis. Mais nous en avons rejeté 16 parce qu'ils étaient soit incomplets, soit illisibles. Il nous reste donc 150 entreprises, ce qui nous fait un taux de réponses de 43 %. Nous considérons ce chiffre comme un succès, vu les contraintes, les coûts, les conditions d'accessibilité dans lesquelles se déroule cette enquête. Ce sont les dirigeants d'entreprises, de différents niveaux, qui ont rempli ces questionnaires.

Les tailles des entreprises étaient différentes: grandes, moyennes, petites et très petites entreprises. De même, l'échantillon touche les principaux secteurs économiques: agriculture, industrie, services, commerce et recherche de développement de l'information. Presque toutes les régions importantes du Maroc ont été représentées: Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kenitra, Tanger-Tétouan-Al Hoceima, Marrakech-Safi et Fès-Meknès. Il convient de rappeler que la région de Casablanca-Settat est considérée comme le 1er pôle compétitif du Royaume a un poids économique sans pareil.

Les quatre modes d'administration les plus répandus dans les recherches en gestion sont: le questionnaire électronique, le questionnaire postal, le questionnaire téléphonique et le questionnaire en face-à-face [28], en ajoutant l'importance actuelle du recours aux réseaux sociaux (Facebook, WhatsApp, LinkedIn) pour administrer au mieux un questionnaire sachant que ces plates formes constituent aujourd'hui une piste pertinente pour la communication entre professionnels et surtout au niveau des jeunes. Notre étude quantitative a été menée par le biais de questionnaires administrés de différentes façons. Le tableau suivant résume nos modes utilisés pour l'administration de notre questionnaire.

**Tableau 2. Modes d'administration d'un questionnaire**

Eléments	Modes d'administration				
	Postal	Email	Réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn et WhatsApp)	Téléphonique	Face à face
Nombre des questionnaires rendus	05	37	45	42	21

Nous avons adopté plusieurs procédés pour collecter l'information, partant de l'enquête via les réseaux sociaux, passant par le face-à-face sur rendez-vous, le courrier électronique, le téléphone jusqu'à l'enquête par voie postale. D'autre part, plusieurs autres pistes ont été utilisées: associations professionnelles, Cabinets d'expertise comptable, commissions économiques de certains syndicats, groupements professionnelles, quelques partis, politiques, etc. Malgré tous les obstacles rencontrés, on est parvenu à réaliser un taux de retour de 43 %.

### **7.1. ANALYSE UNIVARIEE: DESCRIPTION DES DONNEES**

D'abord, nous avons entamé nos analyses sur les données récoltées, en adoptant une approche descriptive, pour délimiter notre échantillon. Cette approche a pour fin d'analyser l'ensemble des données et nous permettre de décrire et résumer leurs principales caractéristiques en les insérant autant que possible dans une représentation graphique.

### 7.1.1. EFFECTIF

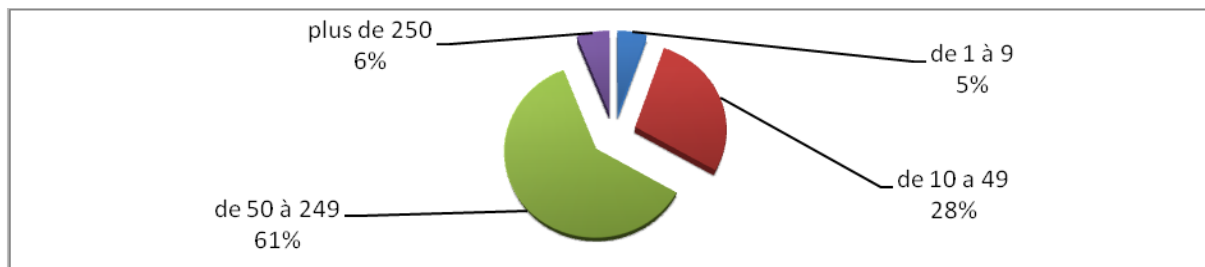


Fig. 4. Effectif

Plus de la moitié des entreprises répondantes (61%) embauchent entre 50 et 249 salariés, ce qui fait d'elles des entreprises de « taille moyenne », alors que les petites entreprises représentent 28% du total des répondants, ensuite, les entreprises de « grande taille » (celles qui embauchent plus de 250 salariés) représentent 6% des répondants. Enfin, les entreprises de très petite taille ne représentent que 5% des répondants.

### 7.1.2. CHIFFRE D'AFFAIRES

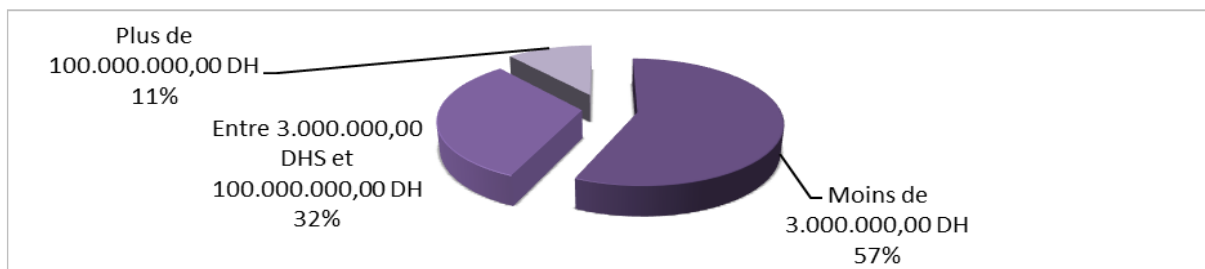


Fig. 5. Chiffre d'affaires

S'agissant du chiffre d'affaires (mesuré en dirhams marocains « MAD »), 57% des entreprises de notre échantillon ont réalisé un chiffre d'affaires moins de 3 millions de MAD; 32% des entreprises ont un chiffre d'affaires compris entre 3 et 100 millions de MAD). Enfin, 11% des répondants sont des entreprises qui ont atteint un chiffre d'affaires plus de 100 millions de MAD.

### 7.1.3. SECTEUR D'ACTIVITE

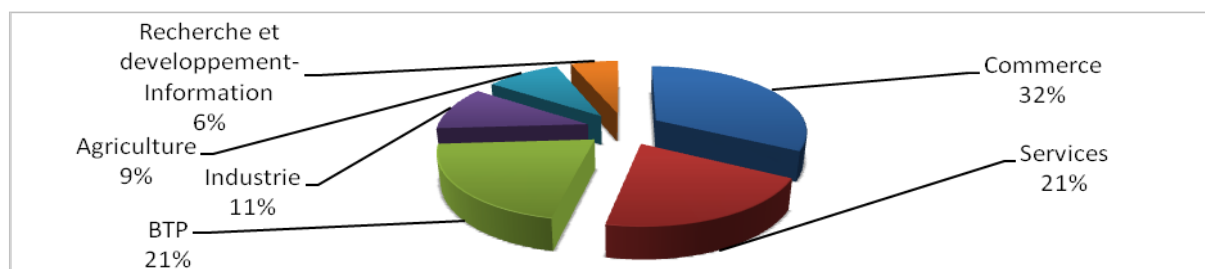


Fig. 6. Secteur d'activité

Les secteurs du commerce (33% de l'échantillon), des services (21% de l'échantillon) et du Bâtiment et des Travaux publics (BTP, 21% de l'échantillon) sont les plus représentés, suivis des secteurs de l'industrie (11% de l'échantillon), de l'agriculture (9% de l'échantillon) et de la recherche & développement d'information (6% de l'échantillon).

7.1.4. LOCALITÉ DE L'ENTREPRISE (RÉGION)

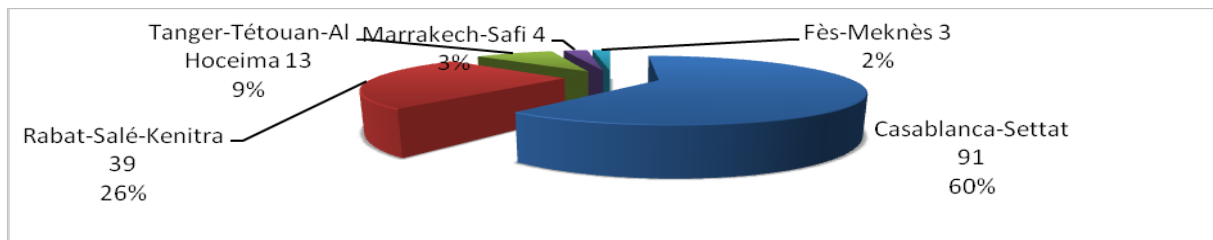


Fig. 7. Localité de l'entreprise (Région)

Les entreprises de notre échantillon sont implantées dans cinq régions du Maroc **ayant une contribution régionale la plus importante à la création du PIB** et qui constituent les pôles économiques les plus importants du pays, à savoir: la région de Casablanca-Settat (91 entreprises soit 60% de l'échantillon); suivie de la région de Rabat-Salé-Kenitra (39 entreprises soit 26% de l'échantillon); la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima (13 entreprises, soit 9% de l'échantillon); la région de Marrakech-Safi (4 entreprises soit 3% de l'échantillon); et en fin la région de Fès-Meknès (2% de l'échantillon).

7.1.5. LA PLACE DE L'INNOVATION DANS LA CONDUITE DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES

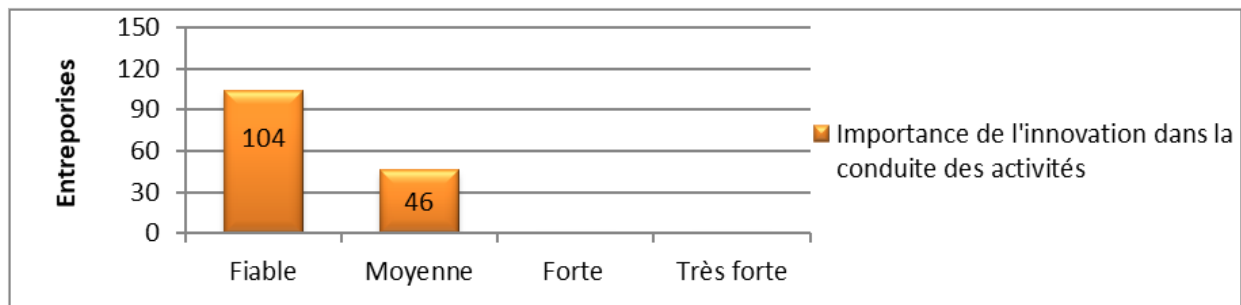


Fig. 8. La place de l'innovation dans la conduite des activités

L'importance accordée à l'innovation dans la conduite des activités par les entreprises qui constituent notre échantillon est nettement délimitée par un intérêt faible (69%) puis moyen (31%), par ailleurs aucune entreprise répondante ne donne un poids très fort ou fort par rapport à l'innovation dans la réalisation des opérations.

7.1.6. L'ENTREPRISE ET LA NATURE DE VISION POUR L'INNOVATION

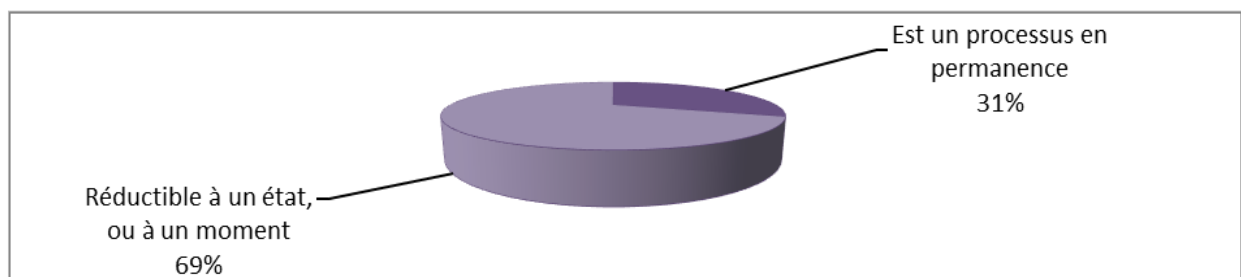


Fig. 9. Vision pour l'innovation

L'innovation est considérée comme un processus en permanence chez 31% des répondants mais elle est seulement réductible à un état, ou à un moment pour d'autres (69%).

### 7.1.7. LE NIVEAU DE RENOUVELLEMENT DE LA GAMME DES PRODUITS DES ENTREPRISES

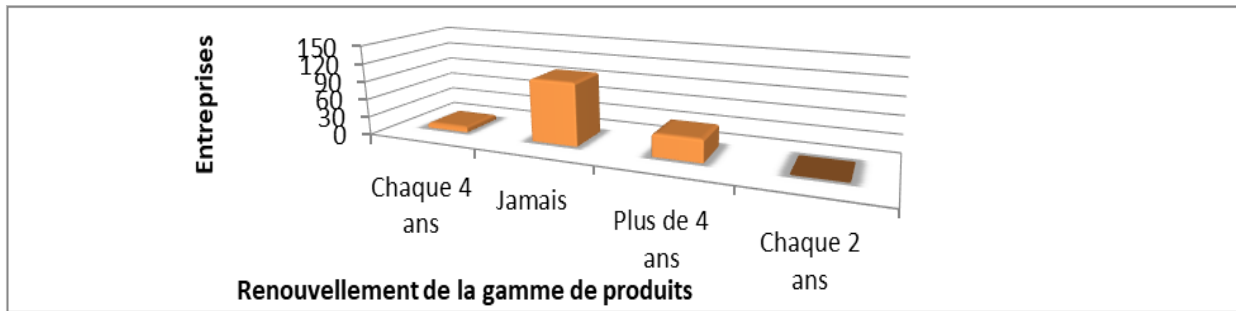


Fig. 10. Renouvellement de la gamme de produits

Le renouvellement de la gamme de produits est effectué tous les 4 ans chez 6% des entreprises questionnées et nécessite plus de 4 ans pour 25%, sachant que 104 entreprises n'ont jamais renouvelé leurs produits et aucune entreprise de notre échantillon ne pratique un renouvellement de produits pour tous les deux ans.

### 7.1.8. LA DÉMARCHÉ QUALITÉ AU NIVEAU DES ENTREPRISES

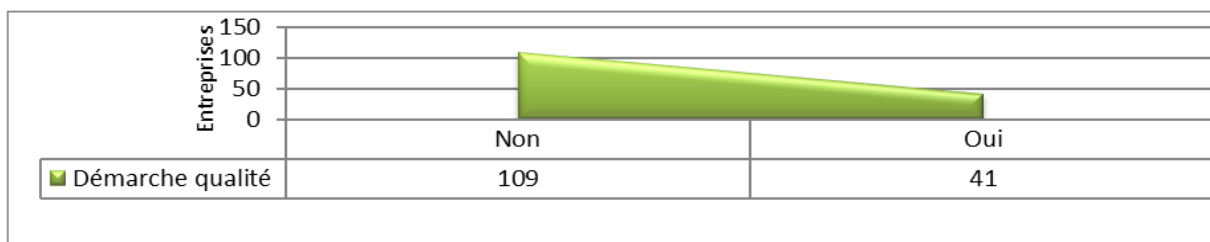


Fig. 11. Démarche qualité

27% des répondants déclarent l'élaboration d'une démarche qualité clairement formulée dans leurs entreprises, 73% ne la font pas.

### 7.1.9. LA DIFFUSION DE LA STRATÉGIE DE PRODUCTIVITÉ

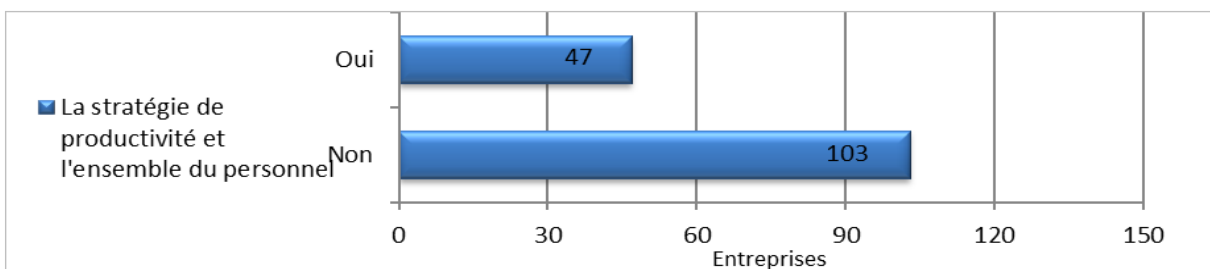


Fig. 12. La diffusion de la stratégie de productivité

Pour 31% des entreprises questionnées il existe une diffusion de la stratégie de productivité du fait que cette dernière est connue par l'ensemble du personnel, pour 69% les salariés n'ont aucune information sur la stratégie de productivité de l'entreprise.

### 7.1.10. LES SUPPORTS COMMUNICATIONNELS DES ENTREPRISES ET LA DIFFUSION DE LA STRATÉGIE DE PRODUCTIVITÉ

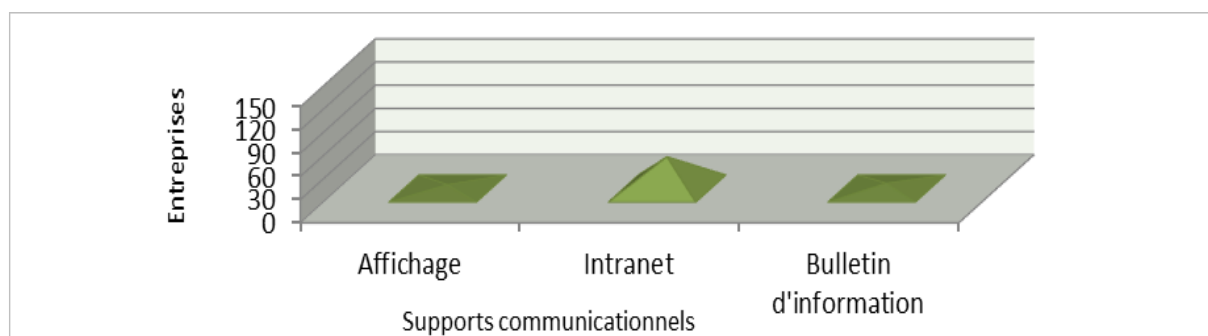


Fig. 13. Supports communicationnels et diffusion de la stratégie de productivité

Parmi les entreprises qui déclarent avoir déjà diffusé la stratégie de productivité pour l'ensemble du personnel de l'entreprise (31% des répondants), 27% se basent pour la réalisation de cette opération sur le support de communication Intranet, 5% sur les bulletins d'information et 3% sur l'affichage.

### 7.1.11. LA NATURE DES PROBLÈMES RENCONTRÉS AU NIVEAU DA LA COORDINATION ET CONCERTATION DES ACTIVITÉS DES ENTREPRISES

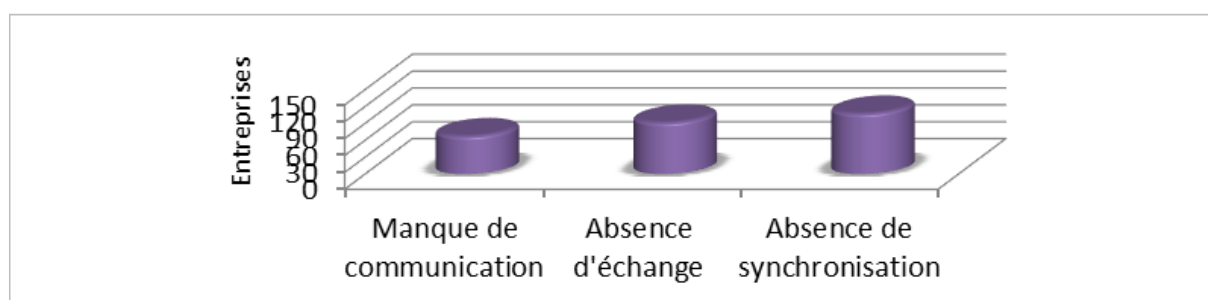


Fig. 14. Nature des problèmes de coordination et concertation des activités

Concernant les problèmes rencontrés au niveau de la coordination et concertation des activités des entreprises, 71% des répondants déclarent qu'ils font face notamment au manque de communication entre département, services et ateliers, 61% annoncent que c'est essentiellement dû à l'absence d'échange d'information, 45% portent sur l'absence de synchronisation.

## 7.2. LES ANALYSES CROISEES

En nous appuyant sur les analyses croisées ou bivariées, nous aurons la possibilité d'affiner notre travail, en prenant pour objectif celui d'examiner les relations pertinentes éventuelles existant entre deux variables. En d'autres termes, examiner les relations entre les pratiques adoptées par les entreprises en matière de l'innovation et de flexibilité et leurs déterminants en matière de productivité. Il s'agit de montrer la différence de la productivité entre les entreprises en fonction des facteurs influençant chacune d'elles. Afin d'étudier la significativité statistique de ces relations, nous avons procédé à des tests du Khi-deux grâce au logiciel SPSS version 29 avec un seuil de significativité appliqué de 5%.

### 7.2.1. LA RELATION: PLACE DE L'INNOVATION DANS LA CONDUITE DES ACTIVITES DES ENTREPRISES X PRODUCTIVITE

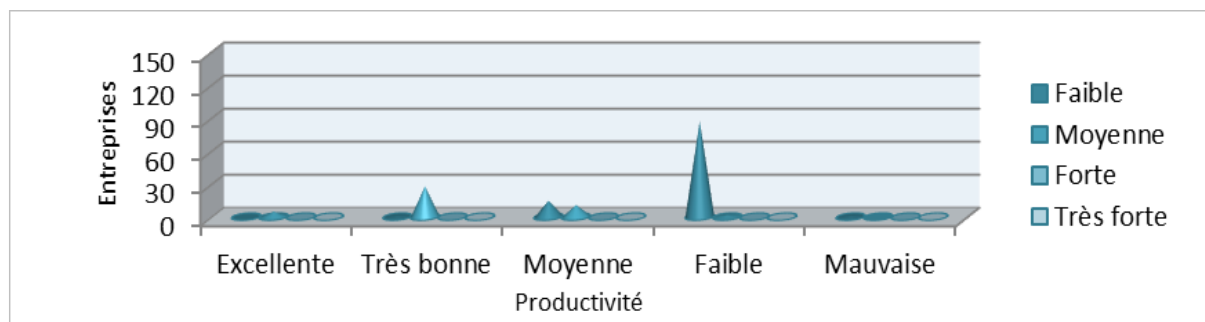


Fig. 15. La relation innovation x productivité

Il existe un lien statistique entre l'innovation et la productivité (valeur du Khi-deux = 111,418; ddl = 4; signification = 0.000). Sachant qu'aucune entreprise de notre échantillon n'a accordé une forte importance à l'innovation pour la conduite des activités, il ressort des analyses que les entreprises qui ont une importance moyenne concernant l'innovation soit 22% de notre échantillon ce sont celles qui ont réalisé une excellente et une très bonne évolution de la productivité durant les 5 dernières années. Par ailleurs, les entreprises qui n'innovent jamais ou d'une manière très faible constituant 59% de notre échantillon n'ont pas réussi à améliorer et leur productivité.

### 7.2.2. LA RELATION: NIVEAU DE RENOUVELLEMENT DE LA GAMME DES PRODUITS DE L'ENTREPRISE X PRODUCTIVITE

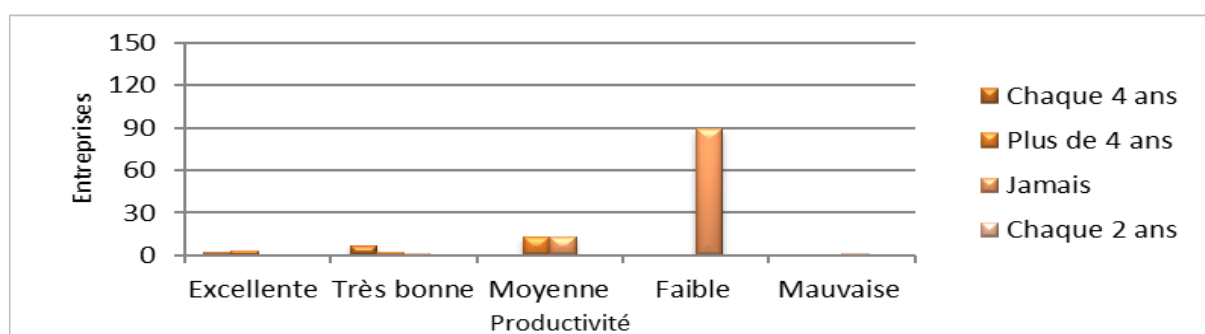


Fig. 16. La relation renouvellement de la gamme des produits x productivité

Il existe une relation statistique entre le renouvellement de la gamme des produits et la productivité (valeur du Khi-deux = 136,361; ddl = 2; signification = 0.000). Ce sont les entreprises (23%) qui renouvellent la gamme de leurs produits au moins tous les 4 ans ou plus qui ont atteint une excellente ou une très bonne évolution de leur productivité. Par contre, les entreprises qui n'ont jamais effectué des renouvellements pour l'ensemble des produits et qui représentent 59% de notre échantillon ont une productivité faible durant les 5 dernières années. Notons enfin, qu'aucune entreprise de notre enquête n'a fait un renouvellement de la gamme des produits pendant des courtes périodes (toutes les deux années).

7.2.3. LA RELATION: VISION DE L'INNOVATION X PLACE DE L'INNOVATION DANS LA CONDUITE DES ACTIVITES

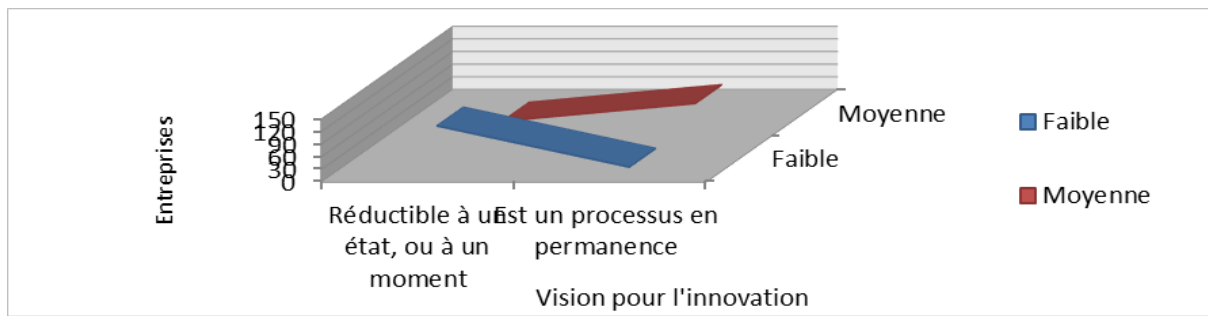


Fig. 17. La relation vision de l'innovation x importance de l'innovation

Il existe un lien statistique entre la vision de l'innovation et l'importance de celle-ci dans l'entreprise (valeur du Khi-deux = 126,025; ddl = 8; signification = 0.000). Les entreprises (28% de notre échantillon) qui accordent une importance moyenne à l'innovation dans la conduite de leurs activités considèrent que cette dernière est un processus continu, par contre, les autres (67% de notre échantillon) qui estiment que l'innovation est seulement réductible à un état ou à un moment ne lui donnent pas une grande importance.

7.2.4. LA RELATION: DEMARCHE QUALITE X PRODUCTIVITE

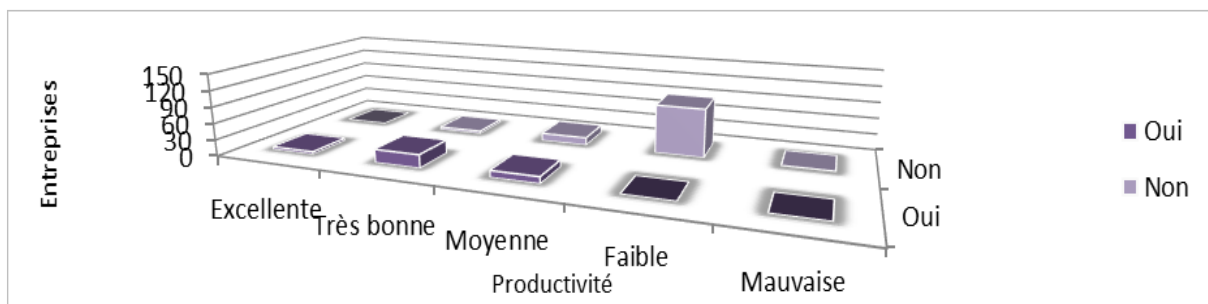


Fig. 18. La relation démarche qualité x productivité

Il existe un lien statistique entre la démarche qualité de l'entreprise et la productivité (valeur du Khi-deux = 96,635; ddl = 4; signification = 0.000). Il ressort des analyses que les répondants qui ont une très bonne évolution de la productivité de leurs entreprises durant les 5 dernières années soit 16 % de notre échantillon disposent d'une démarche qualité clairement formulée, pour 59% qui ont une faible évolution de leur productivité cette question de démarche qualité n'existe pas.

7.2.5. LA RELATION: DECENTRALISATION X PRODUCTIVITE

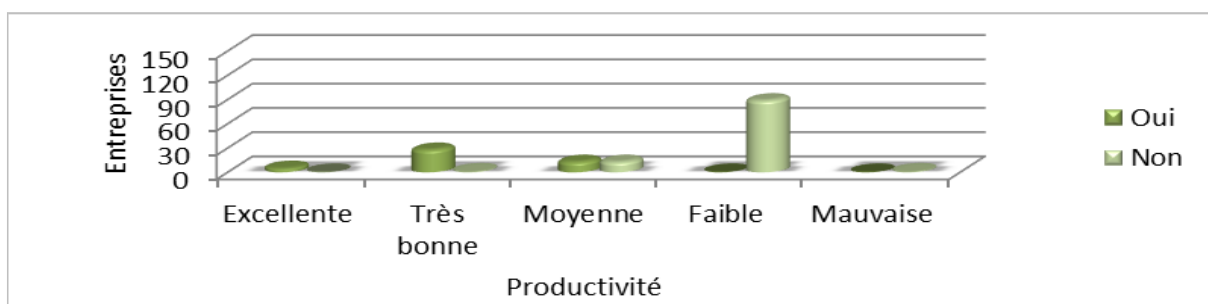


Fig. 19. La relation décentralisation x productivité



Il existe une relation statistique entre la décentralisation de la décision et les responsabilités dans l'entreprise et la productivité (valeur du Khi-deux = 118,072; ddl = 8; signification = 0.000). Les analyses montrent que lorsqu'il existe une décentralisation de la décision et des responsabilités au sein de l'entreprise cette dernière sera dotée d'une excellente ou très bonne évolution de la productivité et c'était le cas de 22% des entreprises répondantes à notre questionnaire. D'autre part l'absence d'une telle décentralisation ou délégation influence négativement la productivité et la rend faible et c'était exactement l'exemple de 59% des entreprises de notre échantillon.

### 7.2.6. LA RELATION: SYSTEME D'INFORMATION OU DE PILOTAGE X STRATEGIE DE PRODUCTIVITE

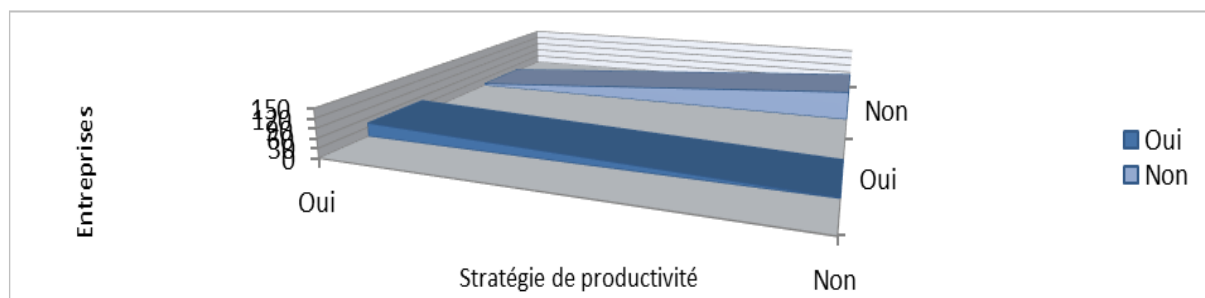


Fig. 20. La relation système d'information ou de pilotage x stratégie de productivité

Il existe un lien statistique entre la mise en place d'un système d'information et de pilotage et la stratégie de productivité de l'entreprise (valeur du Khi-deux = 123,776; ddl = 4; signification = 0.000). Les résultats obtenus indiquent que si l'entreprise dispose d'un système d'information ou de pilotage fiable et pertinent sa stratégie en matière de productivité sera diffusée et connue par l'ensemble de son personnel permettant une meilleure collaboration et coopération afin d'améliorer la productivité de l'entreprise et cette situation représente 29% des entreprises sondées lors de notre enquête. D'un autre côté en l'absence d'un système d'information la stratégie de l'entreprise reste bloquée dans le top management sans aucun partage avec les salariés ce qui va influencer négativement la productivité et c'était le cas de 65% des entreprises répondantes.

### 7.3. SYNTHÈSE ET CONCLUSION SUR LES HYPOTHÈSES

Afin de développer et affiner notre recherche empirique, nous avons été amenés tout au long de notre travail à vérifier un certain nombre d'hypothèses permettant d'examiner la nature des liens de causalité entre la productivité des entreprises marocaines et les facteurs impactant celle-ci en matière de l'innovation et de la flexibilité. Rappelons que nous avons vérifié nos hypothèses à l'aide du test de Khi-deux. Les réponses aux questions de notre questionnaire posées au cours de la deuxième phase de la recherche, on constate que 150 entreprises constituant notre échantillon, confirment dans l'ensemble la validité de chaque hypothèse de la recherche.

Notre hypothèse considère que l'innovation et la flexibilité sont positivement liées à la productivité des entreprises marocaines est vérifié, et ce, en se basant sur les critères à savoir l'importance de l'innovation, le renouvellement de gamme des produits et la qualité. S'agissant de notre échantillon, le degré d'importance accordé à l'innovation dans la conduite des activités a impacté positivement l'évolution de la productivité des entreprises (valeur du Khi-deux = 111,418; ddl = 4; signification = 0.000). Les résultats concernant notre échantillon déclarent aussi que les entreprises qui introduisent des renouvellements permanents concernant la gamme des produits ont pu récolter davantage de retombées d'une meilleure productivité (valeur du Khi-deux = 136,361; ddl = 2; signification = 0.000). Les entreprises ayant une démarche qualité clairement formulée ont réalisé une excellente ou très bonne productivité, il existe un lien significatif entre ces deux mesures (valeur du Khi-deux = 96,635; ddl = 4; signification = 0.000). En plus les entreprises qui ont fait preuve d'un haut degré de flexibilité ont réussi de préserver, voire de développer leur productivité.

## 8. IMPLICATIONS STRATÉGIQUES ET MANAGÉRIALES

C'est quoi entreprendre ? Entreprendre c'est créer, et la création implique l'innovation. Innover de plus en plus, et cela doit s'effectuer dans le cadre de la recherche scientifique appliquée, pour qu'elle ne reste pas théorique, il faut donc que cette recherche scientifique soit accompagnée par une mise à niveau technique des salariés de l'entreprise et du travail qualifié.

Créer et innover, c'est introduire le progrès technologique, il faut être vigilant et poursuivre toutes les nouveautés en ce domaine. Il faut prendre en compte l'obsolescence des produits par exemple, on fabrique des verres, mais les personnes préfèrent boire aux gobelets, car en l'absence de l'innovation, on ne peut pas bénéficier des gains de productivité surtout que les limites de cette dernière se fondent nécessairement dans l'obsolescence du produit.

L'entreprise marocaine devra prendre le risque de diversifier les échanges, les clients, les fournisseurs et de tenter même de s'éloigner de l'Europe malgré les considérations économiques, politiques et culturels qui existent parce que ce n'est pas efficient de rester toujours attaché à l'Europe surtout à la France, mais il faut que les entreprises marocaines mettent en place des politique de diversification pour accroître la productivité et la compétitivité. Tenter d'autres marchés que les marchés traditionnelles, en dépit des relations historiques que tient le Maroc avec le vieux continent, il faut voir d'autres lieux, comme l'Amérique latine, l'Afrique subsaharienne, et surtout les pays de l'est de l'Asie.

C'est ainsi que, l'entreprise marocaine doit changer de stratégies, car il ne suffit plus de produire pour vendre, mais il faut encore s'efforcer de satisfaire les besoins des clients en leur offrant au meilleur coût un produit meilleur par ses performances, par son esthétique bref, par sa qualité, parce que les formalités quantitatives ne sont pas les solutions avec l'extension de la technologie et la généralisation des mêmes coûts.

De ce fait, la qualité constitue l'un des moteurs essentiels de la compétitivité moderne, elle est devenue un enjeu stratégique majeur dans une concurrence mondiale de plus en plus exacerbée.

L'entrepreneur marocain devrait à un moment donné anticiper les évolutions et s'inscrire dans une logique évolutive de rénovation de son parc industriel, mais parfois les entreprises marocaines ne le font pas et on se trouve devant des bilans qui sont déposés aux impôts et au tribunal de commerce qui font ressortir une grande partie des déficits comptables parce que seulement 2 % des entreprises marocaines payent 80 % des impôts cela signifie effectivement qu'il y a une absence de résultats, car si l'entreprise connaît une perte ou un résultat équilibré, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de productivité ni de compétitivité, on voit que les entreprises travaillent pour les banques en analysant la relation entre la rentabilité économique et financière même s'il existe actuellement ce qu'on appelle l'intelligence économique d'investissement.

De même, sans l'amélioration des procédés technologiques et de management utilisés, il est impensable d'espérer l'avancement de cette productivité. Cela passe par la consolidation de l'ouverture de l'économie pour profiter des bienfaits de transfert technologique et de la concurrence. D'ailleurs, si les gains de productivité restent principalement liés actuellement à un nombre limité de quelques secteurs comme les télécommunications, les transports, les services financiers (la banque et l'assurance), c'est parce que ces derniers bénéficient de plusieurs réformes considérables en les ouvrant à la privatisation et à la concurrence, et ce, contrairement à d'autres secteurs comme l'agriculture où les gains de productivité restent généralement plus modestes.

Malgré l'existence des secteurs de création et de compétitivité dans notre pays comme l'activité de la plasturgie. Le Maroc est fort dans ce domaine, on détient une véritable industrie dans ce secteur, par exemple, le produit qui permet de sécher la menthe, c'est typiquement marocain à 100 %.

La clé de la compétitivité des entreprises marocaines réside essentiellement dans l'investissement à l'innovation et de faire preuve d'un degré élevé en matière de flexibilité qui leur a permis de préserver, voire de développer leur productivité et compétitivité, parce que maintenant, les entreprises marocaines n'ont plus le choix, autrement dit, elles sont dans une stratégie de suivisme et elles souffrent sur le marché en matière de concurrence.

## **9. CONCLUSION**

Aujourd'hui, il devient insuffisant d'utiliser l'approche traditionnelle des gains où la productivité est limitée aux techniques classiques de gestion de l'entreprise. C'est plutôt la mise en œuvre de tous les éléments de production qu'il est nécessaire d'engager. L'identification des facteurs d'amélioration est l'une des priorités de cette stratégie, sans oublier le fait de disposer d'un système performant qui puisse satisfaire à toutes les exigences et s'adapter à tous les changements environnementaux. Les moyens et méthodes pratiques d'amélioration de la productivité sont nombreux. Mais la plus rentable des gestions reste le recours à l'innovation comme un processus permanent dans la conduite des activités et faire preuve d'un niveau de flexibilité élevé permettant de réaliser à la fois une très bonne qualité et une excellente productivité.

La productivité comporte les moyens de production déjà connus dans l'économie nationale (matières premières, ressources humaines et capitaux) mais elle s'intéresse aussi à la perfection des instruments de travail, à l'amélioration du domaine organisationnel et institutionnel, à la mise en équilibre entre la gestion de la production et celle des ressources humaines, à la formation et au recyclage du personnel, sans oublier la nécessité d'introduire les technologies nouvelles et celle de mettre en

place une infrastructure convenable. L'entreprise doit chercher à tirer des avantages non seulement de la microéconomie disponible dans son environnement économique, mais aussi de la macroéconomie qui dépend notamment de l'Etat.

Autrefois, les entreprises fonctionnaient d'une façon relativement stable, et s'il y avait échec ou faillite, cela n'était dû qu'à une erreur ou une faute grave de management. Cependant, dans un passé proche, bien des chefs d'entreprises ont été exposés à des problèmes déconcertants. Certaines entreprises, quoique bien gérées se sont vu s'effondrer.

En analysant l'effet de l'innovation et la flexibilité sur le processus productif des entreprises marocaines, nous dirons qu'il existe une pleine conviction dans le fait que les entreprises marocaines sont capables de se construire un avenir brillant rien que par l'amélioration de la productivité et par l'innovation de stratégies souvent modifiées et adaptées aux survenues incessantes des changements, et ce, malgré les problèmes liés au financement.

## REFERENCES

- [1] P. Hugon, "Le retour du Maroc au sein de l'Union africaine et son adhésion à la CEDEAO: quelles conséquences pour les ensembles régionaux ?" Institut de Relations Internationales et Stratégiques, Analyses, 2017.
- [2] B. Attali and B. Yon, *Management et financement de l'innovation, 1e édition*, Eyrolles, 2015.
- [3] F. Schaller, *Essai critique sur la notion de productivité*, Droz, 1966.
- [4] L. A. Vincent, "Définition et mesure de la productivité", *Journal de la société de Paris*, pp.35-46, 1959,
- [5] A. Dominique and B. Roux, *La productivité autrement*, Editions L'Harmattan, 1994.
- [6] Centre d'Etudes et de Mesure de la Productivité, "Concepts et terminologie de la productivité", *Revue de Statistique Appliquée*, pp.89-96, 1954.
- [7] A. Burlaud, J. Y. Eglem and P. Mykita, *Dictionnaire de gestion: Comptabilité, finance, contrôle, 2e édition*, Foucher, 2004.
- [8] Bureau International du Travail (BIT), *La mesure de la productivité du travail*, Etudes et documents, 1969.
- [9] OCDE, *La productivité multifactorielle*, [Online] Available: <https://data.oecd.org/fr/lprdy/productivite-multifactorielle.htm>, 2022.
- [10] Institute of Management Technology (IMT), "Productivity Analysis", *Centre for Distance Learning*, pp.39-46.
- [11] Organisation Internationale du Travail (OIT), *Gérer mieux votre entreprise (GERME): Personnel et productivité*, Département des Entreprises, 2016.
- [12] F. Schaller, *La notion de la productivité: Essai critique*, Droz, 1975.
- [13] D. Maschino, *Changements organisationnels pour améliorer la productivité et l'emploi - Recueil de cas vécus*, Bibliothèque nationale du Québec, 2005.
- [14] P. Zarifian, *La nouvelle productivité*, Editions L'Harmattan, 1990.
- [15] A. Groff, *Manager l'innovation, 1e édition*, Afnor, 2009.
- [16] S. L. Kartochian and S. Jossien, *L'essentiel du management des entreprises*, 6e édition, GUALINO, 2018.
- [17] P. A. Julien, J. St-Pierre and R. Beaudoin, "Innovation dans les PME, nouvelles technologies et leur financement : une synthèse des travaux récents", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, pp. 332-346, 1996.
- [18] T. Durand, *Management d'entreprise 360° - Principes et outils de la gestion d'entreprise*, Dunod, 2016.
- [19] A. Coulaud, C. Croce and B. Dervaux, *Les ratios de productivité*, Editions d'organisation, 1986.
- [20] PIMIDO, *Comment augmenter la flexibilité des entreprises - l'arbitrage employeur - employé*, [Online] Available: <https://www.pimido.com/businesscomptabilitegestionmanagement/ressourceshumaines/dissertation/augmenter-flexibilite-entreprises-arbitrage-employeur-employe-501294.html>, 2004.
- [21] R. Reix, "Marchés et organisations hiérarchisées". A propos d'un ouvrage d'O.E. Williamson. *Revue d'économie industrielle*, pp.110-113, 1979.
- [22] H. Savall and V. Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés, 5e édition*, Economica, 2010.
- [23] J. Prokopenko, *Gérer la productivité: Manuel pratique, 1e édition*, Bureau International de Travail, 1990.
- [24] B. Bachy and C. Harache, *Toute la fonction management*, Dunod, 2010.
- [25] H. Savall and V. Zardet, *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique: Observer l'objet complexe*, Economica, 2004,
- [26] J. C. Zanga, "De la complémentarité des méthodes de recherche en sciences sociales: essai de réflexion", *Communication au Congrès International* organisé par l'ISEOR, Lyon 2007.
- [27] H. Boulan, *Le questionnaire d'enquête: Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie*, Dunod, 2015.
- [28] R. A. Thietart, *Méthodes de recherche en management, 4e édition*, Dunod, 2014.