

L'innovation managériale comme levier de performance organisationnelle au sein des coopératives.

Managerial innovation as a lever for organisational performance in cooperatives.

KAOUSSI Chaimaa

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat

Université Hassan Premier - Maroc

Laboratoire de Recherche en Finance Audit et Gouvernance des Organisations

C.kaoussi@uhp.ac.ma

OUBOUALI Youssef

Professeur d'enseignement supérieur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Settat

Université Hassan Premier - Maroc

Laboratoire de Recherche en Finance Audit et Gouvernance des Organisations

y.oubouali@yahoo.fr

Date de soumission : 30/06/2022

Date d'acceptation : 02/08/2022

Pour citer cet article :

KAOUSSI.C. & OUBOUALI.Y. (2022) « L'innovation managériale comme levier de performance organisationnelle au sein des coopératives », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 8 » pp : 225 – 243.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Dans un contexte marqué par l'incertitude, l'intensification de la concurrence mondiale, les crises, et le développement renouvelé des technologies, L'innovation est perçue comme facteur incontournable de performance pour l'entreprise (Torchia,et al., 2011). Elle permet d'une part de développer un avantage concurrentiel durable (Hitt,et al., 1996) aussi de gagner des parts de marché (Franko, 1989) ce qui aide à améliorer significativement la performance des organisations (Morbey, 1988).

Notre objectif à travers ce travail est de présenter tout d'abord, par un argumentaire théorique à l'appui d'une revue de littérature, quelques concepts explicatifs de la performance globale, ensuite apprécier les différentes formes de l'innovation managériale, pour enfin proposer une définition du lien entre l'innovation et la performance au sein des coopératives sur la base d'une multitude d'études empiriques ayant étudié les relations entre la performance et l'innovation.

Mots clés :

Innovation managériale ; Performance organisationnelle ; Pilotage ; Coopérative ; Stratégie.

Abstract

In a period marked by uncertainty, intensified global competition, crises, and the renewed development of technologies, innovation is perceived as an essential factor of performance for the company (Torchia, et al., 2011). It allows on the one hand to develop a sustainable competitive advantage (Hitt, et al., 1996) also to gain market share (Franko, 1989) which helps to significantly improve the performance of organizations (Morbey, 1988).

Our objective through this work is to present first, through a theoretical argument supported by a literature review, some explanatory concepts of global performance, then to appreciate the different forms of managerial innovation, to finally propose a definition of the link between innovation and performance within cooperatives based on a multitude of empirical studies that have studied the relationship between performance and innovation.

Keywords :

Managerial innovation, Organisational performance, Management, Coopératives ; Strategy.

Introduction :

La performance est souvent citée comme synonyme de croissance, en effet, des composantes nouvellement apparues influencent le climat économique des entreprises. Cependant, le changement des technologies de la communication ainsi que l'information a aidé à éliminer les frontières mais aussi de rapprocher les distances et, a réduit en outre le monde en un vaste marché où les marchandises, les capitaux ainsi que les informations naviguent rapidement mais aussi aisément. Ces mutations ont sans doute des perspectives récentes, mais aussi de nouveaux défis à la suite de nouveaux obstacles. Pour assurer la complexité, dépasser les effets de l'environnement, toutes organisations sont amenées à savoir gérer le présent pour avoir la maîtrise sur l'incertitude de son avenir.

L'innovation est en effet un concept complexe impliquant la production, la diffusion et la traduction de connaissances technologiques en nouveaux produits ou de nouveaux processus. Le concept d'innovation a subi plusieurs transformations en raison de l'évolution des modèles visant à mieux comprendre le processus d'innovation.

L'innovation organisationnelle est perçue aujourd'hui comme un facteur de compétitivité et de performance mais aussi comme un élément fondamental pour obtenir un avantage concurrentiel et garantir une amélioration continue, en effet elle permet à l'entreprises d'être flexible avec les changements de son environnement ce qui donnerait lieu à un accroissement de l'efficacité et de l'efficacité.

Conçue originellement sur un plan uniquement financier, au cours du vingtième siècle la performance a été étendue progressivement, dans l'objectif de prendre en considération la « responsabilité sociale et sociétale » de l'entreprise à l'égard de ses différents parties prenantes. (Zenisek 1979). Cette approche d'une performance étendue conjuguant les diverses dimensions : économique, sociale, sociétale et environnementale et donc fait référence au principe de « la performance globale », qu'a pour objet de dépasser la notion segmentée des performances économique et sociale dans toutes organisations qui visent à délivrer des avantages sociaux et environnementaux (Elkington 1997 ; Paton 2003).

En effet Baret (2006) définit la performance globale comme étant « la réunion des performances économiques, et sociales et environnementales », ou Reynaud (2003) comme l'agrégation de la performance financière, sociale et sociétale. Cette définition conceptuelle de la performance est celle soutenue par la théorie des parties prenantes (TPP).

Nous cherchons par le biais de ce travail qui privilégie l'étude de l'innovation comme variable médiatrice du moment qu'elle est considérée ces derniers temps comme levier indispensable

de performance, nous entendons apporter une contribution théorique à la littérature sur le rôle de l'innovation sur la performance des coopératives, on essaye donc de proposer d'étudier les liens entre la performance globale et l'innovation managériale au niveau des coopératives, à comprendre la nature des répercussions de l'innovation managériale et son impact sur la performance.

Dans le prolongement de ces dernières observations, nous pouvons dire que nous avons soulevé une problématique, qui s'énonce comme suit : « Quelles sont les conséquences des innovations managériales sur la performance globale des coopératives ? ».

Nos questions de recherches sont alors formulées de la sorte :

-Quel Impact existant entre l'innovation managériale et la performance ?

-Dans quelle mesure l'innovation managériale constitue un moyen d'influence sur la performance globale des coopératives ?

Notre travail de recherche pour résoudre cette problématique, prendra une approche progressive, traitons deux aspects majeurs, d'abord, nous analysons d'un point de vue théorique et conceptuel, la notion de la performance, ensuite celle de l'innovation managériale passant par une démonstration théorique des particularités de l'innovation managériale et la performance globale dans les coopératives.

1-L'innovation managériale : Un concept Multidimensionnel

Plusieurs chercheurs ont démontré, à travers des études empiriques, que l'innovation permet de développer des capacités qui visent à améliorer sa performance (Caves & Ghemawat, 1992; Nelson & Winter, 1982; Teece, et al., 1997; Zahra & Garvis, 2000).

L'innovation est reconnue depuis des années comme un moyen de bénéfices organisationnels, financiers et aussi sociaux (Foray et Mairesse, 1999). Les entreprises sont invitées à innover pour garantir leur compétitivité. Les Coopératives aussi n'échappent pas à cette injonction : leur capacité à proposer des solutions innovantes dépend leur avenir.

1.1 Conceptualisation de la notion de l'innovation managériale

L'innovation est un concept très étendu. Fait référence à un processus, une idée, ou une pratique, chacun de ces éléments ayant un aspect nouveau, qu'il soit intangible ou matériel (Rogers, 1995).

L'innovation organisationnelle peut être appréhendée comme « la capacité d'une organisation ou sa détermination à réaliser des innovations » (Wang et Ahmed, 2004, p.303). Cette capacité au sein de l'organisation se traduit par une perméabilité et un soutien à l'innovation.

L'entreprise s'engage comme « proactive dans l'exploration de nouvelles opportunités, plutôt que d'exploiter essentiellement ses forces actuelles » (Menguc et Auh, 2006, p.65).

L'innovation s'avère comme l'un des remparts efficaces des entités face à la concurrence et à l'évolution éphémère des marchés. Cependant, si l'innovation des technologies est définie dans ses pratiques ou ses objectifs, l'innovation managériale fait toujours l'objet de divergences et de controverses lors de ses périmètres d'action et de recherche (Damampour et Aravind, 2012).

En effet, elle peut être identifiée comme une nouvelle combinaison des facteurs qui sont conceptuels ou bien matériels déjà existant ou nouveaux. Néanmoins, les liens entre l'innovation managériale et la performance, font objets d'une littérature insuffisante, restent encore mal connus. Ce qui peut être expliqué par l'absence de définition claire mais aussi consensuelle de ces deux notions. Mais surtout, les liens entre ces deux notions sont étudiés à un niveau global. Un niveau d'analyse plus détaillé s'avère donc nécessaire.

Avant l'utilisation du terme « Innovation managériale », des auteurs ont essayé de décrire le processus par lequel certaines entités arrivent à obtenir un avantage concurrentiel qui dure dans le temps, non pas par une innovation qui se trouve dans le domaine technologique, mais plutôt en adoptant de techniques nouvellement conçues de management ou des formes récentes d'organisation.

Pour qualifier les innovations qui ne relèvent pas de la technologie, les termes « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980) ou « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984) ont été utilisés indistinctement afin de surmonter les problèmes qui sont associés aux nombreux termes qui entourent ce concept et trouver une définition unifiée qui peut couvrir de différentes formes, Pitsis et al. , (2012) retiennent la notion « d'innovation organisationnelle et managériale ».

Il est communément affirmé que Kimberly et Evanisco (1981) sont les anciens auteurs qu'ont utilisés l'expression « d'innovation managériale ». Elle fait alors référence à tout programme, produit, ou technique qui définit un changement de l'état avancé de la connaissance, en termes de changement au moment où il apparaît et touche la qualité ou la quantité d'informations disponibles quant à la prise de décision (Kimberly et Evanisco, 1981). Bien que cette définition ait été révisée et complétée, la notion de rupture ou de nouveauté qui concerne l'état des connaissances demeure toujours important.

1.2 Dimensions de l'innovation managériale

Cependant, le concept d'objectif est manifestant . Les entreprises déploient des innovations managériales à des utilités spécifiques : améliorer la performance. Dans une définition postérieure Mol & Birkinshaw (2008) précisent que l'innovation managériale est l'ensemble de pratiques de management nouvelles qu'introduit l'entreprise afin d'améliorer sa performance, la synthèse des définitions de ces différents termes montre que leurs concepts se recoupent, les déterminants des différentes définitions sont comparables. En ce qui concerne la notion de nouveauté, qui est centrale dans les définitions diverses de l'innovation managériale, il est important de savoir qu'elle présente un caractère relatif ou une « qualité situationnelle » On peut retenir trois dimensions de nouveauté d'après Damanpour (1987) :

**La dimension radical ou la nouveauté absolue* : l'innovation accompagne le concept d'invention. Birkinshaw & al. (2008) parlent d'innovations sans précédent en expliquant la nouveauté dans leur état de l'art, faisant donc référence à la notion de radicalité de Nord et Tucker, (1987).

**La dimension intermédiaire* ou la nouveauté relative à un groupe d'organisations avec des objectifs similaires. On peut donc parler par exemple d'une nouvelle innovation pour un marché spécifique.

**La dimension minimal* ou la nouveauté relative à l'organisation adoptante (Rogers, 1995). Il s'agit d'une innovation organisationnelle quand l'organisation et ses membres ont perçu la nouveauté des pratiques, procédé structure, outils, managériaux, et organisationnels . Cette dimension de nouveauté fait partie de l'approche dite « interprétative » qui favorise le sens donné par les parties prenantes.

Au terme de ce tour primaire de la littérature, il semble aussi que la notion d'innovation ne se présente pas d'une façon stable et univoque : la manière de considérer l'innovation et de l'identifier semble étroitement liée à la façon de la définir et de la mesurer au sein de l'entité, au type d'entité auquel on s'intéresse. Autrement, la définition de l'innovation que l'on adopte dépend des choix méthodologiques définit pour son analyse, et sa mesure dépend du contexte dans lequel elle est considérée.

1.3 La mesure de l'innovation :

Dans la littérature, il semble que les informations qui sont plus fréquemment répandues afin d'identifier l'innovation dans une entité sont des éléments tangibles comme la détention de brevets ou de marques, le budget de la recherche et du développement, l'effectif des travaux de recherche ou encore le taux de lancement de produits nouveaux sur le marché. Cependant, d'après Maravelakis, Bilalis, Antoniadis, Jones et Moustakis (2006), l'adoption de telles mesures aux PME est une vraie source de nombreuses difficultés et obstacles et conduit à des conclusions faussées. D'autres démarches comme l'indice d'innovation du NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts), qui a été élaboré au Royaume-Uni, aussi que le rapport « Mesurer l'innovation : un nouveau regard » de l'OCDE (2010), adoptent de nouveaux indicateurs de ceux énumérés précédemment, dans un essai de mieux cerner la réalité de l'innovation dans les entreprises en prenant compte de mesures plus qualitatives, ou de certaines spécificités sectorielles.

Néanmoins, ces divers indicateurs ne correspondent à la réalité des coopératives que partiellement en raison des ressources qui sont limitées, dont celles-ci disposent en termes de Recherche et Développement, du faible effectif attaché à ces opérations et du caractère plus au moins diffus ou informel de ces processus dans leur organisation, ou de leur orientation vers l'imitation ou le transfert d'une nouvelle technologie plutôt que vers la production d'innovation. En effet, la réglementation sur les brevets varie d'un contexte à l'autre, les innovations produites par les coopératives ne sont pas toujours brevetables, ou le brevetage se voit parfois trop coûteux, complexe ou lourd d'un point de vue administratif.

Les éléments de mesure de l'innovation traités dans la littérature se présentent comme des indicateurs parfois factuels, et parfois déclaratifs. Les indicateurs qui sont factuels principalement centrés sur l'innovation en termes de technologie et de produit sont représentés au travers de chiffres, notamment de budgets de recherche et développement, adoption de connaissance et formations externes, d'équipements ou matériaux, de processus de commercialisation ...etc. Les indicateurs déclaratifs, sont fondés sur les pratiques déclaratives des entités, recueillies au moyen d'enquêtes auprès de celles-ci. Ils incluent également l'innovation organisationnelle au travers de questions qui sont relatives à la mise en place de nouvelles formes d'organisation.

Ces indicateurs désignent en effet tout changement organisationnel ou technologique mis en place au sein de, ou encore le lancement d'un nouveau produit dans le même laps de temps. Bien que ce deuxième type d'indicateurs soit de nature subjective puisqu'ils reposent sur

l'appréciation des répondants, ils sont fréquemment utilisés pour un certain nombre de raisons : taille de l'entité, coût de la collecte des informations, type du secteur des pratiques de GRH (Wall *et al.*, 2004).

D'autres travaux qui ont été consacrés pour l'innovation la mesurent de manière absolue, comme exemple, au moyen d'un indicateur relevant le taux d'introduction de nouveaux produits (Cosh, Hugues et Wood, 1996). Cependant, cette façon de procéder ne prend pas en considération la relativité des *best practices*, comme l'exprime Freel (2000a, 2000b), qui substitue à cet indicateur sa contrepartie relative, et affirme ainsi qu'il est plus adéquat de considérer les entreprises en termes de moins innovantes ou plus innovantes, et d'identifier ainsi les meilleures méthodes, tout en se basant sur un taux d'innovation mesuré par le nombre de nouveaux produits lancés à la base de produits de l'entité.

Cette approche se base sur l'hypothèse que l'innovation est une affaire de degrés plutôt qu'une dimension exclusive au sein de laquelle on se situe ou non, d'une gradation entre entreprises les plus innovantes et entreprises les moins innovantes (Goffin, 1998).

Certaines études mentionnent la croissance de l'entité comme indicateur d'innovation (Roper *et al.*, 1996 ; Roper, 1997 ; Moore, 1995), que la rentabilité comme preuve empirique de croissance et donc de l'innovation (Geroski et Machin, 1992). Ces études reposent ainsi sur l'hypothèse d'un lien de causalité entre l'innovation et la performance d'une entreprise, en outre le temps que l'on considèrera pour définir cette croissance peut influencer les observations en raison de la conjoncture, dont les impacts diffèrent selon les secteurs d'activité.

Autrement, des indicateurs indirects peuvent être mobilisés. Bachelard (2003), explique que bon nombre d'études en économie de l'innovation se basent sur l'analyse des *clusters*, recherchent dans ces organisations territoriales les conditions, et les causes d'émergence de l'innovation.

De même, l'obtention d'un prix qui récompense une innovation ou bien le dépôt d'une demande en vue de recevoir une récompense à l'innovation, peut évidemment constituer une forme de validation externe de l'existence d'une innovation au sein de la firme.

Tableau 1 : Récapitulatif des indicateurs d'innovation managériale

Catégories d'indicateurs	Indicateurs mobilisés
Factuels	Nombre de brevets Évolution des budgets de R&D
Déclaratifs	Changement technologique mis en œuvre au cours des trois dernières années Changement organisationnel mis en œuvre au cours des trois dernières années
Relatifs	Nombre de nouveaux produits/processus/services mis sur le marché au cours des trois dernières années (par rapport à la base de produits/services de l'entreprise)
Indirects	Participation à un <i>cluster</i> ou pôle de compétitivité Obtention d'un prix récompensant une innovation Dépôt d'un dossier en vue de recevoir une prime à l'innovation Réputation d'innovation (visites de délégations étrangères, mentions dans la presse)

2. La performance Organisationnelle : Conceptualisation théorique

2.1 Essai de définition de la notion de performance

Il existe une littérature torde sur le concept de performance cependant, il reste un concept complexe à cerner. Néanmoins, la performance est un "mot-valise" qui recouvre plusieurs acceptations Lebas (1995). Dans de nombreux cas, les praticiens qualifient la performance dans l'entité de sociale, ou d'économique ou encore d'environnementale (Fabi, Raymond et Lacoursière , 2009; Ducrou , 2008)

La performance peut être conçue comme étant la mesure dans laquelle les objectifs voulus sont obtenus (Machesnay, 1991). On mesure les résultats atteints tout en les comparant aux résultats qu'on a souhaités ou à des résultats étalons. Pour Lorino (1998) la performance dans une entité se définit, uniquement par ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. C'est la combinaison qui est entre l'efficacité stratégique et l'efficacité fonctionnelle. L'efficacité fonctionnelle cherche à améliorer les biens, les services, les procédures au sein d'une entreprise quant à l'efficacité stratégique, elle consiste à se retirer d'un marché en déclin et se positionner sur un marché en phase de croissance en devançant les concurrents (Chandler, 1992).

D'après Bourguignon (2000), la performance est l'achèvement des objectifs organisationnels, quelle que soient leur variété ou leur nature. Doriath et Coujet (2007) mettent en évidence trois particularités principales de la performance :

- *La performance se définit par une réalisation* : une performance est donc le résultat d'actions cohérentes, qui ont mis en place des moyens (fond, personnel). Ce qui prévoit que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (technologie, compétence, organisation, ... etc.).
- *La performance s'explique par une comparaison* : la réalisation est voisinée aux finalités, à l'aide d'une multitude d'indicateurs chiffrés ou non, la comparaison présume une façon de compétition : produire et agir mieux qu'avant, s'aligner ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement des valeurs qui peut différer en fonction des acteurs concernés (dirigeants, actionnaires, syndicats).
- *La comparaison implique la réussite et les réalisations de l'action* : la définition de performance étant positive. La performance est alors une notion subjective (attacher de l'acteur qui l'évalue), relative (résultats d'une comparaison), et multiple (diversité des objectifs).

2.2 La mesure de performance dans les coopératives

A l'instar des différentes théories de la firme, qui permettent de définir les principales notions de l'entreprise et ses objectifs, partant de l'approche néoclassique à l'approche systémique, la mesure de la performance d'entreprise semble multiple.

Cependant, dans un univers de plus en plus instable, marqué par la forte compétition, il apparaît correct de s'orienter vers une mesure de la performance à différents stades, en se plaçant dans une vision de gouvernance partenariale (Freeman, 1984) : salariés, clients, actionnaires, pouvoirs publics, consommateurs ou opinion publique. C'est de ce fait que la notion de performance globale émerge depuis plusieurs années. Cette notion multidimensionnelle, qui est difficile à quantifier techniquement, a amené les chercheurs à proposer de nouveaux outils : Sustainability Balanced Scorecard (SBSC – Hockerts, 2001), Total Balanced Scorecard (TBSC – Supizet, 2002), Triple Bottom Line Reporting (TBL - Elkington, 1997) et Global Reporting Initiative (GRI, standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, créé en 1997).

Les approches de la performance sont extrêmement variées, des fois économiques, tantôt orientée sur les aspects financiers, parfois davantage globales et multidimensionnelles, comme l'affirme Soboh et al. (2009).

Ces derniers priorisent les approches théoriques de la modélisation des objectifs économiques coopératifs, qui sont parfois bien uniques que multiples et qui, si on les croise avec les différentes conceptions théoriques de la coopérative, font naître une

diversité importante d'indicateurs de performance comme le prix payé aux associés coopérateurs, le volume de la production, les dividendes versés, la rentabilité et profitabilité, le chiffre d'affaires, entre autres. Ils expliquent les études empiriques menées sur la performance coopérative comme étant orientées principalement sur la maximisation du profit et rentabilité, à travers la mesure de ratios financiers et économiques, que Salmi et Martikainen (1994) ne prévoient pas comme étant représentatifs de performance globale des coopératives, ou bien de l'efficacité et efficacité économique.

Cependant, Soboh et al. (2009) soulèvent que ces études empiriques ne tiennent pas compte de la nature des organisations coopératives, qui sont détenues et contrôlées par leurs membres, qui tirent profit.

En effet, Staatz (1989) prouve que les coopératives se doivent d'être performantes d'une autre façon que les entreprises capitalistes, en tant qu'entité économique spécifique aussi bien que vis-à-vis de leur environnement économique. Il faut donc, d'après lui, trouver un « équilibre délicat » entre la performance coopérative et le bien-être du producteur.

Soboh et al. (2009) examinent, pour les six types principaux d'approches économiques théoriques de la coopérative, les objectifs de maximisation, les acteurs de prise de décision et de création de valeur ou le niveau de performance attendu entre d'un côté, l'adhérent (rémunération, apports /production) d'autre côté, la coopérative, et enfin les autres parties prenantes qui interviennent dans la gouvernance.

L'objectif qui, est le plus souvent mis en avant correspond à la maximisation de la rémunération des adhérents, alors que la rentabilité de l'entité est principalement visée lorsque la coopérative est prise en tant que firme à part entière. En effet, Soboh et al. (2009) présentent les objectifs plus équilibrés des coopératives qui essaient de concilier la performance amont (revenu des associés coopérateurs) et la performance aval (profit de l'entreprise coopérative).

2.3 Les indicateurs de la performance relatives aux coopératives

La performance financière et économique d'une coopérative ne peut être évaluée que sur la base de ratios conventionnels, qui, utilisés pour les sociétés de capitaux, comme la profitabilité – EBE/chiffre d'affaires (Declerck et Viviani, 2010 ; Amadiou et Viviani, 2011) - ou bien encore la rentabilité des fonds propres, c'est-à-dire résultat net/fonds propres (Forestier et Mauget, 2001).

Soboh et al. (2009) présentent un état des lieux de la littérature qui est propre à la mesure de la performance pour les coopératives et dressent les approches théoriques de la modélisation

des objectifs économiques, qui peuvent être uniques aussi bien que multiples. Ils décrivent la vaste diversité des indicateurs de la performance en croisant les objectifs des coopératives et la conception théorique de la forme de la coopérative :

- les coopératives à objectif singulier, qui sont considérées comme des formes d'intégration verticale ou en tant qu'entités qui sont indépendantes, cherchent soit la maximisation du profit des adhérents ou de la coopérative, ou bien un équilibre entre les deux variables ;
- les coopératives à multiples objectifs, qui sont considérées comme des coalitions de parties prenantes, qui visent à maximiser les intérêts de chaque partie et peut provoquer des tensions et de conflits entre les parties prenantes. En outre, ils mettent le point sur les études empiriques de la performance coopérative comme étant axées principalement sur la maximisation du profit, à travers la mesure de ratios financiers et économiques, que Salmi et Martikainen (1994) ne considèrent pas comme des représentatifs de la performance globale des coopératives, ou bien de l'efficacité économique.

Comme indiqué sur le tableau ci-dessous, qui présente les principaux indicateurs que l'on trouve dans la littérature en matière « financière » (éléments du bilan) et « économique » (éléments du compte de résultat), il apparaît que les ratios bilantiels sont pas spécifiques de la performance coopérative : la majorité des travaux traitent d'un grand nombre d'indicateurs de structure financière ou d'endettement ou de fonds propres mais aussi d'intensité capitalistique que l'on rencontre également dans l'analyse des autres types d'entreprises.

Tableau 2 : Les indicateurs de performance des coopératives

Type d'indicateurs	Structure « financière » Bilan	Performance « économique » Compte de résultat
Batterie d'indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Deshayes (1988) : financement propre, actif économique, actif économique/financement propre ☞ Nicolas (1988b) : capital/ressources stables, capital/CA, intensité capitalistique, BFR, stocks ☞ Ebneth et Theuvsen (2005) : taux de levier, actif immobilisé/quantités apportées ☞ Declerck et Viviani (2010) : endettement CT/LMT, taux de levier ☞ Thomé et Couderc (2011), taux de levier, endettement CT/LMT, capitaux propres/bilan ☞ Declerck (2013) : plus de 20 ratios dont fonds propres/bilan, taux de levier, intensité capitalistique, : FDR, BFR et TN 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Deshayes (1988) : valeur obtenue, valeur partagée, valeur partagée/valeur obtenue ☞ Nicolas (1988b) : autofinancement, rendement apparent des immobilisations (*) ☞ Blanchini et al. (2008) : 6 indicateurs clés dont taux de VA et rémunération moyenne des adhérents ☞ Cook et al. (2008) : <ul style="list-style-type: none"> - coopératives « traditionnelles » ⇒ rémunération des apports et prix payé - « entrepreneuriat collectif » ⇒ valeur des parts sociales et rentabilité des capitaux (*) ☞ Declerck et Viviani (2010) : taux de RCAI, taux de rendement de l'actif (*) ☞ Declerck (2013) : VA hors apports, valeur obtenue, valeur partagée, autofinancement
Indicateurs synthétiques	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Mauget et Declerck (1996) : capital/capitaux propres ☞ Rebelo et al. (2010) : fonds propres/bilan 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Sexton et Iskow (1993): EVA coopérative ☞ Ling et Liebrand (1998) : EVI ☞ Touzard et al. (2002) : rémunération moyenne des adhérents ☞ Couret (2006) : RESECO ☞ Rebelo et al. (2010) : taux de rémunération des adhérents

Source : Louis-Antoine SAÏSSET 2014

3. L'innovation managériale et performance organisationnelle : Quel lien

Depuis des années, les concepts de performance et d'innovation font le sujet de débats dans la littérature, leur caractérisation au niveau de l'entreprise se fait au moyen de variables considérées comme « allant de soi », telles que , les budgets déployés en recherche et développement ou le nombre de brevets déposés, concernant l'innovation ou en chiffre d'affaires et taux de croissance, pour la performance.

Dans cette naturalisation, représentée par une conception restreinte des concepts d'innovation et de performance et l'utilisation empirique d'un nombre limité d'indicateurs quantitatifs basés sur des informations externes à l'entreprise, prenant en compte la variété des objectifs de gestion de l'entreprise et se rapprochant de plus en plus des spécificités de l'organisation. En invitant à s'émanciper des standards d'évaluation de la performance et de l'innovation qui dominent.

Le lien entre les dimensions différents d'innovation et de performance constituent l'objet de plusieurs débats dans la littérature: certains chercheurs mettent en avant un lien de causalité entre les axes d'innovation et de performance (Geroski et Machin, 1992 ; Ledent, salmon et Cassiers, 2002; Terziowski, 2010): l'innovation est perçue comme un déterminant de la performance qui l'influencerait d'une manière positive (De Winne et Sels, 2010; Liouville et Bayad, 1998) mais aussi négative (Simon, Elango, Houghton et Savelli, 2002).

Cependant, d'autres chercheurs estiment qu'il s'agirait d'une relation « d'indépendance » : les entreprises performantes ne se caractérisent pas obligatoirement par un degré élevé d'innovation, et vice versa (Lallement et Wisnia-Weill, 2007; Freel, 2000a).

Finalement, d'autres auteurs s'inscrivent dans une approche contingente et considèrent plutôt une « approche d'inclusion » où l'innovation est conçue comme un des points de mesure de la performance (Schuler et Jackson, 1987; Miles et Snow, 1984).

4. Obstacles devant les coopératives :

Des études ont été faites sur les obstacles rencontrés par les coopératives dans les pays en voie de développement ainsi qu'au Maroc. Le plan de développement des entreprises sociales et solidaires dans les différents rapports, ont identifié de nombreux obstacles à relever au niveau national tant qu'au niveau international.

Ces défis se résument comme suit :

*L'esprit d'innovation et l'adoption des technologies ne sont pas adoptés par les coopératives : une commercialisation qui est faible, et assimilation des technologies ;

*Le développement du capital humain n'est pas une priorité : manque de formation des employés à l'emploi et d'efficacité des programmes de formation et adaptabilité ;

*La difficulté d'accès au mode de financement : voies non bancaires qui sont limitées, solvabilité faible et manque de connaissance et de ressources ;

*L'accès au marché : obstacles à l'information pour les exportations, niveau de commercialisation et d'image de marque aussi faible ;

*L'environnement qui est juridique et aussi réglementaire : un octroi de licences et de permis, respect de la réglementation ; et l'infrastructure (système de dédouanement et d'aisance des échanges et des volumes commerciaux qui sont faibles ou peu fréquents)

Conclusion :

L'innovation est avant tout un processus, une idée, un bien ou un service nouveau qui est généré ou accepté par la firme qui le conçoit, pouvant être nouvelle pour l'entité ou ses clients. Selon leur "nouveau", les innovations peuvent être soit incrémentielles (continues) soit révolutionnaires (discontinues).

L'invention est l'apparition aînée d'une nouvelle proposition /idée de produit ou de bien ou de processus, quant à l'innovation, c'est l'acte de mettre cette idée en pratique. Il existe des différents modèles d'innovation dans les entreprises. Cependant, elle peut être liée à de nouveaux produits ou services, des processus nouveaux de production, de nouvelles méthodes ou techniques de commercialisation et de nouvelles structures de gestion ou d'organisation.

L'innovation peut toutefois concerner la technologie, les activités commerciales, la propriété intellectuelle, ou les activités physiques. Multiples définitions ont été exploitées dans la littérature afin de démontrer l'importance significative d'innovation comme une ressource pour les entreprises. Certains définissent l'innovation comme la génération et la réalisation d'idées. D'autres disent que l'innovation est le renouvellement et l'élargissement du champ des produits, des services et des marchés connexes ; la conception de nouveaux produits, de

nouveaux moyens d'approvisionnement et de distribution ; l'implantation de changements dans la gestion, les conditions de travail et l'organisation du travail. L'Union de l'Innovation classe l'innovation comme le changement qui accélère et améliore la manière dont nous acquérons, concevons, produisons et développons nouveaux procédés ou produits, et services. L'innovation consiste principalement à identifier et à exploiter les moyens de création de nouveaux produits, services ou pratiques.

Dans le présent article, dédié à l'étude de lien entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle auprès des coopératives, nous avons essayé de développer une panoplie de conceptions théoriques, de définitions mais aussi d'outils analytiques reliant les concepts clés de cette recherche, nous pouvons considérer que notre travail présente une extension des travaux antécédents sur l'innovation managériale et performance, que l'apport théorique réside principalement au niveau du lien conceptuel modélisé pour les coopératives.

Au niveau du premier axe, qui a été consacré aux genèses conceptuelles et aux acceptions théoriques de l'innovation managériale et la performance organisationnelle, nous avons présenté les rouages conceptuels et évolutifs susceptibles de fournir des définitions concrètes avant de mettre en exergue les liens qui peuvent éventuellement être décelés.

À cet égard, comme tout travail de recherche, notre recherche reste à affirmer les liens par une recherche exploratoire, nous comptons approfondir d'avantage le modèle théorique et par la suite, identifier les variables de mesures des concepts auparavant mobilisés, la confirmation de cette étude théorique se fera à travers une étude qualitative et quantitative menées sur des coopératives marocaines principalement dans le secteur agricole sur la région de Casablanca-Settat, dans le but d'avoir plus d'explication et de détails pour mieux comprendre le phénomène étudié

BIBLIOGRAPHIE :

Amadiou P. et Viviani J. L. (2011), « Intangible expenses : a solution to increase the French wine industry performance ? » *European Review of Agricultural Economics*, vol. 38, n°2, p. 237-258.

Ajanthan, A. (2013). « The Relationship between Dividend Payout and Firm Profitability: A Study of Listed Hotels and Restaurant Companies in Sri Lanka ». *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 3: numéro 6, pp: 1-6.

BACHELARD, O. (2003). GRH et innovation en PMI. Au 14^e Congrès de l'AGRH. Grenoble, France, 20-23 novembre.

- Baret, P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des 88née de recherche du CEROS, 1-24.
- Bourguignon, A., (2000), Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Paris, édition Economica, 1324 p.
- BOURZIQUI. T « A Conceptual Model For Studying The Relationships Between Board Gender Diversity, Innovation And Firm Performance. » Revue CCA 2018.
- Boyne, G.A., & Walker, R.M., (2002), Total quality management and performance: an evaluation of the evidence and lessons for research on public organizations. *Public Performance & Management Review*, 26(2), PP.111-131.
- Birkinshaw, J., & al., (2008), Management innovation. *Academy of management Review*, PP.825-845.
- Caves, B. E. and Ghemawat, P. (1992). 'Identifying mobility barriers'. *Strategic Management Journal*, 13, 1–12.
- Chandler, A.D., (1992), Organisation et performance des entreprises, Tome1, Paris, édition Organisation, 429 p
- COSH, A., HUGHES, A. et WOOD, E. (1996). Innovation in U.K. SMEs : causes and the consequences for firm failure and acquisition. Cambridge, University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research.
- Doriath, B., & Goujet C., (2007), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3ème édition, Paris, édition Dunod, 332 p.
- Daft R.L. (1978). "A dual core of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210.
- Damanpour, F., (1987), The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, PP.675-688
- Damanpour F. (1991) "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *The Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590
- Damanpour F., Evan W.M. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409.
- Declerck F. et Viviani J. L. (2010), « Solvency and performance of french wineries in times of declining sales: co-operatives and corporations. » 4 th International European Forum on System Dynamics and Innovation, Proceedings in Food System Dynamics 2010, Bonn, Germany.

- DE WINNE, S. et SELS, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resources Management*, 21(11), 1863-1883.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks : The triple bottom line of 21st century business*. Capstone : Oxford.
- Evan W.M. (1966). "Organizational lag", *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53.
- FABI, B., RAYMOND, L. et LACOURSIERE, R. (2009). HRM practices, strategic development and performance in manufacturing SMEs : a gestalts perspective. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 16(1), 7-25.
- FAOUZI. J. (2021) «Approche perceptuelle et modélisatrice de la performance : cas des coopératives au Maroc», *Revue Française d'Économie et de Gestion* «Volume 2: Numéro 4» pp: 265-288.
- Foray D., Mairesse J. (eds) (1999) *Innovations et performances - approches pluridisciplinaires*, Editions de l'EHESS, 470 pages.
- Forestier M. et Mauget R. (2001), « De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire – 2 ème partie : quelle gouvernance ? » *RECMA*, n° 279, p. 60-70.
- Franko, L. G. (1989). 'Global corporate competition: who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why'. *Strategic Management Journal*, 10, 449–74.
- FREEL, M.S. (2000a). Do small innovating firms outperform non-innovators ? *Small Business Economics*, 14(3), 195-210.
- Freeman, R.E., (1984), *Strategic management: strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman edition, 292 p.
- GEROSKI, P. et MACHIN, S. (1992). Do innovating firms outperform non-innovators ? *Business Strategy Review*, 3(2), 79-90.
- GOFFIN, K. (1998). The benefits of effective product innovation. *Manufacturing Excellence*, 5(1), 10-13.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. and Moesel, D. D. (1996). 'The market for corporate control and firm innovation'. *Academy of Management Journal*, 39, 1084–119
- Kimberly, J.R., & Evanisko, M.J., (1981), *Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations*. *Academy of management journal*, PP.689-713.

- LALLEMENT, R. et WISNIA-WEILL, V. (2007). Concurrence et innovation : quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? *Horizons stratégiques*, 2(4), 156-175.
- Le Roy, F., & al., (2013), L'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, PP.77-90.
- Lorino, P., (1998), *Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage*, Paris, édition Organisation, 520 p
- Marchesnay, M. (1991), La PME : une gestion spécifique, *Économie rurale*, Vol. 206, N° 1, pp. 11-17.
- Menguc, B., Auh S. (2006) "Creating a Firm-level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1):63–73.
- Messaoudi A , Binkkour M, El Abidi A, 2020 Innovation managériale et performance globale : Cas des PME familiales au Maroc, *MJBS Vol 2 N°1*.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). « An Evolutionary Theory of Economic Change ». Cambridge, MA: Belknap
- MARAVELAKIS, E., BILALIS, N., ANTONIADIS, A., JONES, K.A. et MOUSTAKIS, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness in SMEs : a three-dimensionnal fuzzy logic approach. *Production, Planning & Control*, 17(3), 283-292.
- Morbey, G. K. (1988). 'R&D: its relationship to company performance'. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 191–200
- Nord, W.R., & Tuckers, S., (1987), *Implementing routine and radical innovations*: Lexington, MA: Lexington Books, 400 p.
- OCDE (2010). *Mesurer l'innovation : un nouveau regard*. Paris, OCDE.
- Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises*. Thousand Oaks, Calif. : Sage.
- Pistis, T.S., & al., (2012), Introduction: an entrée to organizational and managerial innovation. In Tyrone Pistis, Ace Simpson & Erlend Dehlin (Ed.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*: Edward Elgar Publishing, PP.1-9.
- Porter & Stern (2001). « Innovation : Location Matters ». *MIT Sloan Management Review*, Volume 42: numéro 4, pp: 28-36.
- Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. Journée AIMS Atelier développement durable, Angers.
- Rogers E. (1995) *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York, 4th edition

- ROPER, S., LOVE, J., DUNLOP, C., ASHCROFT, B., HOFMANN, H. et VOGLER-LUDWIG, K. (1996). Product innovation and development in UK, German and Irish manufacturing. Belfast, Queens University of Belfast, Northern Ireland Economic Research Centre.
- SAÏSSET Louis-Antoine, 2014 Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon.
- SCHULER, R.S. et JACKSON, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Soboh, R., Lansink, A., Giesen, G., & van Dijk, A. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between Theory and Practice. *Review of Agricultural Economics*, 31 (3), 446–469.
- Staatz, J. M. (1987). The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. *Cooperative Theory: New Approaches*, 18, 33–60.
- SIMON, M., ELANGO, B., HOUGHTON, S.M. et SAVELLI, S. (2002). The successful product pioneer : maintaining commitment while adapting to change. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 187-203.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). ‘Dynamic capabilities and strategic management’. *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.
- Torchia et al. “ Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass” *Journal of Business Ethics*, Springer 2011
- Walker, E., & Brown, A., (2004), what success factors are important to small business owners? *International small business journal*, PP.577-594.
- Wang C.-L., Ahmed P.-K. (2004) “The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, 7(4) :303–313.
- Zahra, S. A. and Garvis, D. M. (2000). ‘International corporate entrepreneurship and firm performance : the moderating effect of international environmental hostility’. *Journal of Business Venturing*, 15, 469–92.
- Zenisek, T.J. (1979). Corporate Social Responsibility : A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review* 4 (3) : 359-368.