

Intrapreneuriat, créativité et innovation :
Les nouveaux leviers managériaux des entreprises
du secteur de la logistique au Maroc

Hasna BOUCHETTE

Université Hassan II- Casablanca

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion -
Casablanca Laboratoire de Recherches Prospectives en Finance
et Gestion

hasna_bouchette@yahoo.fr

RESUME :

Les organisations sont actuellement en pleine mutation, répondant ainsi à l'évolution de l'environnement socio-économique. Leur structure a dû être repensée, afin d'obtenir des organisations créatives, innovantes et entrepreneuriales. Les entreprises du secteur de la logistique ne semblent pas échapper à cette règle, la dynamique entrepreneuriale apparaît aujourd'hui comme une composante essentielle de leur compétitivité.

L'intrapreneuriat est un sous-champ du phénomène plus vaste de l'entrepreneuriat. Il est généralement reconnu qu'il a un impact positif sur la croissance et la rentabilité des entreprises qui le pratiquent (Kuratko et coll., 2001 ;Antoncic et Hisrich, 2004 ;Fitzsimmons et coll., 2005). En effet, l'intrapreneuriat est considéré comme un stimulus de l'innovation dans les entreprises. Ceci étant, il est intéressant de regarder les éléments qui peuvent amener ou au moins faciliter la dynamisation du triptyque intrapreneuriat - créativité - innovation.

Dans cet article nous nous intéresserons à présenter une revue de littérature sur cette notion d'intrapreneuriat comme

logique managériale et son interaction avec la créativité et l'innovation.

Ensuite, nous nous focaliserons sur les PME marocaines du secteur de la logistique et aborderons les mesures et actions entreprises par l'Etat pour leur mise à niveau afin qu'elles soient plus compétitives, entrepreneuriales, innovantes et performantes.

MOTS CLES :

Intrapreneuriat, créativité, innovation, performance, logistique, PME, stratégie, logique managériale

INTRODUCTION :

L'intrapreneuriat est un concept qui s'inscrit dans le cadre général de l'entrepreneuriat. Pour Carrier (1997), c'est une nouvelle forme de gestion qui amène les employés d'une organisation à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au service de celle-ci.

Miller et Friesen (1983) résonnaient d'ailleurs en ce sens indiquant que les firmes entrepreneuriales avaient une volonté élevée d'innover en prenant des risques.

Sur la base des propositions de Carrier (1997) et Basso et Legrain (2004), Viala et Leger-Jarniou (2010) proposent la définition suivante : « la dynamique d'innovation intrapreneuriale est un mode de gestion collaboratif permettant d'instiller l'esprit entrepreneurial dans les organisations. C'est un outil de mobilisation du personnel, au service de la performance de l'organisation, qui permet aux employés d'exprimer leur potentiel créateur afin de satisfaire leurs besoins personnels et les besoins de l'entreprise »

Pour sa part, la logistique est l'une des fonctions les plus créatrices de valeur aujourd'hui. Les entreprises du secteur sont plus que jamais, directement concernées par les implications de l'innovation, notamment induites par les mutations technologiques et organisationnelles. En effet, une logistique innovante peut permettre aux entreprises de se différencier, de devenir plus performantes et d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels autant sinon plus que l'innovation dans la conception et la production.

A travers ces définitions, on constate une forte corrélation entre les concepts de créativité organisationnelle,

d'innovation et de performance que nous essaierons d'analyser dans le cadre de ce travail. Dans un premier temps, nous présenterons ces notions de manière sommaire dans les organisations, avant d'orienter la recherche les concernant, dans un deuxième temps, vers les entreprises du secteur de la logistique au Maroc. Nous présenterons enfin les mesures mises en place par l'Etat afin de préparer un climat entrepreneurial favorable.

I. LES LOGIQUES MANAGERIALES INTRAPRENEURIALES :

Toulouse (1988) considère l'intrapreneuriat comme une stratégie managériale. Sundbo (1992, 1996, 1998 et 1999) quant à lui a beaucoup travaillé de son côté sur l'intrapreneuriat en tant que stratégie managériale, il s'est focalisé sur la responsabilisation des employés et l'encouragement de leurs initiatives intrapreneuriales. Il précise cependant que cela ne signifie pas, en règle générale, la décentralisation au maximum mais plutôt, le maintien au niveau de la direction, d'un pouvoir discrétionnaire de contrôle sur la conformité des idées et projets soumis par rapport à la stratégie de l'entreprise.

1. Notion d'intrapreneuriat

La définition de l'intrapreneur est loin d'être claire pour bon nombre de chercheurs en intrapreneuriat, et pour d'autres, même s'il semble y avoir une similitude entre ses principaux éléments, elle est loin d'être explicite (Carrier, 1993 ; Bruton, Merikaset *al.* 1996).

Carrier (1993) souligne que le discours sur l'intrapreneuriat est un «discours polyphonique» et que le concept d'intrapreneur demeure entouré de beaucoup d'ambiguïté. «On finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle de l'intrapreneuriat» (1997 : 64). Elle définit ce dernier comme étant la mise en oeuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise.

Stopford et Baden-Fuller (1994) déplorent également le manque de précision des définitions de l'intrapreneuriat mais attribuent cela à la diversité des types d'intrapreneuriat au sein de l'organisation.

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) affirment que bien que le terme paraisse clair, il peut prendre des formes différentes : intrapreneuriat administratif, opportuniste, imitatif, acquisitif et incubatif, ou encore, ils assimilent l'intrapreneuriat à (1) une nouvelle direction stratégique; (2) à une innovation venant d'en bas ; et (3) à la création d'une affaire autonome.

Pour Lombardi (1990), le vrai intrapreneur est celui qui se comporte comme si l'affaire était sienne et prend une fierté réelle dans ses responsabilités et gère les situations comme si son chèque de paye dépendait du résultat. Il fait preuve du même engagement que l'entrepreneur

La définition de l'intrapreneuriat n'est pas la seule touchée par l'ambiguïté, la confusion semble également atteindre un certain nombre de notions équivalentes et avoisinantes.

2. Notions équivalentes :

- **Intrapreneur et entrepreneur :**

Les deux termes présentent de nombreuses similitudes. Ainsi, pour Lombardi (1990), la seule différence entre intrapreneur et entrepreneur est la propriété financière relative. Carrier (1993) va dans le même sens en soulignant que l'intrapreneuriat pourrait être vu comme une forme particulière de l'entrepreneurship dans la mesure où les deux concepts font référence à des comportements, des processus et des ensembles de traits de personnalité identiques.

Carrier (1997 et 2000) propose les niveaux suivants de différenciation entre les deux concepts:

- Lieu ou contexte d'exercice : l'entrepreneuriat peut s'exercer n'importe où, cependant on ne peut *intraprendre* qu'à l'intérieur d'une entreprise.
- Type de risque encouru : en règle générale l'intrapreneur, à l'opposé de l'entrepreneur, ne risque pas ses avoirs financiers ni ses biens personnels. Cependant, il court le risque de perdre sa crédibilité en cas d'échec.
- Type de récompense : Alors que l'entrepreneur peut s'approprier tout ou partie des profits éventuels de son entreprise, la récompense de l'intrapreneur échappe à son contrôle et est, en règle générale, conditionnée par les pratiques de l'entreprise.
- Degré d'autonomie : alors que l'entrepreneur dispose de toute la marge de manoeuvre pour faire prendre à son entreprise le cap qui lui convient, l'intrapreneur doit, quant à lui, négocier au cas par cas l'autorisation, les ressources et l'appui nécessaires à la réalisation de ses projets.

- **Corporateintrapreneur :**

De nombreux auteurs dans la documentation anglo-saxonne continuent jusqu'à aujourd'hui à utiliser la notion de « Corporate entrepreneur » bien que certains ont adopté aussi l'appellation *intrapreneur*.

Guth et Ginsberg (1990) utilisent la notion de « corporateentrepreneurship » qui englobe deux phénomènes : « Corporateventuring » et « Corporaterenewal ». Le premier désigne la création de nouvelles affaires au sein d'organisations existantes et le second, la transformation des organisations à travers le renouvellement des idées et postulats de base.

A ces deux phénomènes, Stopford et Baden-Fuller (1994) ajoutent le changement par une entreprise des règles de concurrence dans son secteur d'activité.

Le « corporateentrepreneurship » pour Taylor (2001) recouvre le renouvellement de l'organisation et le développement de nouvelles affaires mais aussi l'élimination des affaires anciennes.

Ainsi, pour de nombreux chercheurs, « corporateentrepreneurship » ne serait pas synonyme d'intrapreneuriat mais renvoie plutôt à un phénomène plus composite dont l'intrapreneuriat ne constitue que l'une des facettes.

À ces deux formes (corporateentrepreneurship et intrapreneuriat), Thornberry (2001) ajoute la transformation de l'organisation et le changement des règles concurrentielles du

secteur comme les composantes du
« corporate entrepreneurship ».

3. Modèles intraprenariaux (revue de littérature) :

Regroupant les principaux modèles traitants de l'intrapreneuriat mais également de la dynamique intraprenariale, cette revue de littérature se vise à présenter brièvement les principales caractéristiques, les points de convergence et de divergence de ces différents modèles :

Modèles Guth et Ginsberg (1990): présentent les déterminants et les effets possibles du phénomène de l'intrapreneuriat à travers les projets d'entreprise et le renouvellement stratégique. Dans ce modèle, l'intrapreneuriat n'est pas vu comme une stratégie, mais plutôt comme une multiplicité de phénomènes exogènes à celle-ci.

Modèles de Burgelman (1983) et de Flyod et Lane (2000) : considèrent le phénomène de l'intrapreneuriat grâce aux projets d'entreprises internes et au renouvellement stratégique. Ces modèles privilégient les processus, les rôles et les comportements managériaux intervenant dans ces derniers. La stratégie est également considérée comme exogène à l'intrapreneuriat.

Le modèle intégré de Ferreira (2001) sur l'intrapreneuriat se base sur la stratégie de l'entreprise. Ils citent trois composants qui impactent la stratégie d'entreprise, essentiellement le cycle de vie et les caractéristiques de l'entrepreneur, et de façon mineure l'environnement. Ce dernier doit être dynamique, hostile, et hétérogène. La stratégie est alors axée sur la prise de risque, l'innovation, la proactivité et l'autonomie et agit ainsi sur la performance et le développement de l'entreprise.

Le modèle Barrett, Balloun et Weinstein (2000): montre une progression naturelle de l'activité d'affaire depuis l'établissement d'une stratégie de mission (où l'entreprise veut aller), d'un comportement intrapreneurial (comment l'entreprise est managée), des pratiques d'affaire et des tactiques compétitives (comment l'entreprise obtient ce qu'elle veut), jusqu'à la performance commerciale (comment l'entreprise évalue son succès marketing). Ils montrent également l'influence des variables extérieures (l'environnement) sur l'activité (et réciproquement).

Drazin et Schoonhoven (1996) proposent un modèle multi niveau représentant les effets du contexte sur l'innovation. Ce modèle donne un poids important à la stratégie, mais également aux caractéristiques individuelles des salariés de l'organisation. La stratégie d'une entreprise influe sur le comportement des managers, sur l'organisation, et enfin sur l'innovation.

Ce modèle distingue plusieurs stratégies et montre leurs influences :

- Au niveau du senior management, les acquisitions possèdent un effet bénéfique sur les contrôles financiers, alors que les dessaisissements et les réductions de coûts ont un effet négatif sur les contrôles stratégiques et sur l'innovation.
- Au niveau organisationnel, le modèle inclut la culture et la disponibilité des ressources, influant sur le niveau des projets individuels.
- Au niveau individuel, les caractéristiques psychologiques influent sur la créativité.

L'innovation se trouve donc directement impactée par le niveau individuel et le comportement des managers.

4. Intrapreneuriat et créativité organisationnelle :

Perçue comme un précurseur à l'innovation (Styhre et Sundgren, 2005), la créativité organisationnelle permet la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble, susceptibles de générer une innovation (Amabile, 1988).

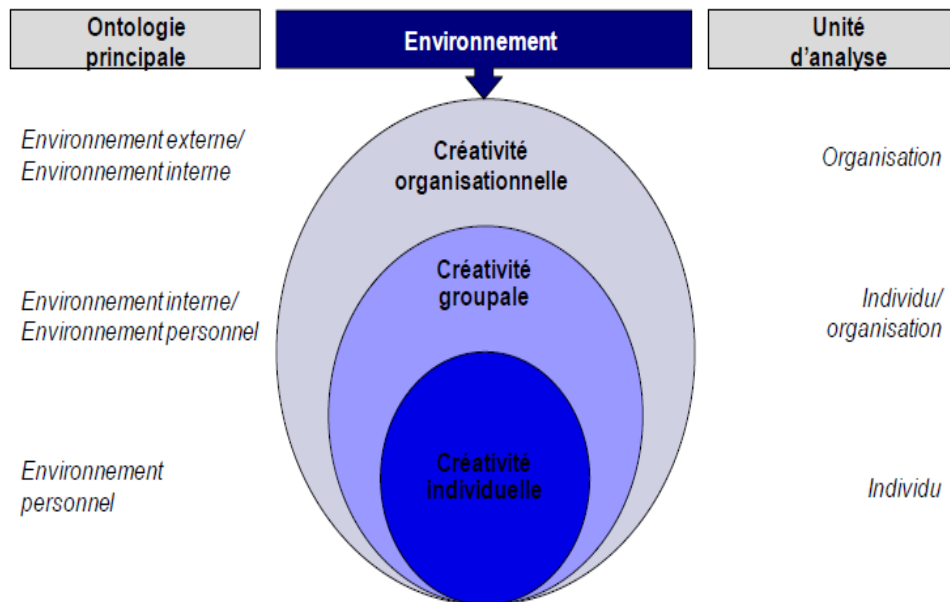
La créativité réunit et suscite à la fois de la connaissance, de l'intelligence, de l'expérience, de l'intérêt et de l'enthousiasme (Walters, 1965). De manière consensuelle, la créativité peut être définie comme l'aptitude à réaliser une production qui soit en même temps nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste.

La créativité organisationnelle inclut la créativité individuelle et groupale et interagit dans le système complexe qu'est l'entreprise. Selon Mednick (1962), la créativité individuelle représente la capacité d'une personne à associer des éléments pour former de nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique.

La créativité de groupe, quant à elle, est une fonction de la créativité des individus qui le composent mais dépend aussi de facteurs spécifiques comme les normes du groupe, sa cohésion, sa taille, son hétérogénéité et son mode de fonctionnement (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

La créativité s'applique à l'individu et à l'organisation, en prenant en compte les interactions de l'individu avec son environnement (au sein de groupes d'individus, environnement interne de l'entreprise), ainsi que les interactions de l'organisation avec son environnement interne et externe (Iansiti et Levien, 2004;Guéguen et Torrès, 2004).

Figure 1 : les différents niveaux de la créativité



Source : C. Viala, M. Perez et F. Goxe, AIMS, Luxembourg, juin 2010

L'intrapreneuriat peut être présentée sous plusieurs facettes selon la forme de créativité organisationnelle poursuivie. L'intrapreneuriat regroupe :

- Le *Corporate Venturing*, la création d'une nouvelle activité. Celle-ci peut dériver du lancement de nouveaux produits ou de la reconnaissance de nouvelles opportunités de marché. Elles peuvent entraîner la création (ou non) de nouvelles unités organisationnelles externes (joint venture, essaimage, capital venture, start-up externe) ou internes (nouvelle division, start-up interne, filiale) (Burgelman, 1983).

- L'*innovation*, définie par une pluralité de formes telles que le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de

nouvelles organisations. Elle constitue le point commun entre le corporate venturing et le renouveau stratégique. Ce dernier peut être défini comme la revitalisation d'organisations existantes à travers la régénération des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquelles elles étaient bâties (Guth et Ginsberg, 1990 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994).

Les différentes composantes de l'intrapreneuriat effectuent ainsi le lien entre la créativité, l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement. Ceci justifie l'utilisation de la littérature sur l'intrapreneuriat afin de compléter les modèles de créativité organisationnelle.

5. La stratégie intrapreneuriale comme gage de l'innovation et de la performance :

Les stratégies intrapreneuriales sont mises en place pour attirer des avantages compétitifs à travers l'innovation sur une base soutenue (Russell, 1999). L'organisation doit revoir ces stratégies afin d'encourager l'intrapreneuriat. Une stratégie basée sur l'innovation doit faire appel au contexte organisationnel (Burgelman et Sayres, 1986). Ce contexte doit aussi permettre de prendre toutes sortes d'initiatives à travers une vision entrepreneuriale.

Une entreprise innovante comprend le contexte de la force du client et prévoit un espace privilégié de relation clients-fournisseurs, afin d'identifier des « challenges d'affaires » (Mohanty, 1999).

Mc Ginnis et Verney (1987) présentent l'intérêt pour l'entreprise de développer sa capacité à interagir avec ses constituants et avec l'extérieur. Celle-ci s'avère importante pour

l'identification de nouvelles opportunités et la résolution de problèmes. Les entreprises entre elles et les individus entre eux doivent développer leurs capacités à travailler en réseau (Huxhamet Vangen, 2000). Husted et Vintergaard (2004) insistent sur le fait de stimuler l'innovation à travers les bases du projet d'entreprise, capable de générer régulièrement de nouvelles idées innovantes.

On peut déduire donc de cette revue de littérature que la stratégie est généralement l'élément déclencheur en interne de la mise en oeuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale permettant de susciter des avantages concurrentiels à travers l'innovation dans un environnement compétitif et améliorer ainsi la performance.

II. LES DEFIS MANAGERIAUX DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE LA LOGISTIQUE :

De nos jours, la chaîne logistique tend à évoluer d'une configuration stable dans le temps vers une structure dynamique, aux agencements temporaires car modelés par une demande du marché (Fabbe-Costes, 2007). Le *supplychain management* (SCM), véritable philosophie managériale qui amène les membres d'une chaîne logistique à construire ensemble une valeur ajoutée pour le client et à réduire, collectivement, l'incertitude liée au marché (Spalanzaniet al., 2007), constitue un nouveau relais et enrichissement de la notion de chaîne logistique (Colin, 2005).

1. La logistique dans les PME

Limitée au début à un objectif d'optimisation des stocks et de leurs mouvements, la logistique, sous l'impact des contraintes de marketing, a vu sa finalité s'élargir et passer à la coordination des différentes fonctions participant à la circulation des flux au sein de l'entreprise (années 1980-1990). A compter des années 1990, elle est reconnue comme un véritable levier concurrentiel, permettant de piloter les flux trans-fonctionnels et trans-organisationnels physiques, d'informations et financiers, dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service (Gozé-Bardin, 2009).

« L'importance grandissante du service logistique est expliquée, d'une part, par sa place croissante dans la structure de l'entreprise et, d'autre part, par son statut stratégique. Concernant ce deuxième point, la logistique, en s'intégrant dans la vision globale de l'entreprise industrielle ou commerciale, participe clairement et vivement à la détermination des objectifs stratégiques (Abbad, 2009, p 53). ». Cette évolution de la logistique est non seulement un soutien stratégique mais encore contribue-t-elle à la définition de la stratégie de l'entreprise.

Or cette fonction stratégique reste encore timide dans les PME contrairement aux grands groupes qui sont parvenus à accomplir leur révolution logistique.

En effet, dans une TPE ou une PME, les opérations logistiques sont souvent considérées sous leurs aspects contraignants et problématiques étant donné que les fonctions de l'entreprise sont, dans la plupart des cas, dans les petites structures, pilotées par le dirigeant lui-même. Pour ce dernier, elles sont à la fois consommatrices de temps, souvent répétitives et semblent éloignées de la dimension stratégique du projet d'entreprise.

Le temps passé à la gestion des opérations logistiques peut donner l'impression au dirigeant de ne pas se concentrer sur l'essentiel. Pourtant, négliger l'aspect logistique de son activité, c'est aussi se priver d'un levier stratégique important et d'un avantage concurrentiel potentiel.

Cependant, les petites et moyennes entreprises sont aujourd'hui en pleine mutation. Les enjeux sont devenus plus importants ainsi que la **survie et le développement** des petites et moyennes industries face aux exigences d'un marché concurrentiel.

La logistique offre ainsi plusieurs leviers de croissance, de réduction des coûts et de mutualisation des ressources. Jusqu'alors négligés par les PME, les **leviers logistiques** constituent une opportunité si les entreprises apprennent à les utiliser dans le cadre de stratégies globales Supply Chain.

2. Collaboration, création de valeur et avantage concurrentiel : nouvelle stratégie managériale SCM

La chaîne logistique est une conséquence des choix d'allocation des ressources des entreprises qui peuvent être développées en interne ou être externes avec notamment la sous-traitance. La stratégie de la **sous-traitance** vise à réorganiser les activités et à les distribuer auprès de diverses entreprises spécialisées dans des segments de marché pointus afin d'exploiter au maximum les forces de chacune (Halley, 2004).

Les entreprises aujourd'hui s'appuient sur de la **création de valeur partenariale** pour compléter leur propre création de valeur (Evrard Samuel et Spalanzani, 2006) ; La baisse des coûts de transaction, des logiques financières, la recherche de

flexibilité, des procédures pour améliorer la qualité, des relations denses entre partenaires, des innovations technologiques ont été les conditions d'émergence du SCM.

Après une phase d'excellence organisationnelle (basée sur les ressources internes), on assiste à une phase **d'externalisation** des activités non stratégiques auprès de prestataires de services logistiques (PSL) qui développent et consolident une double compétence liée d'une part à leur capacité d'organisation mais aussi à leur capacité d'innovation (Brulhart et Claye-Puaux, 2009).

La création de valeur passe également par des **pratiques plus collaboratives**. La gestion de la chaîne logistique implique une synchronisation de toutes les activités de la chaîne, ce qui suppose tout d'abord une intégration complète des acteurs de la chaîne en ce qui concerne le partage des informations et la coopération (stratégies de partenariats). Les enjeux de cette collaboration sont multiples : la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité, la focalisation de l'entreprise sur ses compétences de base, l'augmentation des revenus et la réduction des délais (Nagati et al, 2009).

3. La logistique au Maroc : Etat des lieux et défis managériaux

Le Maroc a adopté en 2010 une démarche volontariste, unique dans la région, pour développer sa compétitivité logistique. La stratégie mise en place à cet effet a clairement montré que la réussite de la mutation logistique passe impérativement par la mise à niveau, l'innovation et la modernisation de la logistique au sein des PME marocaines.

Le diagnostic mené à l'occasion de l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement de la Compétitivité Logistique a révélé que trois principaux facteurs sont à l'origine des dysfonctionnements que connaît le secteur logistique marocain :

Une structure fragile du tissu économique des acteurs logistiques :

- Dominance des TPE ;
- Prépondérance du secteur informel ;
- Absence d'une représentation professionnelle du secteur logistique ;
- Absence de normes et de réglementations régissant le secteur.

Un secteur logistique non reconnu en tant que secteur d'activité économique à part entière :

- Un secteur logistique encore embryonnaire ;
- Le caractère transversal et omniprésent des activités logistiques rend difficile son émergence en tant que secteur autonome. En effet, les activités logistiques ont été souvent considérées comme annexes de l'industrie, du commerce et du transport.

Des dispositifs d'appui inadaptés et méconnus :

- Faible visibilité des produits d'appui au secteur logistique ;
- Absence de programmes d'appui spécifiques aux activités logistiques et aux prestataires logistiques ;
- Enveloppe allouée en appui aux PME dans le cadre de leur projet de progrès, jugée insuffisante.

Fort de ce constat et pour pallier à cette situation, l'Etat à travers le contrat programme signé en avril 2010, s'est engagé à :

- Développer le tissu des acteurs du secteur logistique ;
- Mettre à niveau la fonction logistique dans les PME en s'appuyant sur les produits de Maroc PME et en mettant en place d'autres programmes d'appui si nécessaires ;
- Mettre à niveau la logistique des chargeurs à travers des plans de communication et de sensibilisation aux bonnes pratiques logistiques et à l'intérêt de la sous-traitance logistique ;
- Soutenir l'émergence et le développement de champions nationaux dans le secteur logistique ;
- Développer la formation et les compétences dans le secteur.

L'ensemble de ces mesures a pour principal objectif d'encourager et de favoriser la modernisation et l'innovation des PME du secteur. Un plan d'action pour la mise à niveau de la fonction logistique dans les PME a été adopté.

III. MISE A NIVEAU LOGISTIQUE DES PME : PROJET DE PLAN D'ACTION POUR LA PERIODE 2016-2020

Afin de mettre en pratique les modalités de mise à niveau logistique de la PME marocaine, axées sur les prestataires logistiques et les chargeurs, un projet de manuel de mise en œuvre des actions du programme, objet d'une convention signée entre l'Agence Marocaine du Développement de la Logistique (AMDL), la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) et le Groupement Interprofessionnel d'Aide au Conseil du Transport & Logistique (GIAC TRANSLOG) pour la période 2016-2020, a été rédigé. Ce manuel décrit, en détail, pour chaque action dudit programme, le mode d'organisation, les étapes, le contenu du travail de chacun des intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien ces actions.

1. Objet du manuel et actions du programme:

Il indique le circuit de traitement des actions du programme. L'objectif est de mettre à la disposition de tous les intervenants dudit programme, un outil de référence précisant le rôle de chacun, les règles à suivre, les procédures à appliquer, les documents à fournir et le schéma de traitement des dossiers.

Les actions du programme de mise à niveau logistique des PME sont déclinées en trois catégories de produits :

- Produits d'études de diagnostic ;
- Produits des systèmes d'information ;
- Produits de formation et de certification des compétences.

2. Cibles du programme:

La population cible des actions du programme sont les suivantes :

Opérateurs logistiques ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à **250 MDH** :

- Prestataires logistiques ;
- Commissionnaires de transport ;
- Messagerie ;
- Transporteurs routiers de marchandises.

Chargeurs ayant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à **50 MDH** :

- Industriels ;
- Distributeurs ;

- Commerçants ;
- Prestataires de services.

3. Produits proposés par le programme :

A. Produits d'études de diagnostic :

Les produits d'études de diagnostic sont destinés aussi bien aux chargeurs qu'aux prestataires de services logistiques. Ces produits consistent à :

Pour les chargeurs :

- Etudier la faisabilité, préparer et accompagner le déploiement de mon projet d'externalisation.

Pour les prestataires de services logistiques :

- Diagnostiquer ma performance commerciale et définir mon plan d'actions commercial.

Pour les chargeurs et prestataires de services logistiques :

- Diagnostiquer ma performance logistique et opérationnelle, élaborer mon plan de progrès et de mise à niveau de mon organisation et de mes processus opérationnels ;
- Certifier / labelliser mon entreprise : ISO, sûreté de la Supply-Chain, etc.

B. Produits des systèmes d'information

La présente mesure couvre les produits « Diagnostiquer mon besoin, choisir, acquérir et déployer mon système d'information ». Elle vise à mettre en œuvre, au sein des PME marocaines bénéficiaires, un logiciel de type WMS (Warehouse

Management System) ou TMS (Transportation Management System).

En effet, placé au cœur de la supplychain, la solution doit aider les entreprises à faire face à la complexité logistique et aux enjeux grandissants en termes de traçabilité, de réactivité, de suivi des opérations en temps réel, d'anticipation de l'activité future et de maîtrise de l'échange d'informations.

Les principaux objectifs de la mesure sont :

- Limiter les erreurs lors de la préparation des commandes ;
- Améliorer l'exploitation des moyens et des surfaces de l'entreprise bénéficiaire ;
- Améliorer la maîtrise des stocks ;
- Améliorer la productivité de l'entrepôt ;
- Assurer la traçabilité en aval et amont des informations grâce au suivi des stocks ;
- Améliorer l'adéquation entre les moyens mobilisés (ex : équipes, moyens de manutention) et la charge de travail ;
- Optimiser les coûts de transport au travers l'optimisation des expéditions ;
- Optimiser le fonctionnement de l'entrepôt.

C. Produits de formation et de certification des compétences :

Les produits de formation et de certification comprennent des formations logistiques qualifiantes assurées par les organismes conseil et de la formation spécialisés.

Ces formations concernent les :

- Conducteurs routiers sur des compétences spécifiques comme le transport des matières dangereuses et périssables ;
- Conducteurs de chariot élévateur ;
- Conseiller à la sécurité ;

- Logisticiens sur l'accompagnement à la certification des compétences ;
- Cadres sur la sensibilisation aux bonnes pratiques logistiques.

Mais également, la formation des jeunes entrepreneurs, notamment à travers :

- La participation à l'animation des formations via des témoignages des chefs d'entreprises du secteur ;
- L'appui aux stages de perfectionnement au sein des entreprises du secteur ;
- La mobilisation d'entreprises à même d'assurer le coaching de jeunes entrepreneurs pour accompagner le développement des entreprises créées.

Ce manuel prévoit également de renforcer les compétences clés des formateurs et des tuteurs en logistique pour assurer une formation de qualité dans les différents métiers identifiés.

Pour réussir ces formations, il est prévu l'établissement, par des organismes de conseil & de la formation, des référentiels de formation et d'évaluation.

La présente mesure s'est fixée comme objectif de pallier, à court terme, aux besoins de formation les plus urgents en permettant d'une part, la mise à niveau réglementaire et technique des opérateurs, la qualification des compétences des professionnels à travers un système de certification reconnu mondialement et d'autres part de promouvoir les bonnes pratiques logistiques.

CONCLUSION :

Cette recherche a été l'occasion de s'interroger sur l'incidence des nouvelles stratégies managériales, basées sur des logiques de créativité, d'innovation et entrepreneuriales, sur le développement de l'entreprise. Elle a également mis l'accent sur le fait que ces concepts sont interactifs et qu'ils ont une même finalité qu'est la performance. Cette dernière étant le moyen de mesure de leur efficacité.

Même si la majorité des organisations ont compris l'importance des innovations pour la logistique d'un point de vue de la compétitivité, les défis restent de taille dans une économie caractérisée par la dominance des PME/TPE comme le Maroc. Se donner les moyens de mettre en œuvre les choix entrepreneuriaux retenus pour l'innovation et la performance en logistique, qu'ils soient d'origine interne ou externe, et les processus logistiques sur les plans organisationnel et humain, n'est pas chose facile pour ces entreprises. Cela implique par ces dernières le choix et la maîtrise de méthodologies de management du changement organisationnel et d'accompagnement de l'introduction des nouvelles technologies mais également une stratégie nationale pouvant encourager ces tendances et soutenir ces choix.

En effet, ce soutien pourrait générer une dynamique intrapreneuriale importante, articulée autour d'un processus d'innovation cultivé en interne et qui, d'après Cameron et Quinn

(2011), permettrait aux entreprises de réagir plus rapidement, mais surtout plus efficacement à l'évolution rapide de leur environnement.

BIBLIOGRAPHIE :

Abbad, H. (2009), « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », *Management & Avenir*, n° 24, p. 49-64.

Amabile, T.M.(1988), « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p.123-167.

Antonicic, Bostjan et Robert, D. Hisrich. (2004), «Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation», *The Journal of Management Development*, vol. 35, n° 5-6, p. 518-550.

Barrett, H.Balloun, J.L.Weinsten, A.(2000),«Marketing mix factors as moderators of the Corporate Entrepreneurship - business performance relationship - a multistage, multivariate analysis », *Journal of Marketing: Theory and Practice*, Vol. 8, n°2, p. 50 – 62.

BASSO O.(2004).*L'intrapreneuriat*.Paris :Economica.

Basso, O. Legrain, T. (2004) « La dynamique entrepreneuriale», *Rapport de l'institut de l'entreprise*.

Brulhart, F. Claye-Puaux, S. (2009), « Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique », *Management & Avenir*, n° 24, p. 65-82

Bruton, G.D., Merikas, A.G., Prasad, D. & Vozikis, G.S. (1996). «Measuring corporate entrepreneurial performance: Value creation as an alternative approach», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 13, N° 3, p. 68-85.

Burgelman, R.A. (1983). «Corporate entrepreneurship and strategic management: Insight from a process study», *Management Science*, Vol. 29, n°12, p. 1349-1364.

Burgelman, R. Sayles, L. (1986), « Inside Corporate Innovation: Strategy, structure, and managerial skills », *Management*, Vol. 18, n°2, p. 179-185.

Cameron, K.S. et Quinn, R.E. (2011); « Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework », Jossey Bass, 3ème édition, p.288 .

Carrier, C. (1993). « La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique », *Cahiers de recherche 93-09 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.*

Carrier, C. (1991). «Intrapreneurship et PME», *Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, n°. 4, p. 20-27.

Carrier, C. (1997). « De la créativité à l'intrapreneuriat », *Sainte-Foy : Collection PME et entrepreneuriat*, Presses de l'Université du Québec.

CARRIER, C. (2000). « *L'Intrapreneuriat : A la recherche de complices innovants et entrepreneurs* », in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, p. 199- 210.

Colin, J. (2005), « Le supplychain management existe-t-il réellement ? » *Revue française de Gestion*, Vol. 31, No. 156, p. 135-149.

Covin, J.Slevin, D. (1991), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.16; n°1, p.7-25.

Drazin, R.Schoonhoven, C.B.(1996),« Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°5, p.1065 – 1083.

Evrard, Samuel, K. et Spalanzani, A. (2006), « Stratégies de localisation et « Supply Chain Management » », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°222, p. 25-34.

Fabbe-Costes, N. (2007), « La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile », in : G. Paché et A.

Ferreira, J. (2001),« Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective », *New England Journal of Entrepreneurship*, 4, p. 59 – 71.

Fitzsimmons, Jason. R, Evan, J. Douglas, BostjanAntoncic et Robert, D. Hisrich. (2005),«Intrapreneurship in Australian firms», *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Vol.11, n°1, p. 17-27.

Floyd, S.W., & Lane, P.J., (2000),«Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal», *The Academy of Management Review*, Vol. 25, n°1, p154-177.

Gozé-Bardin, I. (2009), « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », *Management & Avenir*, n° 24, p. 217-236

Gueguen, G. Torres, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, Vol. 30, n°148, p. 227-248.

Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). «Corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (Special issue), p. 5-15.

Halley, A. (2004), « Sous-traitance et chaîne logistique ou la nécessaire intégration des deux stratégies », *Gestion*, Vol. 29, p. 48-56.

Hornsby, J.S. Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002), «Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale», *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, p. 253-273.

Husted, K. Vintergaard, C. (2004), « Stimulating innovation through corporate venture bases », *Journal of World Business*, 39, p. 296 – 306.

Huxham, C. Vangen, S. (2000), « Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined - up world », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, p. 59– 76.

Iansiti, M. Levien, R. (2004), « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, p. 68-78.

Kuratko, Donald, F. D.R. Ireland et Hornsby, J.S. (2001), «Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy», *Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°4, p. 60-71.

Lombardi, D.N. (1990). «Intrapreneurialconstituency management : A success profile», *HospitalMateriel Management Quarterly*, Vol. 11, n°4, p. 26.

Lumpkin, G. T. &Dess, G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*,Vol.21, p. 135-172.

Mednick, S. (1962), « The associative bias of the creative process », *Psychological Review*, Vol.69,p. 220-232.

Miller, D. (1983), « Entrepreneurship correlates in three types of firms », *Management Science*,Vol.29, p. 770 – 791.

Mcginnis, M.A.Verney, T.P. (1987), « Innovation management and intrapreneurship », *Advanced Management Journal*,Vol.52, n°3, p. 19– 23.

Miller, D. Friesen, P.H. (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, Vol.3, p. 1 – 25.

Mohanty, R.P. (1999), « Value innovation perspective in indian organizations », *Participation and Empowerment - An International Journal*,Vol.7, n°4, p. 8 – 13.

Nagati, H. Rebolledo, C. Jobin, MH. (2009), « Collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique : conditions de succès », **Gestion**, Vol. 34, p. 27-36

Russel, R.D. (1999), « Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach», *Entreneurship: Theory and Practice*,Vol.23, n°3, p. 65-84.

SPALANZANI A. EVRARD S. (2007), « *L'absorption de l'incertitude dans la chaîne logistique : passé, présent et futurs* », in :

G. Paché et A. Spalanzani, La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques, PUG, Grenoble, p. 45-66.

Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). «Creating corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 521-536.

STYHRE A. SUNDGREN M. (2005), « *Managing Creativity in Organizations: critique and practices* », Palgrave MacMillan.

Sundbo, J. (1992). «The tied entrepreneur», *Creativity and Innovation Management*, Vol. n° 3, p. 109-120.

Sundbo, J. (1996). «Balancing empowerment», *Technovation*, Vol. 16, No. 8, p. 397-409.

Sundbo, J. (1999). «Empowerment of employees in small and medium-sized service firms», *Employee Relations*, Vol. 21, n° 2, p. 105.

Taylor, B. (2001). «From corporate governance to corporate entrepreneurship», *Journal of Change Management*, Vol. 2, n° 2, p. 128-147.

Thornberry, N. (2001). « Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? », *European Management Journal*, Vol. 19, n° 5, p. 526-533.

Toulouse, J.-M. (1988). « Entrepreneurship et gestion : opposition ou complémentarité », *Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship*, Maclean Hunter, École des HEC Montréal.

Viala, c. Léger-Jarniou, C. (2010), « Mise en oeuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale », Georges Doriot

« L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? » 4 et 5 Mars 2010 - Caen –France.

Woodman, R.W. Sawyer, J.E. Griffin, R.W. (1993), « Toward a Theory of Organizational Creativity» Academy of Management Review, Vol.18, p. 293 – 321.