

**Innovation managériale et performance managériale des PME : le rôle médiateur de l'environnement stratégique et organisationnel Cas des PME de la région Souss-Massa**

**Managerial innovation and managerial performance of SMEs: The mediating role of the strategic and organizational environment Case of SMEs in the Souss-Massa region**

Mohamed ANANA

*Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion Organisationnelle (LURIGOR), FSJES, UMP, Oujda, Maroc.*

Abd El Ilah EL ATTAR

*Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion Organisationnelle (LURIGOR), FSJES, UMP, Oujda, Maroc.*

---

**Résumé.** Dans un contexte marqué par l'instabilité des marchés et la montée des exigences de compétitivité, les petites et moyennes entreprises (PME) sont conduites à renforcer leurs leviers internes de performance. Cette recherche analyse l'influence de l'innovation managériale (IM) sur la performance managériale (PM) des PME marocaines, en intégrant le rôle médiateur de l'environnement stratégique et organisationnel (ESO). Mobilisant une démarche méthodologique mixte séquentielle, l'étude combine une phase qualitative exploratoire (11 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants) et une phase quantitative confirmatoire (enquête auprès de 103 PME de la région Souss-Massa). L'analyse par équations structurelles selon l'approche PLS-SEM met en évidence un effet direct positif de l'IM sur la PM, ainsi qu'une médiation partielle par l'ESO, dont la dimension humaine apparaît comme la plus déterminante. Les résultats contribuent à la littérature en sciences de gestion en proposant une modélisation intégrée IM-ESO-PM validée dans un contexte émergent, et offrent des implications managériales opérationnelles pour les dirigeants de PME.

**Mots-clés :** *Innovation managériale ; Performance managériale ; PME ; Environnement stratégique et organisationnel ; Médiation ; PLS-SEM ; Maroc.*

**Abstract.** In a context marked by market instability and increasing competitive pressures, small and medium-sized enterprises (SMEs) are compelled to strengthen their internal performance drivers. This research examines the influence of managerial innovation (MI) on the managerial performance (MP) of Moroccan SMEs, while incorporating the mediating role of the strategic and organizational environment (SOE). Adopting a sequential mixed-methods approach, the study combines an exploratory qualitative phase (11 semi-structured interviews with managers) and a confirmatory quantitative phase (a survey of 103 SMEs in the Souss-Massa region). Structural equation modeling using the PLS-SEM approach highlights a positive direct effect of MI on MP, as well as a partial mediation effect through the SOE, whose human dimension appears to be the most decisive. The findings contribute to the management literature by proposing an integrated MI-SOE-MP model validated in an emerging context, and offer practical managerial implications for SME leaders.

**Keywords:** *Managerial innovation; Managerial performance; SMEs; Strategic and organizational environment; Mediation; PLS-SEM; Morocco.*

---

## 1. Introduction

Les organisations contemporaines évoluent dans un environnement marqué par une intensification de la concurrence, une accélération des mutations technologiques et une instabilité croissante des marchés. Dans ce contexte, la création de valeur et la pérennité des entreprises ne reposent plus exclusivement sur la détention d'actifs matériels ou sur l'innovation technologique, mais également sur leur capacité à transformer leurs modes de gestion, de coordination et de prise de décision. À ce titre, les sciences de gestion accordent une attention croissante aux innovations dites « non technologiques », parmi lesquelles l'innovation managériale occupe une place centrale, dans la mesure où elle influence directement les routines organisationnelles, les pratiques de leadership et les structures de gouvernance (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013).

Dans la continuité de cette perspective, la littérature souligne que les organisations capables de renouveler leurs pratiques de management développent des avantages compétitifs plus durables dans des environnements turbulents (Teece, 2014 ; Mol & Birkinshaw, 2009). L'innovation managériale apparaît ainsi comme une capacité dynamique permettant aux entreprises de reconfigurer leurs ressources et d'améliorer leur adaptabilité stratégique.

Les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un pilier essentiel des économies émergentes. Au Maroc, elles représentent la majorité du tissu économique et contribuent de manière significative à la création d'emplois ainsi qu'au développement régional. Toutefois, ces entreprises font face à des contraintes structurelles spécifiques, notamment la limitation des ressources financières, la faible formalisation des processus organisationnels, la prédominance de pratiques managériales parfois informelles et une forte vulnérabilité face aux chocs exogènes. Dans ce cadre, l'amélioration de la performance managériale apparaît comme un enjeu stratégique majeur, d'autant plus que les gains de performance doivent être obtenus dans un contexte de rareté relative des ressources (Julien, 2005 ; OCDE, 2018 ; OECD, 2021).

Par ailleurs, plusieurs travaux montrent que la performance des PME dépend fortement de leur capacité d'apprentissage organisationnel et de leur aptitude à intégrer des pratiques de gestion innovantes (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006 ; Barney, 1991). Dans ce sens, les contraintes structurelles peuvent devenir des incitations à l'innovation managériale plutôt que de simples limites.

Pendant longtemps, la littérature s'est principalement focalisée sur l'innovation technologique comme principal levier de performance organisationnelle (Rosenbusch, Brinckmann, & Bausch, 2011 ; Schumpeter, 1934). Toutefois, des travaux plus récents mettent en évidence que les entreprises peuvent également renforcer leur compétitivité en innovant dans leurs pratiques managériales, leurs structures organisationnelles et leurs modes de mobilisation des ressources. L'innovation managériale est ainsi perçue comme une capacité stratégique permettant de reconfigurer les ressources internes, d'améliorer la qualité des décisions, de favoriser la coopération entre les acteurs organisationnels et d'accroître l'agilité face aux changements environnementaux (Hamel, 2006 ; Mol & Birkinshaw, 2009 ; Volberda et al., 2013).

En dépit de cet intérêt croissant, les recherches empiriques portant sur ce type d'innovation restent encore limitées dans les contextes émergents, et en particulier au Maroc. De plus, les mécanismes explicatifs reliant l'innovation managériale à la performance organisationnelle demeurent insuffisamment explorés (Walker, Damanpour, & Devece, 2011 ; Crossan & Apaydin, 2010). Cette lacune est d'autant plus importante que les effets de l'innovation peuvent dépendre fortement du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel elle s'inscrit.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui se distingue par son originalité et sa valeur ajoutée. D'une part, elle vise à analyser l'impact de l'innovation

managériale sur la performance managériale des PME marocaines, en allant au-delà d'une approche strictement directe de cette relation. D'autre part, elle propose d'examiner les mécanismes sous-jacents à ce lien en introduisant l'environnement stratégique et organisationnel comme variable médiatrice. Cet environnement, envisagé comme un ensemble de facteurs internes et externes, est susceptible d'amplifier, de moduler ou de conditionner l'effet de l'innovation sur la performance (Donaldson, 2001 ; Scott, 2014 ; Porter, 1985). Ainsi, la problématique centrale de cette étude peut être formulée comme suit : dans quelle mesure l'innovation managériale influence-t-elle la performance managériale des PME marocaines, et comment cette relation est-elle médiatisée par l'environnement stratégique et organisationnel ?

Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une démarche mixte séquentielle, combinant une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative confirmatoire. La première phase, fondée sur la réalisation de 11 entretiens semi-directifs, permet d'identifier et de contextualiser les dimensions des construits étudiés. La seconde phase repose sur une enquête menée auprès de 103 PME et mobilise la modélisation par équations structurelles basée sur la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM), reconnue pour sa pertinence dans l'analyse de modèles complexes et exploratoires (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Cette approche méthodologique vise à renforcer la validité interne du modèle tout en assurant sa pertinence empirique dans le contexte spécifique de la région de Souss-Massa.

Cette recherche ambitionne de contribuer à l'enrichissement de la littérature sur l'innovation managériale en apportant un éclairage empirique dans un contexte encore peu étudié, tout en proposant une lecture intégrée des relations entre innovation, environnement et performance. Elle offre également des implications managériales susceptibles d'accompagner les dirigeants de PME dans l'adoption de pratiques innovantes adaptées à leur environnement et à leurs contraintes spécifiques.

Enfin, le reste de l'article est structuré comme suit. La première section présente le cadre théorique et la revue de littérature, en précisant les fondements conceptuels de l'innovation managériale, de la performance managériale et de l'environnement stratégique et organisationnel. La deuxième section expose le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche. La troisième section décrit la méthodologie adoptée, en détaillant les phases qualitative et quantitative ainsi que les techniques d'analyse mobilisées. La quatrième section est consacrée à la présentation des résultats empiriques. La cinquième section propose une discussion des principaux résultats au regard de la littérature existante. Enfin, la dernière section présente les implications managériales et théoriques, les limites de la recherche ainsi que les perspectives futures.

## **2. Cadre théorique et revue de littérature**

Afin de structurer l'analyse de la relation entre l'innovation managériale, l'environnement stratégique et organisationnel et la performance managériale, ce cadre théorique s'appuie sur une revue ciblée de la littérature en sciences de gestion. Il vise à clarifier les fondements conceptuels des principaux construits mobilisés dans cette recherche, à en préciser les dimensions, ainsi qu'à mettre en évidence les articulations théoriques qui sous-tendent le modèle proposé. Dans cette perspective, il convient d'examiner en premier lieu le concept d'innovation managériale, considéré comme le point de départ de la dynamique organisationnelle étudiée.

### **a. Innovation managériale : fondements et dimensions**

L'innovation managériale renvoie à l'introduction, l'adaptation ou l'optimisation délibérée de pratiques, de processus et de structures de gestion dans le but d'améliorer l'efficacité organisationnelle et la capacité d'adaptation. Historiquement, la notion s'est développée à partir

des travaux sur l'innovation administrative et organisationnelle, puis s'est consolidée autour de l'idée que les méthodes de management peuvent, au même titre que les technologies, constituer un facteur différenciant de compétitivité. Dans cette perspective, l'innovation managériale inclut aussi bien les dispositifs de gestion participative que les démarches d'amélioration continue ou les reconfigurations structurelles visant l'agilité (Damanpour, 2014 ; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008 ; Mol & Birkinshaw, 2009 ; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013).

Dans les PME, l'innovation managériale se distingue par son ancrage pragmatique : elle se manifeste souvent par l'adoption de pratiques collaboratives visant à accélérer la circulation de l'information, à clarifier les responsabilités et à renforcer l'engagement. Elle peut également prendre la forme de démarches structurées (lean management, design thinking, intrapreneuriat) ou de mécanismes d'agilité organisationnelle permettant de répondre plus vite aux demandes du marché (Teece, 2014 ; Crossan & Apaydin, 2010 ; Chesbrough, 2010). Ces innovations sont généralement moins capitalistiques que l'innovation technologique, ce qui les rend particulièrement adaptées aux PME évoluant dans des environnements contraints.

Pour cette recherche, l'innovation managériale est conceptualisée comme un construit multidimensionnel comprenant trois dimensions complémentaires. La première concerne les pratiques managériales innovantes (styles de leadership, participation, collaboration). La seconde porte sur les processus de gestion (rationalisation des flux, digitalisation, amélioration continue). La troisième dimension renvoie aux structures organisationnelles (reconfiguration hiérarchique, agilité structurelle, adaptation des modes de coordination). L'intérêt d'une telle conceptualisation réside dans la capacité à capter l'innovation comme dynamique systémique plutôt que comme initiative isolée (Walker, Damanpour, & Devece, 2011 ; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012).

Afin de synthétiser les principaux construits mobilisés dans cette recherche ainsi que leurs dimensions, le tableau 1 présente une vue d'ensemble du modèle conceptuel retenu.

**Tableau 1. Construits et dimensions retenues dans l'étude**

<b>Construit</b>	<b>Nature</b>	<b>Dimensions (niveau 1)</b>
Innovation managériale (IM)	Second ordre (réflexif)	Pratiques managériales ; Processus de gestion ; Structures organisationnelles
Environnement stratégique et organisationnel (ESO)	Second ordre (agrégatif)	Organisation ; Stratégie ; Individus ; Système d'information ; Environnement externe
Performance managériale (PM)	Second ordre (réflexif)	Leadership et supervision ; Relations interpersonnelles ; Maîtrise technique ; Comportements collectifs

*Source : Élaboré par nos soins à partir de la littérature*

### **b. Performance managériale : approches et opérationnalisation**

La performance managériale est un concept multidimensionnel qui renvoie à la capacité des managers à orchestrer les activités, à mobiliser les ressources et à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels. Elle se distingue de la performance économique stricto sensu, car elle inclut des dimensions qualitatives telles que la qualité des interactions, la supervision, la gestion des compétences et la capacité à maintenir un climat organisationnel propice. Les sciences de gestion s'accordent sur l'idée qu'une évaluation pertinente de la performance doit

dépasser les seuls indicateurs financiers (Kaplan & Norton, 1996 ; Richard et al., 2009 ; Neely, Gregory, & Platts, 2005).

Plusieurs cadres théoriques permettent d'éclairer la performance managériale. L'approche par les ressources (Resource-Based View) souligne que les performances durables dépendent de la mobilisation stratégique de ressources tangibles et intangibles, notamment les capacités managériales et l'apprentissage organisationnel (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1996). L'approche par les compétences met l'accent sur le développement et l'alignement des compétences individuelles et collectives comme facteurs déterminants de l'efficacité (Prahalad & Hamel, 1990). L'approche comportementale examine l'impact des styles de leadership et des comportements managériaux sur la motivation et l'efficacité des équipes (Bass, 1985 ; Yukl, 2013). Enfin, l'approche systémique appréhende la performance comme le résultat d'interactions complexes entre les sous-systèmes internes et l'environnement (Scott, 2014 ; Katz & Kahn, 1978).

Dans cette recherche, la performance managériale est opérationnalisée autour de quatre dimensions principales. La première concerne la gestion des relations interpersonnelles et de la communication, qui reflète la capacité à instaurer un climat de confiance et à faciliter la collaboration. La seconde dimension renvoie à l'exercice du leadership et de la supervision, incluant l'influence, la vision et l'accompagnement des équipes (Northouse, 2016). La troisième dimension porte sur la maîtrise des activités techniques et des mécanismes de gestion, à savoir l'efficacité opérationnelle, la qualité d'exécution et l'optimisation des processus (Drucker, 2007). La quatrième dimension concerne le développement des comportements et compétences collectives, notamment la cohésion d'équipe, la mobilisation et l'engagement (Robbins & Judge, 2019).

#### **a. Environnement stratégique et organisationnel : rôle et mécanismes**

L'environnement stratégique et organisationnel regroupe l'ensemble des facteurs internes et externes qui influencent l'implémentation, l'intégration et l'efficacité des pratiques managériales. Dans une perspective contingente, la performance ne résulte pas d'un modèle universel de gestion, mais d'un ajustement entre la structure, la stratégie et les conditions environnementales. Ainsi, la relation entre innovation managériale et performance est susceptible d'être conditionnée par la configuration organisationnelle et stratégique dans laquelle l'innovation est déployée (Donaldson, 2001 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Scott, 2014 ; Burns & Stalker, 1961).

Dans les PME, cet environnement est particulièrement déterminant parce que les marges de manœuvre sont souvent réduites et que les dynamiques humaines jouent un rôle central. Un environnement interne structuré (organisation, système d'information) facilite l'appropriation des innovations et la traduction des initiatives en routines efficaces. De même, une orientation stratégique cohérente et un positionnement concurrentiel clair peuvent amplifier l'effet des innovations en orientant les ressources vers des priorités stables (Porter, 1985 ; Teece, 2014). Enfin, les caractéristiques des individus (compétences, engagement) et la qualité de l'environnement externe (dynamisme, hostilité, imprévisibilité) influencent la capacité d'adaptation (Dess & Beard, 1984 ; Duncan, 1972).

Dans ce travail, l'environnement stratégique et organisationnel est conceptualisé en cinq dimensions : l'organisation interne, la stratégie, les individus, le système d'information et l'environnement externe. L'hypothèse de médiation repose sur l'idée que l'innovation managériale agit d'abord sur cet environnement (en le structurant, en modernisant ses

composantes), puis que cet environnement transforme l'innovation en performance managériale via des mécanismes de coordination, de décision et d'engagement.

### 3. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

À partir du cadre théorique mobilisé, cette recherche propose un modèle conceptuel intégrant des relations directes et indirectes entre l'innovation managériale et la performance managériale. Le modèle repose sur trois construits multidimensionnels et s'inscrit dans une approche systémique. L'innovation managériale est considérée comme une capacité organisationnelle susceptible d'améliorer la performance en optimisant les pratiques de gestion et les mécanismes de coordination (Hamel, 2006 ; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008 ; Teece, 2014). Toutefois, en cohérence avec la théorie de la contingence, l'effet de l'innovation est également supposé transiter par l'environnement stratégique et organisationnel, qui joue un rôle de configuration et d'alignement (Donaldson, 2001 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Scott, 2014).

Quatre hypothèses principales structurent l'analyse. La première postule un effet direct de l'innovation managériale sur la performance managériale. La deuxième suppose que l'innovation managériale transforme positivement l'environnement stratégique et organisationnel, en influençant la structure, la stratégie, les individus, les systèmes d'information et l'adaptation à l'environnement externe (Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013 ; Damanpour, 2014). La troisième avance que cet environnement exerce une influence positive sur la performance (Dess & Beard, 1984 ; Porter, 1985). Enfin, la quatrième hypothèse propose une médiation partielle de l'environnement stratégique et organisationnel dans la relation innovation-performance, ce qui permet de mettre en évidence des mécanismes intermédiaires et d'éclairer la complexité des dynamiques organisationnelles dans les PME (Walker, Damanpour, & Devece, 2011 ; Crossan & Apaydin, 2010).

L'ensemble des hypothèses formulées et leurs relations attendues sont synthétisés dans le tableau 2.

**Tableau 2. Hypothèses de recherche**

Code	Formulation synthétique
H1	L'innovation managériale (IM) influence positivement la performance managériale (PM).
H2	L'innovation managériale (IM) influence positivement l'environnement stratégique et organisationnel (ESO).
H3	L'environnement stratégique et organisationnel (ESO) influence positivement la performance managériale (PM).
H4	L'environnement stratégique et organisationnel (ESO) exerce une médiation partielle dans la relation IM → PM.

*Source : Élaboré par nos soins*

### 4. Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une démarche méthodologique mixte et séquentielle, combinant une phase qualitative exploratoire et une phase quantitative confirmatoire. Ce choix répond à un double impératif : assurer un ancrage empirique des construits dans la réalité des PME étudiées et tester de manière robuste les relations causales proposées par le modèle conceptuel. L'étude adopte un positionnement post-positiviste, reconnaissant l'existence d'une réalité organisationnelle objectivable tout en tenant compte du rôle du contexte dans la production et l'interprétation des données.

La phase qualitative exploratoire vise à préciser les dimensions de l'innovation managériale, de la performance managériale et de l'environnement stratégique et organisationnel dans le contexte des PME de Souss-Massa. Elle repose sur la réalisation de onze entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de PME appartenant à des secteurs diversifiés (agroalimentaire, tourisme, santé, éducation). Les entretiens ont été enregistrés, retranscrits et analysés par analyse thématique assistée par logiciel (NVivo). Le processus d'analyse a combiné un codage inductif visant à faire émerger les catégories à partir des données et un codage axial permettant de structurer les thèmes et d'affiner le modèle conceptuel initial. Cette phase a permis de confirmer la pertinence des construits et d'ajuster l'instrument de mesure de la phase quantitative.

L'échantillon de 103 PME a été constitué selon une approche non probabiliste raisonnée, tenant compte des contraintes d'accès aux données dans le contexte des PME marocaines. Ce choix permet de cibler des entreprises disposant d'une structure organisationnelle minimale et d'une activité formalisée, conditions nécessaires à l'évaluation des construits étudiés.

En outre, la taille de l'échantillon est cohérente avec les recommandations méthodologiques relatives à l'utilisation de la méthode PLS-SEM, qui est particulièrement adaptée aux échantillons de taille modérée et aux modèles complexes intégrant des construits de second ordre (Hair et al., 2017). Le ratio entre le nombre d'observations et le nombre de relations structurelles respecte également les seuils minimaux recommandés dans la littérature.

Enfin, la diversité sectorielle et l'ancienneté des entreprises enquêtées contribuent à renforcer la validité externe des résultats, en permettant de capter différentes configurations organisationnelles propres au contexte des PME de la région Souss-Massa. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 3.

**Tableau 3. Caractéristiques principales de l'échantillon (n = 103 PME)**

Caractéristique	Valeur / Répartition
Taille de l'échantillon	103 PME (région Souss-Massa)
Secteur dominant	Agroalimentaire (42,7 %)
Type d'entreprise	Entreprises familiales (63,1 %)
Ancienneté	Médiane : 25 ans
Couverture sectorielle	11 secteurs d'activité

*Source : Élaboré par nos soins*

La validation du modèle de mesure a été examinée à travers la fiabilité interne et la validité convergente et discriminante. Les coefficients alpha de Cronbach et la fiabilité composite (rho C) dépassent les seuils recommandés, attestant la cohérence interne des échelles. La validité convergente est confirmée par des valeurs d'AVE supérieures à 0,50 pour l'ensemble des dimensions. La validité discriminante a également été vérifiée afin de s'assurer que chaque construit représente un phénomène distinct et non redondant.

Les résultats relatifs à la fiabilité interne et à la validité convergente des construits sont présentés dans le tableau 4.

**Tableau 4. Fiabilité et validité convergente des dimensions (extraits)**

Construit / Dimension	Alpha de Cronbach	Rho_C	AVE
IM – Processus de gestion	0,913	0,945	0,853
IM – Pratiques managériales	0,873	0,922	0,798
IM – Structure organisationnelle	0,829	0,898	0,746
PM – Leadership et supervision	0,834	0,900	0,750
PM – Relations interpersonnelles	0,843	0,906	0,763
ESO – Individus	0,911	0,928	0,619
ESO – Stratégie	0,835	0,901	0,752

*Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats PLS*

## 5. Résultats

L'analyse du modèle structurel vise à tester les hypothèses H1 à H4 en examinant les coefficients de régression, les valeurs t et les niveaux de significativité. Les résultats mettent en évidence la robustesse globale du modèle et confirment l'existence de relations directes et médiatisées entre l'innovation managériale et la performance managériale.

Les résultats des tests des hypothèses relatives aux effets directs sont synthétisés dans le tableau 5.

**Tableau 5. Tests des hypothèses (effets directs)**

Relation	$\beta$	t	p	Décision
IM → PM (H1)	0,409	3,448	0,001	Confirmée
IM → Organisation (H2)	0,512	—	< 0,001	Confirmée
IM → Système d'information (H2)	0,488	—	< 0,001	Confirmée
IM → Individus (H2)	0,454	—	< 0,001	Confirmée
IM → Stratégie (H2)	0,339	—	0,004	Confirmée
IM → Environnement externe (H2)	0,300	—	0,012	Confirmée
Organisation → PM (H3)	0,65	—	< 0,001	Confirmée
Stratégie → PM (H3)	0,58	—	< 0,001	Confirmée
Individus → PM (H3)	0,72	—	< 0,001	Confirmée
Système d'information → PM (H3)	0,61	—	< 0,001	Confirmée
Environnement externe → PM (H3)	0,49	—	0,002	Confirmée

*Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats PLS*

Concernant l'hypothèse H1, l'effet direct de l'innovation managériale sur la performance managériale est positif et statistiquement significatif. Le coefficient IM → PM est de  $\beta = 0,409$  avec une valeur t = 3,448 et une p-value de 0,001. Cette relation indique qu'une intensification des pratiques d'innovation managériale est associée à une amélioration de la performance

managériale, confirmant l'idée que l'innovation dans les modes de gestion constitue un levier de performance dans les PME.

S'agissant de l'hypothèse H2, les résultats confirment que l'innovation managériale influence significativement les cinq dimensions de l'environnement stratégique et organisationnel. Les effets sont particulièrement marqués sur la dimension organisationnelle ( $\beta = 0,512$  ;  $p < 0,001$ ) et sur le système d'information ( $\beta = 0,488$  ;  $p < 0,001$ ), ce qui suggère que l'innovation managériale est associée à des transformations structurelles et à une modernisation des dispositifs informationnels. L'influence sur les individus ( $\beta = 0,454$  ;  $p < 0,001$ ) révèle l'importance du facteur humain dans l'appropriation des innovations. Les effets sur la stratégie ( $\beta = 0,339$  ;  $p = 0,004$ ) et l'environnement externe ( $\beta = 0,300$  ;  $p = 0,012$ ) restent significatifs, traduisant une capacité d'ajustement stratégique et d'adaptation au contexte.

L'hypothèse H3 est également validée : l'environnement stratégique et organisationnel exerce un effet positif significatif sur la performance managériale. La dimension « individus » présente le coefficient le plus élevé ( $\beta = 0,72$  ;  $p < 0,001$ ), confirmant la centralité du capital humain, de l'engagement et des compétences dans la dynamique performancielle. Les autres dimensions jouent également un rôle important : organisation ( $\beta = 0,65$ ), système d'information ( $\beta = 0,61$ ), stratégie ( $\beta = 0,58$ ) et environnement externe ( $\beta = 0,49$ ), tous significatifs. Ces résultats suggèrent que la performance managériale émerge d'un ensemble de conditions organisationnelles et stratégiques favorables.

Enfin, l'analyse de médiation associée à l'hypothèse H4 met en évidence des effets indirects positifs et significatifs via chacune des dimensions de l'ESO. Le fait que l'effet direct IM  $\rightarrow$  PM demeure significatif en présence des effets indirects conduit à conclure à une médiation partielle. Cette configuration révèle que l'innovation managériale produit des effets sur la performance à la fois directement et en transformant l'environnement organisationnel et stratégique, qui agit comme un mécanisme de conversion de l'innovation en performance.

Les effets indirects et l'analyse de médiation sont présentés dans le tableau 6.

**Tableau 6. Effets indirects spécifiques (médiation)**

Effet indirect	$\beta$	t	p
IM $\rightarrow$ Individus $\rightarrow$ PM	0,337	4,230	0,000
IM $\rightarrow$ Organisation $\rightarrow$ PM	0,327	5,819	0,000
IM $\rightarrow$ Stratégie $\rightarrow$ PM	0,232	3,059	0,002
IM $\rightarrow$ Environnement externe $\rightarrow$ PM	0,225	3,135	0,002
IM $\rightarrow$ Système d'information $\rightarrow$ PM	0,188	2,938	0,003

*Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats PLS*

## 6. Discussion

Les résultats obtenus confirment l'importance de l'innovation managériale comme levier de performance au sein des PME. L'effet direct significatif de l'innovation sur la performance managériale corrobore l'idée que les pratiques de gestion innovantes peuvent améliorer l'efficacité du pilotage, la qualité des décisions et la coordination interne. Dans la logique des sciences de gestion, cette relation renforce la pertinence d'analyser l'innovation au-delà des dimensions technologiques, en considérant les routines managériales comme un espace de création de valeur et d'avantage concurrentiel (Hamel, 2006 ; Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008 ; Mol & Birkinshaw, 2009).

La contribution centrale de cette recherche réside toutefois dans la mise en évidence d'une médiation partielle exercée par l'environnement stratégique et organisationnel. Ce résultat

suggère que l'innovation managériale n'agit pas uniquement comme un facteur direct de performance, mais comme une dynamique qui transforme la configuration organisationnelle et stratégique, laquelle conditionne ensuite la performance. Cette conclusion est cohérente avec une perspective contingente, selon laquelle la performance dépend de l'ajustement entre structures internes, stratégie et environnement (Donaldson, 2001 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Scott, 2014). Elle rejoint également les travaux qui soulignent le rôle des capacités dynamiques dans la conversion de l'innovation en performance durable (Teece, 2014 ; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013).

La forte influence de la dimension « individus » sur la performance managériale constitue un enseignement majeur. Elle met en évidence la centralité du capital humain, des compétences et de l'engagement dans la réussite des innovations managériales. Dans les PME, où la proximité hiérarchique est généralement plus forte que dans les grandes organisations, les dynamiques relationnelles et la mobilisation collective peuvent constituer un avantage compétitif décisif. Les innovations managériales semblent donc produire leurs effets les plus significatifs lorsqu'elles s'accompagnent d'un investissement dans la communication interne, la responsabilisation et l'apprentissage organisationnel (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Barney, 1991 ; Yukl, 2013).

Les résultats mettent également en avant l'importance de la transformation organisationnelle et du système d'information comme mécanismes de conversion de l'innovation en performance. La modernisation des systèmes d'information améliore la disponibilité des données, la rapidité de décision et la coordination entre fonctions, tandis que la reconfiguration de l'organisation interne contribue à la flexibilité et à la réactivité (Davenport & Prusak, 1998 ; Laudon & Laudon, 2020). Enfin, l'effet significatif de la stratégie et de l'environnement externe suggère que la performance managériale ne dépend pas seulement des choix internes, mais aussi de la capacité de l'entreprise à se positionner et à s'adapter à des marchés dynamiques et parfois hostiles (Porter, 1985 ; Dess & Beard, 1984).

## **7. Implications, limites et perspectives**

Sur le plan managérial, cette recherche invite les dirigeants de PME à considérer l'innovation managériale comme un levier stratégique prioritaire. Les résultats suggèrent que l'amélioration de la performance passe par des initiatives intégrées combinant des pratiques collaboratives, l'optimisation des processus, et la reconfiguration des structures. L'accent mis sur la dimension humaine implique que les actions d'innovation doivent être accompagnées d'efforts de mobilisation, de formation et de développement des compétences, afin de transformer l'innovation en comportements collectifs performants.

Sur le plan organisationnel, la modernisation du système d'information apparaît comme une condition facilitatrice, en particulier dans les PME confrontées à des défis de coordination et de pilotage. L'investissement dans des dispositifs informationnels adaptés, même à petite échelle, peut renforcer la qualité des décisions et l'agilité. De même, une clarification des responsabilités, une simplification des circuits de validation et une structuration des routines d'amélioration continue peuvent constituer des leviers à fort rendement managérial.

Sur le plan scientifique, l'étude contribue à la compréhension des mécanismes par lesquels l'innovation managériale se traduit en performance, en mettant en évidence une médiation partielle par l'environnement stratégique et organisationnel. Cette contribution est particulièrement importante dans les contextes émergents, où les recherches empiriques demeurent moins nombreuses et où les dynamiques organisationnelles peuvent différer de celles observées dans les pays industrialisés.

Des perspectives de recherche peuvent être proposées. Des études longitudinales permettraient d'analyser l'évolution des effets de l'innovation managériale dans le temps et d'examiner les conditions de durabilité des gains de performance. Un élargissement géographique, incluant d'autres régions marocaines ou des comparaisons internationales, renforcerait la validité externe. Enfin, l'intégration de variables modératrices telles que la culture organisationnelle, le style de leadership ou la taille de l'entreprise pourrait affiner la compréhension des configurations favorables à la performance.

## **8. Conclusion**

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle de l'innovation managériale dans l'amélioration de la performance managériale des PME marocaines, en intégrant l'environnement stratégique et organisationnel comme mécanisme explicatif. Les résultats obtenus confirment que l'innovation managériale constitue un levier déterminant de performance, tant par ses effets directs que par les transformations organisationnelles qu'elle induit.

D'une part, l'effet direct positif et significatif de l'innovation managériale sur la performance managériale met en évidence que les pratiques innovantes en matière de gestion, de coordination et de structuration organisationnelle permettent d'améliorer la qualité du pilotage, la prise de décision et l'efficacité collective. Ce résultat s'inscrit dans la continuité des travaux qui considèrent l'innovation managériale comme une source d'avantage concurrentiel durable, au même titre que l'innovation technologique.

D'autre part, la contribution centrale de cette étude réside dans la mise en évidence d'un mécanisme de médiation partielle exercé par l'environnement stratégique et organisationnel. L'innovation managériale agit en transformant les dimensions clés de cet environnement — organisation interne, stratégie, individus, système d'information et environnement externe — lesquelles jouent ensuite un rôle déterminant dans la conversion de l'innovation en performance. Ce résultat confirme la pertinence d'une approche contingente et systémique de la performance, selon laquelle l'efficacité organisationnelle dépend de l'alignement entre les pratiques managériales et leur contexte d'implémentation.

L'importance particulièrement marquée de la dimension humaine (« individus ») constitue un apport significatif. Elle souligne que la réussite des innovations managériales repose largement sur la mobilisation des compétences, l'engagement des collaborateurs et la qualité des interactions. Dans les PME, où les structures sont souvent plus flexibles et les relations hiérarchiques plus directes, le capital humain apparaît ainsi comme un vecteur central de transformation et de performance. Ce résultat invite à dépasser une vision purement instrumentale de l'innovation pour y intégrer pleinement les dimensions comportementales et relationnelles.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature en proposant une modélisation intégrée reliant innovation managériale, environnement organisationnel et performance, dans un contexte émergent encore peu exploré. Elle enrichit les travaux existants en apportant une validation empirique du rôle médiateur de l'environnement stratégique et organisationnel, et en opérationnalisant ces construits sous forme multidimensionnelle. Elle répond ainsi aux appels de la littérature en faveur d'une meilleure compréhension des mécanismes intermédiaires reliant innovation et performance.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les dirigeants de PME gagneraient à considérer l'innovation managériale comme une démarche globale et structurée, et non comme une succession d'initiatives isolées. L'amélioration de la performance passe par une articulation cohérente entre pratiques managériales innovantes, transformation organisationnelle et

mobilisation des ressources humaines. L'investissement dans des systèmes d'information adaptés, la clarification des processus et le développement des compétences apparaissent comme des leviers concrets pour renforcer l'impact des innovations. En outre, l'alignement stratégique et la capacité d'adaptation à l'environnement externe constituent des conditions essentielles pour pérenniser les gains de performance.

Toutefois, certaines limites doivent être prises en considération. La portée des résultats reste conditionnée par la taille et la localisation de l'échantillon, limité à 103 PME de la région Souss-Massa, ce qui peut restreindre la généralisation à d'autres contextes. De plus, le caractère transversal de l'étude ne permet pas de saisir les dynamiques temporelles de l'innovation et de la performance. Enfin, le recours à des données déclaratives peut introduire des biais liés aux perceptions des répondants.

Dans cette optique, plusieurs perspectives de recherche peuvent être envisagées. Des études longitudinales permettraient d'analyser l'évolution des effets de l'innovation managériale dans le temps et d'évaluer la durabilité des performances observées. L'extension de l'analyse à d'autres régions ou à des comparaisons internationales offrirait une meilleure compréhension des effets contextuels. Par ailleurs, l'intégration de variables modératrices, telles que la culture organisationnelle, le style de leadership ou le niveau de digitalisation, pourrait affiner l'analyse des conditions de succès de l'innovation managériale.

En définitive, cette recherche met en évidence que, dans un environnement incertain et contraint, la capacité des PME à innover dans leurs modes de management constitue un facteur clé de performance et de résilience. L'innovation managériale, lorsqu'elle est accompagnée d'un environnement organisationnel favorable et d'une forte mobilisation humaine, apparaît ainsi comme un levier stratégique majeur pour assurer la compétitivité et la pérennité des PME marocaines.

## 9. Références

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited. *Organization Science*, 23(4), 1025–1042.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. HarperBusiness.

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*. Presses de l'Université du Québec.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (2nd ed.)*. Wiley.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems*. Pearson.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation. *Academy of Management Review*, 34(1), 126–142. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.35713285>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- OCDE. (2018). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2018*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *SME and entrepreneurship policy in Morocco*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations (4th ed.)*. Sage.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 220–236.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground. *European Management Review*, 10(1), 1–15.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. (2011). Management innovation and organizational performance. *Public Management Review*, 13(1), 1–22.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. Pearson.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities. Journal of Management Studies, 43(4), 917–955.

### 10. Annexe. Opérationnalisation indicative des construits

Afin d’assurer la traçabilité méthodologique et de faciliter la lecture des choix de mesure, le tableau 7 présente, à titre indicatif, des exemples d’items associés aux principales dimensions mobilisées. Les formulations exactes peuvent varier selon l’adaptation contextuelle réalisée lors de la phase qualitative exploratoire. L’objectif est de rendre explicite la logique de traduction des concepts en indicateurs observables.

**Tableau 7. Exemples d’indicateurs par dimension (extraits)**

Construit	Dimension	Exemples d’indicateurs (items)
IM	Pratiques managériales	Participation des équipes aux décisions ; Communication interne structurée ; Encouragement à l’initiative
IM	Processus de gestion	Standardisation de certains processus ; Amélioration continue ; Usage d’outils numériques de pilotage
IM	Structures organisationnelles	Clarification des responsabilités ; Décentralisation de certaines décisions ; Souplesse des règles internes
ESO	Organisation	Degré de formalisation ; Coordination inter-fonctions ; Qualité des routines de planification
ESO	Stratégie	Clarté des objectifs ; Orientation marché ; Capacité d’anticipation concurrentielle
ESO	Individus	Compétences ; Motivation ; Engagement ; Capacité d’apprentissage
ESO	Système d’information	Disponibilité de l’information ; Fiabilité des données ; Rapidité d’accès ; Support à la décision
ESO	Environnement externe	Dynamisme du marché ; Intensité concurrentielle ; Incertitude ; Pression des parties prenantes
PM	Leadership et supervision	Capacité à fixer une direction ; Suivi des objectifs ; Coaching et accompagnement
PM	Relations interpersonnelles	Gestion des conflits ; Qualité de la communication ; Coopération intra-équipe
PM	Maîtrise technique	Organisation du travail ; Optimisation des ressources ; Qualité d’exécution
PM	Comportements collectifs	Esprit d’équipe ; Cohésion ; Responsabilisation ; Orientation résultats