

Effets de l'innovation managériale sur la performance des PME dans la région SOUSS MASSA : une étude qualitative

Effects of Managerial Innovation on the Performance of SMEs in the SOUSS MASSA Region: A Qualitative Study

Mohamed ANANA

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

Abdelilah EL ATTAR

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

Résumé. Cette étude a pour objectif principal l'investigation des rapports dynamiques entre l'innovation managériale, la performance managériale et l'environnement stratégique d'une part; d'autre part, elle vise à analyser les interrelations réciproques entre ces concepts. Les recherches menées avec l'aide de l'application de NVivo ont montré que les trois objets sont liées et que l'innovation joue le rôle le plus important parmi eux. En effet, l'innovation managériale permet de montrer qu'une entreprise est capable de s'adapter des circonstances variées et d'optimiser efficacement les ressources disponibles. La performance managériale peut être également décrite comme l'indicateur du succès d'une innovation adoptée, puisqu'elle a pour objectif l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles. Quant à l'environnement stratégique, il conditionne de manière significative les possibilités des firmes d'adopter et inventer pratiques managériales innovatrices. Par conséquent, les résultats de cette analyse suggèrent l'interdépendance forte entre trois objets du discours, et des investissements dans ces trois directions devraient être faits simultanément pour faire une entreprise réussie et concurrentielle. Ainsi, l'investissement dans l'innovation devrait être lié à l'investissement dans la compréhension de l'environnement et à l'amélioration de performances.

Mots-clés: *PME; Innovation managériale; Performance managériale; Environnement stratégique et organisationnel.*

Abstract. This study primarily aims to investigate the dynamic relationships between managerial innovation, managerial performance, and the strategic environment on one hand; and on the other hand, it seeks to analyze the reciprocal interrelations between these concepts. Research conducted with the help of the NVivo application has shown that the three subjects are interconnected, and that innovation plays the most important role among them. Indeed, managerial innovation demonstrates that a company can adapt to varying circumstances and efficiently optimizing available resources. Managerial performance can also be described as an indicator of the success of adopted innovation, as it aims to improve individual and organizational performance. As for the strategic environment, it significantly conditions the firms' possibilities to adopt and invent innovative managerial practices. Consequently, the results of this analysis suggest a strong interdependence between the three subjects of discussion, and investments in these three areas should be made simultaneously to create a successful and competitive company. Thus, investment in innovation should be linked to investment in understanding the environment and improving performance.

Keywords: *SMEs; Managerial innovation; Managerial performance; Strategic and organizational environment.*

1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle fondamental dans l'économie mondiale, notamment dans les pays en développement où elles constituent des moteurs essentiels de la création d'emplois, particulièrement pour les travailleurs non qualifiés. Au Maroc, le gouvernement a mis en place diverses politiques économiques visant à soutenir ces entreprises afin de stimuler la croissance économique et réduire la pauvreté. Ces entreprises se distinguent par leur flexibilité et leur capacité à innover rapidement, notamment dans le domaine de l'innovation technologique.

Cependant, bien que les politiques économiques privilégient souvent l'innovation technologique, la gestion académique de l'innovation a longtemps focalisé son attention sur les innovations liées aux produits et aux procédés depuis les années 1950 (Birkinshaw et al., 2008). L'innovation managériale (IM), en revanche, est aujourd'hui reconnue comme un levier stratégique crucial pour améliorer la performance des entreprises, notamment grâce à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion. Cette forme d'innovation se différencie de l'invention par son application concrète et ses effets immédiats sur la performance organisationnelle. Selon Damanpour et Aravind (2012), l'innovation managériale se manifeste par des changements dans les structures, processus et relations sociales des entreprises, contribuant directement à l'amélioration des performances managériales.

L'originalité de cette étude réside dans son focus sur l'impact spécifique de l'innovation managériale au sein des PME marocaines, un secteur clé mais encore peu exploré sous cet angle. La valeur ajoutée de ce travail est de fournir une analyse qualitative détaillée des effets des différentes dimensions de l'IM – structures, processus et pratiques de gestion – sur la gestion quotidienne, la prise de décision et la performance managériale, offrant ainsi des pistes concrètes pour les praticiens et les décideurs.

Ce papier est structuré en trois parties. La première présente le cadre théorique sur l'innovation managériale et la performance des PME. La deuxième partie détaille la méthodologie qualitative adoptée pour l'étude de terrain dans la région SOUSS MASSA. Enfin, la troisième partie analyse les résultats obtenus et discute les implications pratiques et théoriques de l'innovation managériale dans les PME marocaines.

2. Cadre Conceptuel de l'Étude

Afin de comprendre l'impact de l'innovation managériale sur la performance managériale des PME marocaines, il est essentiel de définir les concepts clés de cette étude.

a. L'Innovation Managériale

L'innovation managériale se réfère à l'adoption de nouvelles pratiques, structures, processus ou techniques de gestion visant à améliorer les performances de l'entreprise. Birkinshaw et al. (2009) soulignent que l'IM peut se manifester sous forme d'approches continues ou de nouvelles techniques organisationnelles. Selon Mol & Birkinshaw (2009), elle inclut la mise en place de nouvelles pratiques de gestion et de structures organisationnelles, ainsi que l'adoption de nouvelles méthodes de prise de décision.

Dans le contexte des PME marocaines, l'innovation managériale peut inclure des changements dans la structure organisationnelle, les pratiques de leadership, la gestion des ressources humaines, ainsi que l'introduction de nouvelles méthodes de gestion de l'information et de la prise de décision. Cette étude cherche à comprendre comment ces innovations influencent directement la performance des PME marocaines en termes de productivité, rentabilité et adaptation aux défis économiques.

i. Dimension Structurelle

La structure organisationnelle désigne la manière dont le travail est divisé et coordonné. Des recherches telles que celles de Hamel (2006) et Vaccaro et al. (2012) montrent que les changements dans la structure peuvent favoriser l'autonomie et l'efficacité des employés. Une structure souple et décentralisée est propice à l'innovation, à la collaboration et à la prise de décisions rapides, ce qui améliore directement la performance opérationnelle.

ii. Processus de Gestion

Les processus de gestion sont des actions systématiques visant à organiser et gérer les ressources pour atteindre les objectifs organisationnels. Selon Birkinshaw et al. (2008), les processus clés incluent la planification stratégique, la gestion des opérations et la gestion des ressources humaines. Ces processus doivent être adaptés aux défis externes pour favoriser l'innovation et l'efficacité interne.

iii. Pratiques Managériales

Les pratiques managériales incluent les actions quotidiennes des responsables pour gérer l'entreprise, comme la définition d'objectifs, l'attribution des tâches, et la gestion des relations interpersonnelles. Selon Vaccaro et al. (2012), ces pratiques varient selon la culture et la structure de l'organisation et influencent la capacité d'adaptation aux changements.

b. La Performance Managériale

La performance managériale se définit comme la capacité des dirigeants à atteindre les objectifs organisationnels grâce à des actions efficaces. Plusieurs chercheurs, comme Borman et Brush (1993), soulignent que cette performance se mesure à travers des éléments comme le leadership, la gestion des relations interpersonnelles, la gestion des risques, et les compétences techniques. Une gestion efficace repose sur des processus bien définis, un leadership inspirant, et des compétences interpersonnelles solides.

i. Relations Interpersonnelles et Communication

La communication efficace et la gestion des relations interpersonnelles sont essentielles pour garantir une performance managériale optimale. Selon Cadiou (2021), une communication claire permet de résoudre les conflits et d'assurer la cohésion au sein de l'équipe.

ii. Leadership et Contrôle

Un leader compétent inspire et motive ses équipes tout en gérant les résistances au changement. La capacité à anticiper et à gérer les changements est essentielle pour maintenir la performance à long terme (Ballesteros-Rodríguez et al., 2022).

iii. Activités Techniques et Mécanismes de Gestion

La planification stratégique et la gestion des ressources sont des éléments clés pour la réussite d'une organisation. Mirdasse & Jaouhari (2021) insistent sur l'importance d'une gestion proactive et d'une allocation optimale des ressources pour améliorer la performance.

iv. Compétences et Comportements Personnels

La gestion du temps, la résolution de problèmes, l'adaptabilité et l'intelligence émotionnelle sont des compétences essentielles pour les managers. Ces comportements sont cruciaux pour faire face aux défis du marché et améliorer l'implication des équipes (Belbouli & Touhami, 2024).

3. Méthodologie

La méthodologie adoptée dans cette recherche repose sur un choix rigoureux de l'échantillon et de la région d'étude, ainsi que sur une démarche épistémologique claire et une approche mixte qualitative et quantitative. L'échantillon retenu comprend onze dirigeants-propriétaires et gestionnaires de PME, sélectionnés pour leur rôle central dans la prise de décisions et la gestion quotidienne des entreprises, ce qui garantit la pertinence des données recueillies sur l'innovation managériale et la performance.

Le choix de la région Souss-Massa s'explique par son importance stratégique dans l'économie marocaine. Cette région dynamique, caractérisée par un tissu entrepreneurial diversifié, notamment dans les secteurs de l'agriculture, du textile et du tourisme, offre un contexte pertinent pour étudier les spécificités de l'innovation managériale dans les PME confrontées à des défis et opportunités variés.

Sur le plan théorique, la recherche s'inscrit dans une posture épistémologique post-positiviste, conciliant objectivité scientifique et prise en compte des perceptions des acteurs. Cette position intermédiaire entre positivisme et interprétativisme permet d'adopter une approche hypothético-déductive, où des hypothèses issues des cadres théoriques existants sont testées empiriquement. Par ailleurs, une méthodologie mixte a été choisie, combinant analyses qualitatives et quantitatives, afin d'apporter une compréhension approfondie et un test rigoureux des hypothèses formulées.

Dans le cadre de cet article, l'accent est mis sur la dimension qualitative de la recherche. Celle-ci s'appuie sur une étude exploratoire menée par le biais d'entretiens semi-directifs avec les onze responsables de PME de la région Souss-Massa. Cette démarche permet de collecter des données détaillées sur leurs expériences et stratégies en matière d'innovation managériale et son impact sur la performance organisationnelle. Ainsi, cette phase qualitative constitue une étape préalable essentielle pour affiner le modèle d'analyse et enrichir le cadre conceptuel ainsi que les outils utilisés dans la phase quantitative suivante.

Le traitement des données qualitatives a été réalisé par une analyse thématique du contenu, assistée par le logiciel NVivo. Ce dernier a facilité l'organisation et la codification des informations recueillies, en identifiant les fréquences, divergences et tendances au sein des discours des participants. La structuration des thèmes principaux et secondaires a permis de créer une arborescence claire des codes, ordonnant les différentes catégories pour une meilleure interprétation des résultats.

Enfin, chaque unité d'analyse, basée sur des groupes de mots et expressions, a été utilisée pour classer et regrouper les idées émergentes. Cette méthodologie qualitative a ainsi permis d'approfondir la compréhension des interactions entre les dimensions de l'innovation managériale et leur influence sur la performance des PME dans un contexte économique complexe.

Tableau 1 : Attributs des interviewées de l'échantillon de l'étude exploratoire

Attributs des interviewées	Secteur	Sexe	Age	Fonction	Expérience
Cas\\S1	Agroalimentaire	Homme	48	Manager	18
Cas\\S10	Installation matériel irrigation	Homme	60	Dirigeant	22
Cas\\S10 (2)	Immobilier	Homme	54	Dirigeant	15
Cas\\S2	Agriculture	Homme	54	Manager	20
Cas\\S3	Tourisme	Femme	48	Dirigeant	17
Cas\\S4	Santé	Femme	47	Manager	20
Cas\\S5	Enseignement privé	Femme	55	Manager	18
Cas\\S6	Assurance	Homme	45	Dirigeant	14
Cas\\S7	Transport	Homme	47	Dirigeant	15
Cas\\S8	Industrie	Homme	42	Dirigeant	14
Cas\\S9	Commerce	Homme	44	Manager	24

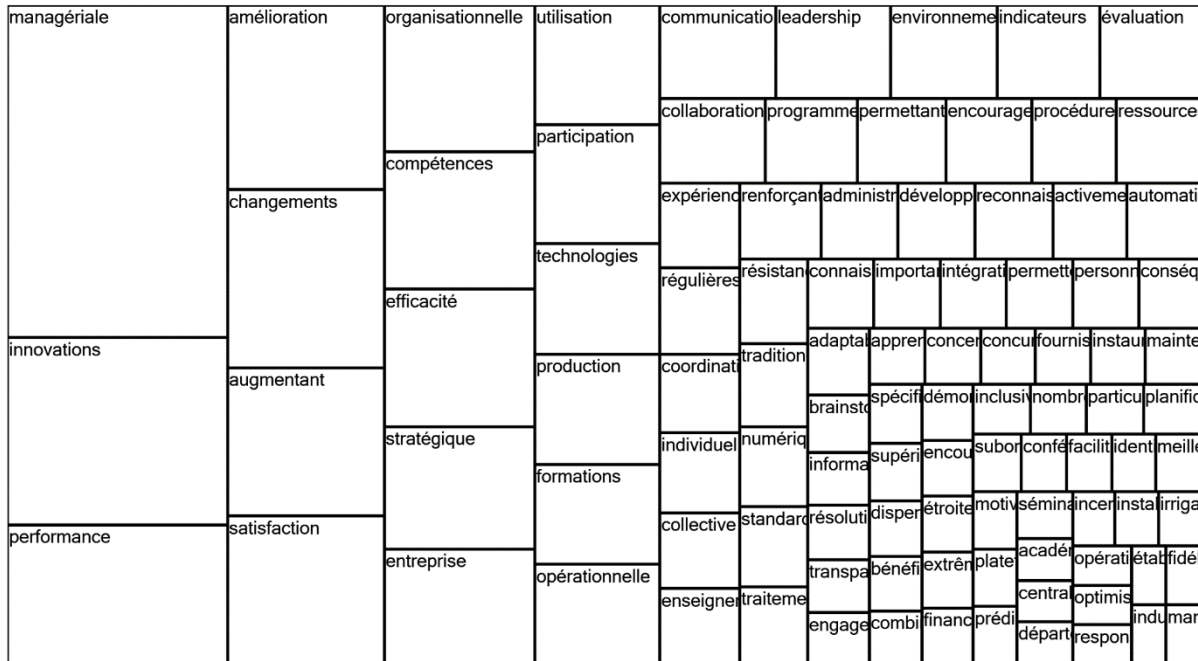
Sources : Propre élaboration

4. Résultats de l'étude qualitative et discussion

L'analyse des fréquences de mots et du nuage de mots a confirmé le caractère managérial de cette recherche. En effet, le terme « managériale » domine parmi les associations de mots et les trigrammes, indiquant ainsi que l'innovation managériale constitue un levier central de la question de recherche. Cependant, l'innovation managériale est systématiquement associée à la performance, à la satisfaction et aux innovations. Il est donc évident que l'amélioration de la performance est la principale raison de recherche derrière les activités d'innovation managériale dans les PME, tandis que la satisfaction est un concept jumeau lié à l'effet sur les ressources humaines. En d'autres termes, ces résultats indiquent que la performance ne repose pas seulement sur les aspects opérationnels de l'innovation, mais dépend également du bien-être des salariés et des autres groupes de parties prenantes. En même temps, la performance, associée en trigrammes, des mots impliquant l'efficacité et l'ensemble, renvoie aux exigences des PME d'être compétitifs et rentables. De plus, ils doivent s'appuyer sur la satisfaction de leurs parties prenantes.

Ces résultats montrent que les changements nécessitent une participation des parties prenantes de l'organisation. Drucker en 1985 croyait également que le capital humain avait la capacité de transformer radicalement les entreprises. En revanche, Mintzberg en 1994 a soutenu l'idée de l'importance du consensus interne grâce à la participation et à un bon leadership. Ces résultats montrent que l'équipe est importante pour mener à bien les changements.

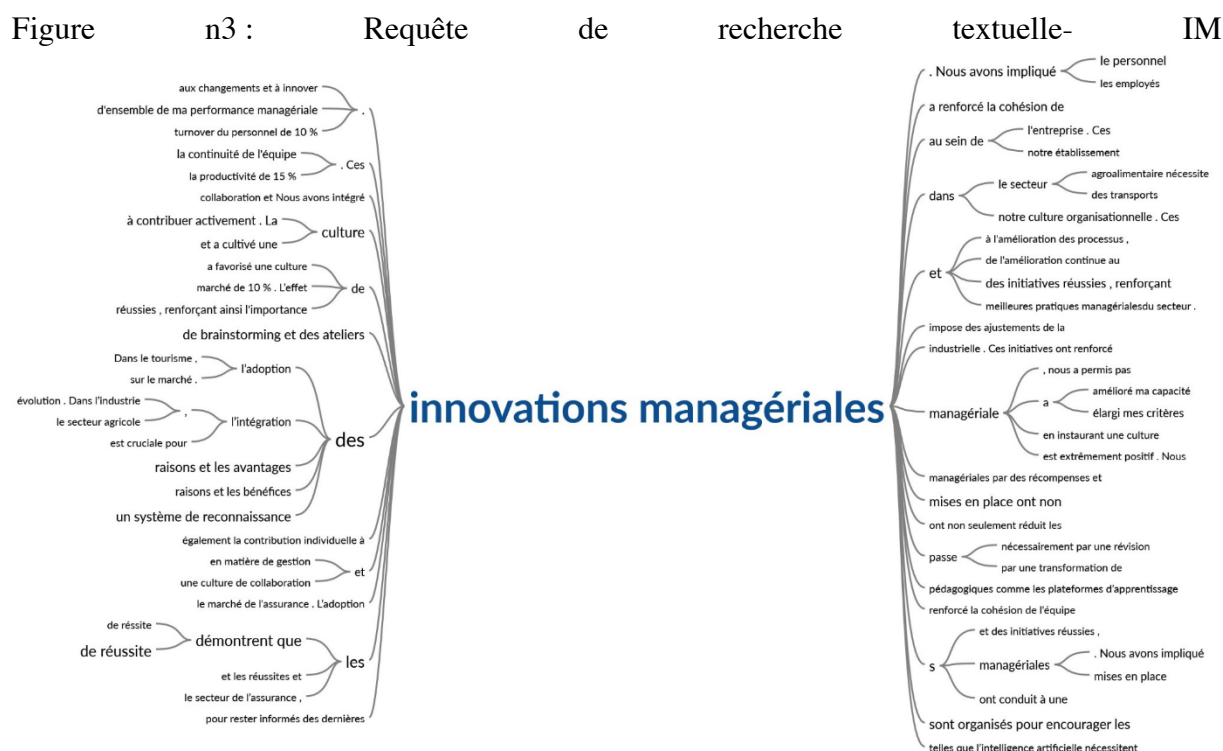
Figure 2 : Surfaces de mots



Sources : Elaboré sous Nvivo

a. Innovation managériale

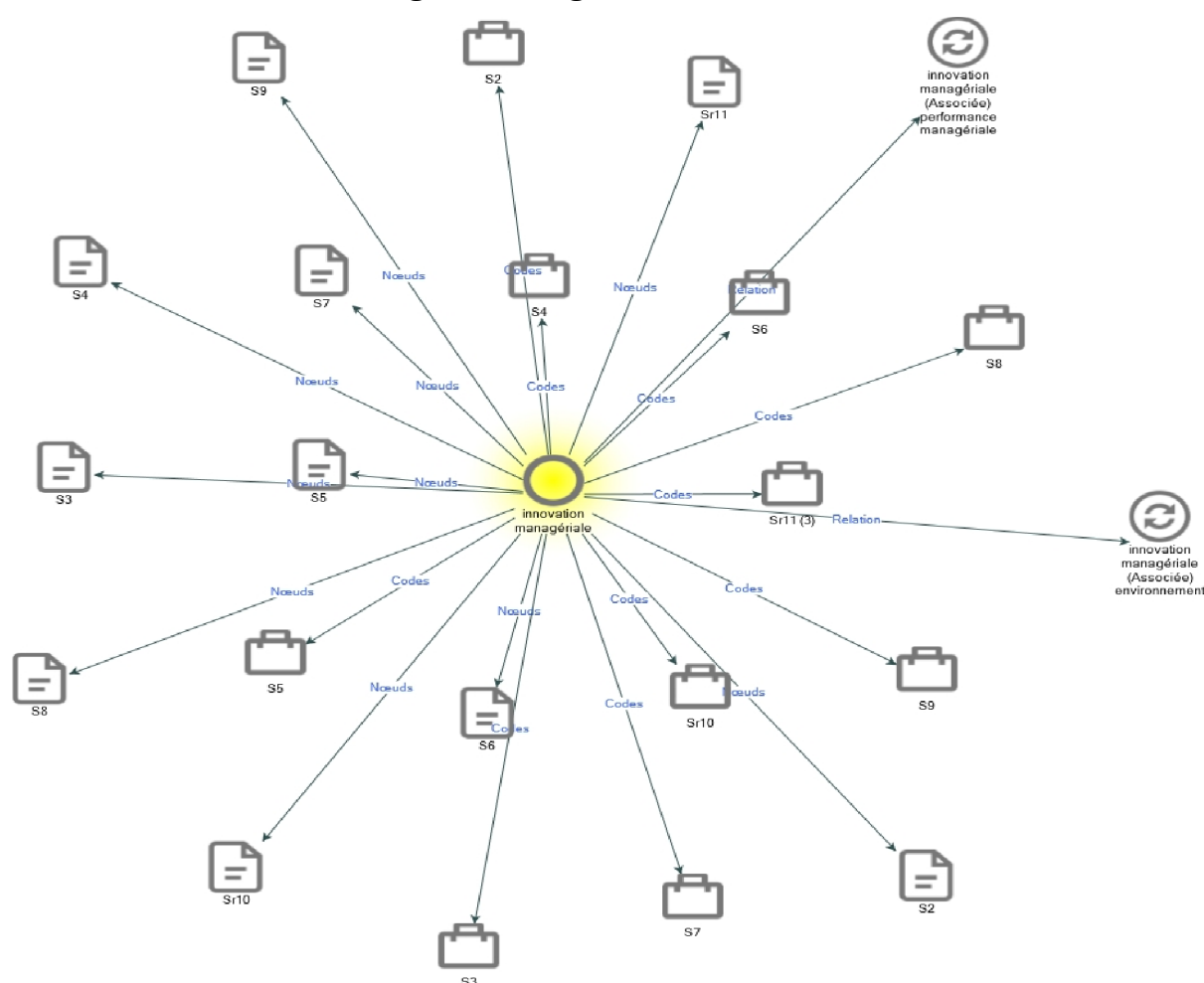
L'analyse des représentations graphiques choisies mettent en valeur la place centrale des innovations managériales pour l'évolution des pratiques organisationnelles des PME. D'une part, sur la première figure, on peut percevoir comment l'innovation influence la gestion des différentes sphères, à savoir la cohésion de l'équipe, la culture d'entreprise, la reconnaissance des employés ou l'adaptation sectorielle. En effet, il en ressort que les innovations ne concernent pas exclusivement les domaines de prestige ou les progrès financiers. Au contraire, elles touchent des sphères importantes mais encore plus humaines, à l'exemple de l'engagement des acteurs ou de la motivation des apprenants au moyen d'un changement. D'une part, la place particulière accordée au brainstorming et à la formation et à l'adoption d'autres pratiques suggère que les innovations managériales sont vues par les dirigeants désireux de réussir à long terme. D'autre part, ces conclusions rejoignent celles formulées par Drucker en 1985, à savoir que l'efficacité managériale repose sur l'intégration de pratiques qui soutiennent l'investissement et la coopération.



Elaboré sous Nvivo

D'autre part, l'interconnexion de l'innovation managériale avec différents axes stratégiques et autres documents de la carte affine les résultats précédents et met en évidence sa nature pluridisciplinaire. L'emploi de nœuds et de codes permettent de percevoir la nature de la relation entre quelques éléments et compose la recherche de sens des résultats de l'analyse. En fait, ces facteurs montrent que l'innovation n'est justement pas exprimée seuls mais dans le cadre d'ajustements technologiques et structurels. En sus, l'association entre le changement des processus et les meilleures pratiques souligne que l'innovation est un processus non linéaire et mutagène qui se module selon les exigences du marché et les contraintes internes. Par conséquent, on peut conclure que le succès des innovations managériales est caractérisé par une combinaison de facteurs organisationnels, humains et technologiques, qui confèrent aux PME une meilleure compétitivité et résilience dans un environnement parmi tant d'autres.

Figure 4 : Diagramme de mots IM

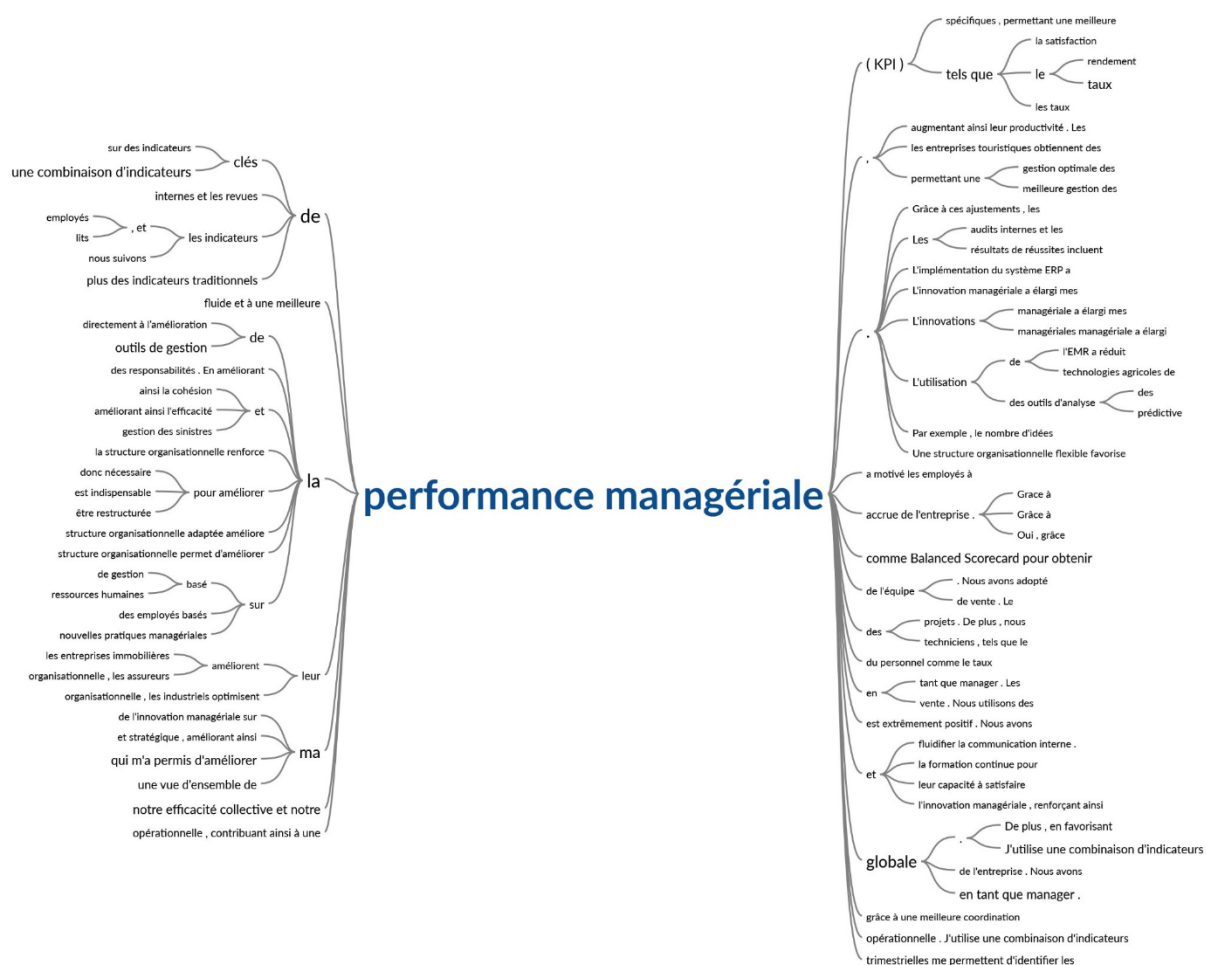


Source : Elaboré sous Nvivo

b. Performance managériale

L'analyse des représentations graphiques révèle des liens mis en évidence entre la centralisation de la performance managériale et la relation avec une série variée de facteurs dans le cadre de la gestion de PME. Le premier schéma explique comment la performance est évaluée par une combinaison d'indicateurs pratiques, comprenant les mesures traditionnelles et les métriques innovantes tels que le Balanced Scorecard et les KPI. Cela permet de réduire l'évaluer et d'avoir une vision complète de l'efficacité des processus organisationnels et de la performance des employés. La tendance à introduire des pratiques telles que la mise en œuvre de systèmes ERP et l'utilisation des outils d'analytiques predictives démontre que les entreprises se rendent davantage conscientes des tendances sur le marché et cherchent à améliorer les taux de production et reconduire les ressources humaines. Cette orientation correspond aux textes de Kaplan et Norton qui mettent de l'accent sur l'importance d'une évaluation multi-dimensionnelle pour atteindre et améliorer la performance.

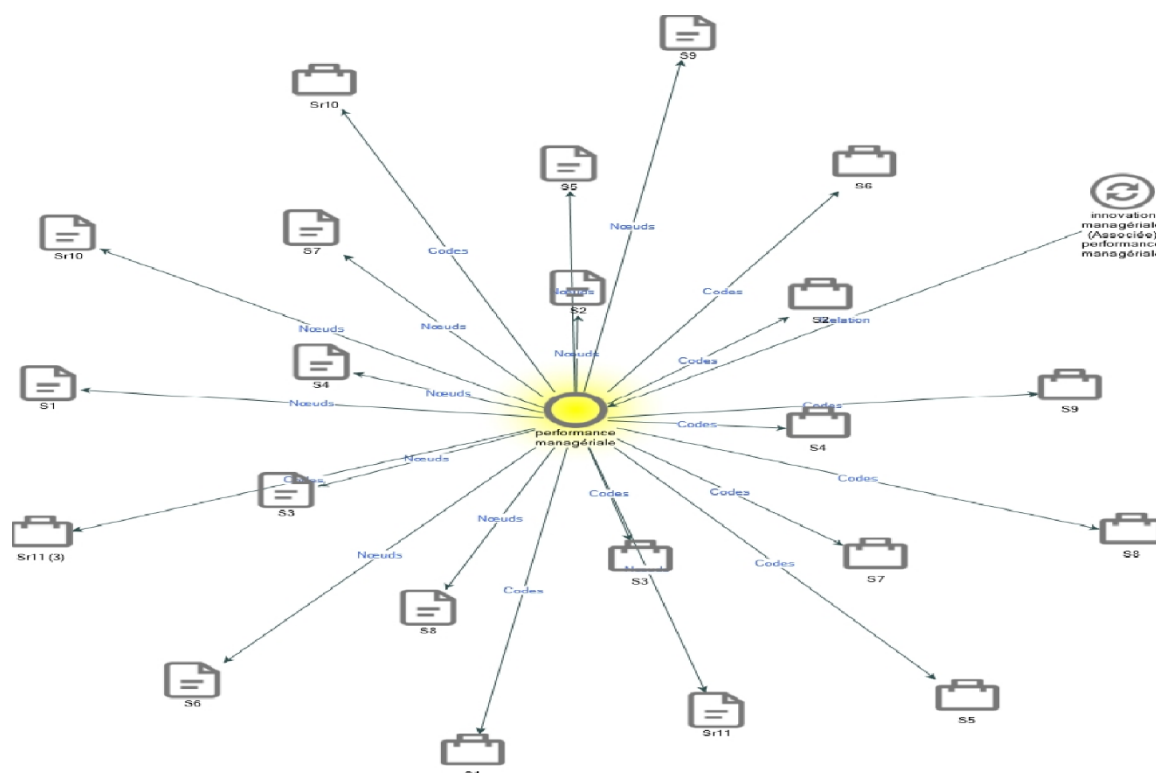
Figure 5 : Requête de recherche textuelle- PM



Source : Elaboré sous Nvivo

Parallèlement, le second schéma ouvre le spectre des relations centrales de performance de la gestion par rapport à une série de documents de référence, indiquant une approche à la fois systémique et pragmatique qui promeut l'innovation et la transformation. Il est évident que la structure organisationnelle joue un rôle principal dans la cohésion de l'équipe et une meilleure communication interne pour favoriser une meilleure observance des pratiques managériales. La pertinence d'un suivi continu, la motivation des employés et de l'optimisation des processus sont reflétées dans une série de liens établis. La combinaison entre le leadership, la stratégie d'entreprise et le changement de gestion indique que la performance repose sur une capacité constante d'évolution. La conclusion de ces détails, c'est que les entreprises les plus performantes sont celles qui mettent en place une série de mesures combinées qui traitent l'innovation, les ajustements stratégiques et l'optimisation des compétences internes.

Figure 6 : Diagramme de mots- PM

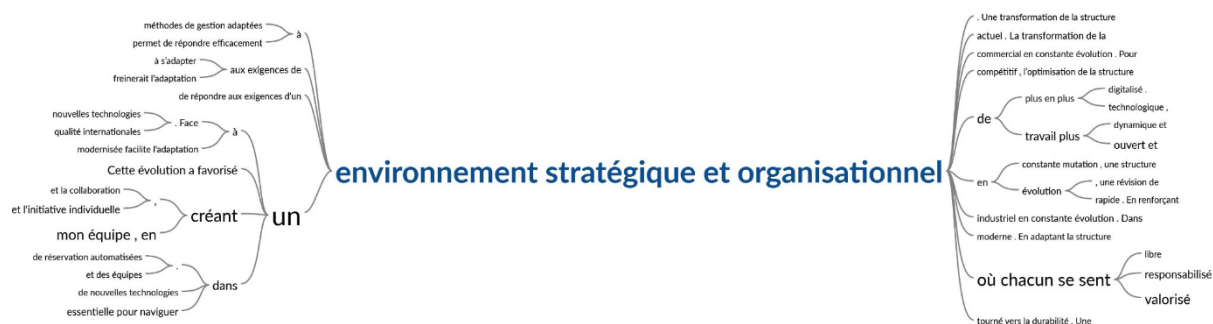


Source : Elaboré sous Nvivo

c. Environnement stratégique et organisationnel

Une analyse du premier diagramme montre que l'environnement d'entreprise stratégique et organisationnel est un point d'appui pour s'adapter aux mutations managériales et économiques. L'expérimentation de nouvelles méthodes technologiques, des systèmes pour gérer le personnel et des méthodes automatisées favorisent à faire des processus de l'entreprise plus effectives. Le travail devient plus ouvert et digitale, les chances du marché dépendent directement des capacités de l'organisation pour faire des tâches. Les amateurs des rôles différents peuvent réaliser leurs idées rapidement, plus loose et les autres peuvent les aider. La mise en place de l'environnement ouvert et souple stimule le service attentif de la population employée, l'activité de chaque employé et l'harmonie dans l'organisation, les phénomènes qui aident pour installer la concurrence, et ce fait était confirmé rarement, comme dans le travail de Porter

Figure 7 : Requête de recherche textuelle-ESO



Source : Elaboré sous Nvivo

Regardons maintenant le deuxième schéma, construit par l'interdiction des mots et pas par l'appartenance à un groupe d'éléments. À travers lui, nous pouvons voir que les mots "environnement d'affaires" et "gestion de l'innovation" doivent être liés aux autres par un point, car c'est le dernier qui est l'élément médiateur pour tous ces concepts.. Un renvoi : une entreprise organisée permet d'accroître sa productivité; les employés tirent leur énergie du désir de travail not. Pour cela il est nécessaire de créer non seulement les conditions simples pour la productivité pour des services divers, par exemple des étages confortables pour les coopérateurs et du personnel technique pour les responsables et les canapés pour se reposer, mais aussi l'atmosphère dans le centre, dans l'entreprise, où tous les employés sont névrosés grâce à leur pouvoir et leurs compétences et qui est accentué et est mis en valeur PAC. Seules les sociétés dont les pensées correspondant à ces points deviendront compétitives et devront s'adapter et se réorganiser à temps selon les conclusions de l'étude et de praticiens comme Porter.

Figure 8 : Eléments regroupés par similarité de mot



Source : Elaboré sous Nvivo

L'analyse du diagramme hiérarchique révèle, d'une part, une structuration claire des concepts étudiés et, d'autre part, trois thématiques principales : innovation managériale, performance managériale et environnement stratégique. Le premier concept représente la proportion la plus élevée, ce qui implique le rôle central qu'il joue dans le processus de transformation de la pratique managériale des PME. Cette conclusion est liée à l'idée que l'innovation joue un rôle essentiel pour les entreprises en ce qui concerne les efforts visant à améliorer la compétitivité et la capacité d'adaptation au marché. La répartition de la performance managériale en plusieurs catégories mineures en dépit de la haute part cinquantaine montre son importance qui se lie à la question de mesure et d'évaluation des résultats de l'activité des entreprises. L'environnement stratégique, bien que ne soit pas aussi grand en termes de sources de données, reste également pertinent pour l'analyse, notamment en ce qui concerne les perturbations de la dynamique managériale. Il implique également un rapport avec la performance managériale et son aspect de l'adaptation qui est liée à la gestion du changement et à la capacité d'adaptation des entreprises. Par conséquent, ces résultats sont compatibles avec le modèle de performance durable qui inclut l'innovation et la stratégie selon Teece, Pisano et Shuen.

Tableau 3 : Croisements matriciels

	A : innovation managériale	B : performance managériale	C : environnement stratégique
1 : S1	0	3	2
2 : S2	7	2	2
3 : S3	6	1	1
4 : S4	1	2	1
5 : S5	4	3	1
6 : S6	3	2	1
7 : S7	7	1	1
8 : S8	1	6	3
9 : S9	4	6	3
10 : S10	5	6	3
11 : S11	5	2	1

Elaboré sous Nvivo

L'analyse des croisements matriciels confirme les liens entre les concepts mentionnés et les sources de données. Les références à l'innovation managériale et à la performance managériale sont largement présentes dans l'analyse, ce qui implique la relation des efforts d'amélioration du paradigme avec leurs résultats mesurables. Cependant, la fréquence des deux concepts dans la même ligne ou la même colonne peut également indiquer une prédominance de la gestion interne des ressources dans le cadre de ces thèmes. L'interaction entre l'innovation et la performance sous-tend l'idée que les méthodes de gestion innovantes sont principalement mises en œuvre pour augmenter productivité.

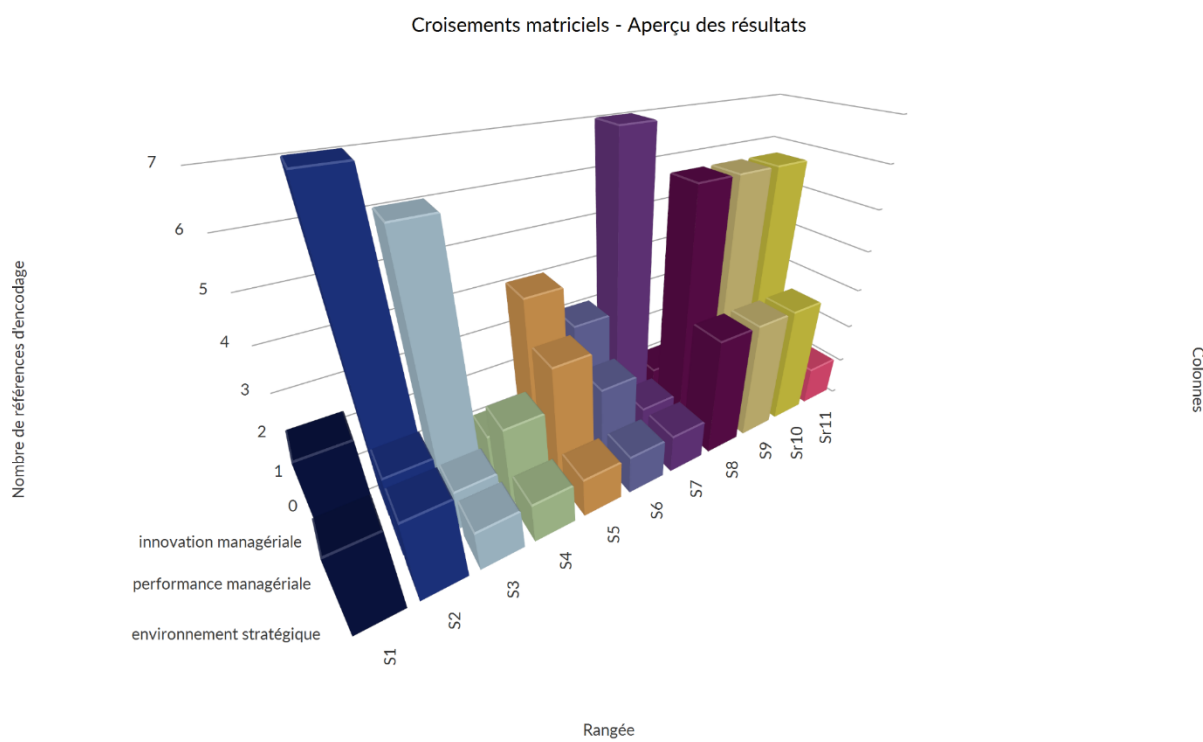
Figure 9 : Diagramme hiérarchique



Source : Elaboré sous Nvivo

Parallèlement, l'autoréglage organisationnel qui consiste à tenir compte des nouvelles exigences du marché en lien avec la performance managériale suggère que l'adaptation est une réalité fondamentale pour les PME en matière de gestion. Ces résultats sont également cohérents avec les idées de Porter qui estime que la stratégie d'une entreprise doit être basée sur la dynamique du marché et les ressources de l'entreprise pour garantir un avantage concurrentiel. En fin de compte, ces résultats mettent l'accent sur la nécessité d'adopter une approche intégrée contingente d'innovation, de performance et d'adaptation stratégique pour réussir en tant que PME.

Figure 10 ; Croisements matriciels



5. Discussion

Une analyse générale des résultats du NVivo montre qu'il y a trois composantes interconnectées en jeu – innovation managériale, performance managériale et environnement stratégique. L'innovation managériale semble avoir une influence majeure, ce qui signifie son rôle central dans le changement organisationnel et l'ajustement au milieu externe contemporain. Les concepts de frontière et de dynamique se retrouvent dans les deux types d'analyse – matrice et texte, il apparaît que dans les deux cas la présence de « managements » et d'« innovations » est beaucoup plus forte que celle des « environnements ». Cela indique que les entreprises qui sont dans une situation de changement de frontière s'adaptent à des environnements guidés par des environnements stratégiques, mais sont avant tout concernées par l'introduction de nouvelles pratiques, politiques et procédures dans le but de surmonter les challenges portés par ces environnements et améliorer leur positionnement sur leurs marchés et au sein de l'industrie. Cela explique aussi que la plupart des codes issus des textes traitent cette dimension, qui est aussi marquée par de nombreux croisements matriciels. D'un autre côté, la performance managériale semble avoir une influence moindre, bien que sa présence soit notable en termes matriciels. Cela signifie que même si pour certains l'innovation est vue comme une fin en soi, pour la plupart il sert un objectif – améliorer la productivité, l'efficacité et la gestion des ressources humaines. Cette perspective est par ailleurs supportée par l'effusion marquée d'indicateurs de performance dans les deux types d'analyse. Ces résultats correspondent aussi au paradigme introduit par Kaplan et Norton en 1996, qui marque l'effort d'évaluation des résultats de gestion au sein de l'entreprise.

Dans l'ensemble, il paraît qu'il y a un modèle interconnecté, où l'innovation managériale sert d'acteur principal, mais où les trois composantes sont également jouées sur le succès organisationnel. Dans d'autres termes, les entreprises les plus adaptées sont celles qui

réussissent l'alignement de ces forces et mettent en place un changement organisationnel basé sur leurs besoins spécifiques et leurs ressources. De plus, l'environnement stratégique, qui peut être vu comme une contrainte ou comme une opportunité, influence la nature et la forme de l'innovation managériale. Aux niveaux simples, les entreprises sont plus ou moins innovantes al'égard de la forme utilisée donc varie les résultats sur les aspects internes et externes et/ou produisent de nouvelles méthodes ou concepts.

À la lumière des connaissances approfondies issues de cette analyse, nous procédons à une réévaluation de notre modèle conceptuel, en intégrant des éléments nouveaux qui ont émergé au fil de l'étude. Ces résultats nous permettent d'affiner notre compréhension des interactions entre les facteurs organisationnels, managériaux et stratégiques, conduisant ainsi à la formulation de nouvelles hypothèses plus précises et adaptées au contexte étudié.

Cette démarche repose sur une analyse rigoureuse des corrélations identifiées entre l'innovation managériale, la performance organisationnelle et l'environnement stratégique, mettant en évidence des relations jusqu'alors peu explorées. L'identification de ces dynamiques nous amène à proposer des hypothèses plus opérationnelles, testables empiriquement, afin de mieux cerner l'impact des pratiques innovantes sur la compétitivité et la résilience des entreprises.

Ainsi, notre modèle conceptuel évolue en intégrant ces nouvelles perspectives, permettant d'orienter les futures investigations vers une validation empirique plus robuste. Cette reformulation des hypothèses constitue une étape essentielle pour affiner notre cadre théorique et renforcer la pertinence de notre approche méthodologique dans le cadre de cette recherche.

Les hypothèses finales de notre travail de recherche

- H1: L'IM impacte positivement la PM des PME de SOUSS MASSA
- H2: L'innovation managériale est positivement associée à l'amélioration de l'environnement stratégique et organisationnel des PME de SOUSS MASSA
- H3: Un environnement stratégique et organisationnel favorable stimule la performance managériale dans les PME de SOUSS MASSA
- H4: Il existe un effet significatif entre L'IM et la PM des PME de SOUSS MASSA en présence d'un environnement stratégique et organisationnel comme médiateur

6. Conclusion

L'analyse des résultats obtenus grâce à NVivo a révélé la complexité et la richesse des relations existant entre l'innovation managériale, la performance organisationnelle et l'environnement stratégique. Il est apparu clairement que l'innovation managériale constitue un levier essentiel permettant aux organisations d'accroître leur capacité à faire face aux défis du marché, tout en renforçant leur efficacité interne. Cette innovation ne se limite pas à l'adoption de nouvelles pratiques, mais intègre des transformations profondes dans les structures, les processus et les modes de fonctionnement des entreprises. Par ailleurs, la performance managériale s'est révélée être un indicateur fondamental du succès de ces transformations, agissant comme un instrument clé pour maximiser l'utilisation des ressources disponibles et optimiser les processus organisationnels.

L'environnement stratégique, quant à lui, joue un rôle déterminant en façonnant les conditions dans lesquelles les entreprises peuvent innover et réussir. En effet, il influence non seulement la capacité des organisations à adopter des pratiques novatrices, mais aussi la pertinence et la rentabilité de ces innovations. Ce constat souligne l'importance d'une lecture contextualisée de l'innovation managériale, où la compréhension des dynamiques environnementales est

indispensable pour accompagner efficacement les changements organisationnels.

Cette étude met donc en lumière l'importance d'adopter une approche intégrée, combinant innovation managériale, performance et environnement stratégique, afin de renforcer la compétitivité et d'assurer la pérennité des organisations. Les techniques d'analyse avancées telles que le text mining et l'analyse matricielle utilisées ont permis d'identifier que les entreprises les plus performantes réussissent à aligner harmonieusement leur stratégie d'innovation, leur performance managériale et leur capacité d'adaptation à l'environnement externe. Cet alignement apparaît comme un facteur clé de succès et de résilience dans un contexte économique et concurrentiel en perpétuelle évolution.

Les conclusions tirées de cette recherche ne peuvent être ignorées, car elles confirment la nécessité d'une évaluation constante des dynamiques innovantes. Cette évaluation est un moyen essentiel pour enrichir tant la connaissance théorique que les pratiques managériales, offrant ainsi aux acteurs impliqués des outils et des repères pour mieux piloter les processus d'innovation. Plus encore, cette étude ouvre la voie à des perspectives de recherche futures qui devront porter sur la validation et l'adaptation des hypothèses formulées à travers une diversité de contextes sectoriels, géographiques et culturels.

Enfin, il apparaît crucial de prolonger cette recherche en mettant l'accent sur la compréhension fine des mécanismes internes et externes qui expliquent les différences observées dans les dynamiques d'innovation entre entreprises. Explorer ces mécanismes permettra non seulement d'améliorer les modèles théoriques existants, mais aussi d'offrir des recommandations pratiques plus ciblées pour accompagner efficacement les PME dans leurs parcours d'innovation managériale. Ce travail contribuera ainsi à renforcer la compétitivité de ces entreprises tout en favorisant un développement économique plus durable et inclusif.

7. Références

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161572>
- Abrahamson, E., & Eisenman, M. (2008). Employee-management Techniques : Transient Fads or Trending Fashions? *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 719-744. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.719>
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management Fashion : Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740. <https://doi.org/10.2307/2667053>
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happen. *MIT Sloan Management Review*, 47.
- 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>
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : L'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.
- Boyer, F., & Yves, O. (2020). 50 pratiques managériales innovantes : L'innovation managériale en action s'inspirer et apprendre d'entreprises qui ont su concilier épanouissement individuel et performance collective. Éditions Eyrolles.
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17. <https://doi.org/10.3917/ror.001.0005>
- Cavagnoli, D. (2011). A conceptual framework for innovation : An application to human resource management policies in Australia. *Innovation*, 13(1), 111-125.

<https://doi.org/10.5172/impp.2011.13.1.111>

- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature: A Framework of Organizational Innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Dodgson, M. (2017). *Innovation Management: A Research Overview*. <https://doi.org/10.4324/9781351240185>
- Dodgson, M., Gann, D. M., & Phillips, N. (2014). *Perspectives on Innovation Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.037>
- Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.200>
- Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : Antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management* [Phdthesis, Université de Grenoble]. <https://theses.hal.science/tel-00944182>
- Edquist, C. (2001). *The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy : An Account of the State of the Art*.