

## **Innovation managériale systémique et performance managériale des PME: Mise en évidence d'un effet direct global dans un contexte émergent**

Systemic Managerial Innovation and SME Managerial Performance: Evidence  
of a Global Direct Effect in an Emerging Context.

**Auteur 1** : ANANA MOHAMED.

**Auteur 2** : EL ATTAR ABD ELILAH.

**ANANA MOHAMED**, Docteur en économie et gestion Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion Organisationnelle (LURIGOR), FSJES, UMP, Oujda, Maroc.

**EL ATTAR ABD EL ILAH**, Professeur de l'enseignement supérieur Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion Organisationnelle (LURIGOR), FSJES, UMP, Oujda, Maroc

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : ANANA .M & EL ATTAR .A (2026) « Innovation managériale systémique et performance managériale des PME: Mise en évidence d'un effet direct global dans un contexte émergent », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0660 – 0676.



DOI : 10.5281/zenodo.19333115

Copyright © 2026 – ASJ



## Résumé

Dans un environnement concurrentiel marqué par l'instabilité et des mutations rapides, les petites et moyennes entreprises (PME) doivent repenser leurs modes de gestion afin de maintenir leur performance. Si la littérature reconnaît le rôle de l'innovation managériale comme levier de compétitivité, la nature systémique de ce construit demeure encore insuffisamment explorée sur le plan empirique, en particulier dans les contextes émergents. Cette recherche examine l'effet direct de l'innovation managériale, appréhendée comme un construit global de second ordre, sur la performance managériale des PME marocaines. Une enquête menée auprès de 103 PME de la région Souss-Massa et analysée par la méthode PLS-SEM met en évidence un effet positif et significatif de l'innovation managériale globale sur la performance managériale. Le rejet des effets isolés des dimensions de l'innovation managériale (pratiques, processus et structures) confirme empiriquement son caractère holistique. Ces résultats suggèrent que l'innovation managériale fonctionne comme un système intégré et non comme une juxtaposition de pratiques indépendantes. L'étude contribue ainsi à enrichir la compréhension théorique de l'innovation managériale et propose des implications managériales pour les dirigeants de PME.

**Mots clés :** innovation managériale, performance managériale, PME, construit de second ordre, approche systémique

## Abstract

In highly competitive environments marked by instability and rapid change, SMEs must rethink their management practices to sustain performance. Although managerial innovation is recognized as a key driver of competitiveness, its systemic nature remains underexplored, especially in emerging contexts. This study investigates the direct effect of managerial innovation, conceptualized as a second-order construct, on the managerial performance of Moroccan SMEs. Survey data from 103 SMEs in the Souss-Massa region, analyzed using PLS-SEM, reveal a significant positive impact of overall managerial innovation on managerial performance. The absence of significant effects from individual innovation dimensions (practices, processes, structures) empirically supports its holistic character. These findings indicate that managerial innovation functions as an integrated system rather than a collection of independent practices, offering both theoretical insights and practical guidance for SME leaders.

**Keywords :** managerial innovation, managerial performance, SMEs, second-order construct, systemic approach

## Introduction

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans des environnements caractérisés par une volatilité accrue, une intensification de la concurrence et des transformations technologiques rapides. Dans ce contexte, la création de valeur et la durabilité organisationnelle ne reposent plus uniquement sur les investissements matériels ou sur les innovations technologiques, mais nécessitent également une transformation des modes de management, des mécanismes de coordination et des processus décisionnels. Les recherches en sciences de gestion mettent ainsi en évidence le rôle croissant des innovations non technologiques, parmi lesquelles l'innovation managériale occupe une place centrale (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012).

Dans les économies émergentes, les petites et moyennes entreprises (PME) constituent un pilier fondamental du tissu productif et du développement territorial. Au Maroc, elles représentent une part importante du tissu entrepreneurial et contribuent significativement à la création d'emplois ainsi qu'à la dynamique économique régionale. Toutefois, ces entreprises font face à des contraintes structurelles spécifiques, notamment la rareté des ressources financières, la faible formalisation des processus organisationnels et une forte dépendance au dirigeant (Julien, 2007). Dans ce contexte, l'amélioration de la performance managériale constitue un enjeu stratégique majeur.

La littérature a longtemps privilégié l'innovation technologique comme principal déterminant de la performance des entreprises. Cependant, des travaux plus récents soulignent que l'innovation dans les pratiques de management, les processus organisationnels et les structures de gouvernance constitue également un levier essentiel de compétitivité (Armbruster et al., 2008 ; Volberda et al., 2013). L'innovation managériale peut ainsi être considérée comme une capacité stratégique permettant d'améliorer la coordination interne, la qualité des décisions et l'agilité organisationnelle (Teece et al., 1997).

Dans cette perspective, l'objet de cette recherche est d'analyser l'influence de l'innovation managériale sur la performance managériale des PME marocaines. Plus précisément, cette recherche s'interroge sur le point de savoir si l'innovation managériale agit sur la performance par l'effet cumulatif de ses dimensions prises isolément, ou si elle fonctionne comme un système intégré dont l'efficacité repose sur la cohérence de ses composantes. Cette interrogation apparaît particulièrement pertinente dans le cas des PME, où les ressources limitées imposent des choix stratégiques cohérents et intégrés.

Dans ce cadre, l'innovation managériale est conceptualisée comme un construit de second ordre intégrant plusieurs dimensions interdépendantes, notamment les pratiques managériales, les processus de gestion et les structures organisationnelles (Law et al., 1998). Cette approche suggère que son effet ne résulte pas d'une simple addition de composantes, mais de leur articulation au sein d'un système cohérent. L'objectif de cette recherche est ainsi d'examiner l'effet direct de l'innovation managériale, considérée comme un construit global de second ordre, sur la performance managériale des PME marocaines, et de vérifier si les dimensions prises isolément produisent ou non des effets différenciés.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur une enquête quantitative menée auprès de 103 PME de la région Souss-Massa. Les données ont été analysées à l'aide de la méthode PLS-SEM, adaptée aux modèles complexes et aux construits de second ordre (Hair et al., 2022). Le modèle de mesure a été validé en termes de **fiabilité** et de **validité**, garantissant la robustesse des résultats. Ceux-ci montrent que l'innovation managériale globale exerce un **effet positif et significatif** sur la performance managériale, tandis que les dimensions prises isolément ne présentent pas d'effet significatif, ce qui confirme le **caractère systémique** de l'innovation managériale.

Cette recherche contribue ainsi à la littérature en validant empiriquement la **nature holistique** de l'innovation managériale et en mettant en évidence l'importance d'une **approche intégrée** dans les PME. Elle propose également des implications pratiques pour les dirigeants, en soulignant la nécessité d'aligner les **pratiques**, les **processus** et les **structures**. **La structure de l'article** est organisée comme suit : une première partie présente le **cadre théorique** et le **développement de l'hypothèse** ; une deuxième partie expose la **méthodologie** de la recherche ; une troisième partie présente les **résultats empiriques** ; enfin, une quatrième partie discute les **principaux apports** de l'étude avant de conclure sur les **implications**, les **limites** et les **perspectives de recherche**

## 1. Cadre théorique et développement de l'hypothèse

Le présent cadre théorique s'inscrit dans une approche intégrative visant à articuler les fondements conceptuels de l'innovation managériale avec les déterminants de la performance managériale. Il mobilise une perspective systémique de l'organisation afin de mettre en évidence les mécanismes par lesquels les pratiques, les processus et les structures de gestion interagissent pour produire de la valeur. Dans cette optique, la revue de la littérature permet non seulement de clarifier les concepts clés, mais également de justifier la formulation de l'hypothèse de recherche en s'appuyant sur des cadres théoriques reconnus en management stratégique et en théorie des organisations.

### 1.1. Innovation managériale : fondements conceptuels et nature systémique

L'innovation managériale peut être définie comme l'introduction, l'adaptation ou la reconfiguration délibérée de méthodes, de processus et de structures de gestion visant à améliorer la performance organisationnelle et la capacité d'adaptation de l'entreprise (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012). Elle prolonge les travaux relatifs à l'innovation administrative et organisationnelle en considérant que les pratiques de management constituent un domaine d'innovation à part entière, au même titre que les innovations technologiques ou de produits (Evan, 1966).

Les recherches ont progressivement mis en évidence que l'innovation managériale ne se limite pas à l'adoption d'outils isolés, mais qu'elle implique une transformation plus globale et systémique des modes de gestion (Birkinshaw et al., 2008 ; Armbruster et al., 2008). Dans cette perspective, elle contribue à améliorer la coordination organisationnelle, la motivation des acteurs et la qualité des processus décisionnels.

Dans le contexte des PME, l'innovation managériale revêt une importance particulière. Ces entreprises, confrontées à des contraintes de ressources et à une forte incertitude environnementale, doivent optimiser leurs modes de gestion afin de maintenir leur compétitivité (Julien, 2007 ; Torres, 2004). L'innovation managériale leur permet de développer des capacités d'agilité, de flexibilité et de réactivité, essentielles dans des environnements dynamiques (Volberda et al., 2013)

### **1.1.1. Innovation managériale comme construit de second ordre**

La conceptualisation de l'innovation managériale comme construit de second ordre repose sur l'idée qu'elle se compose de plusieurs dimensions interdépendantes formant une capacité organisationnelle globale (Law et al., 1998). Dans cette recherche, trois dimensions principales sont retenues :

Premièrement, les pratiques managériales innovantes, qui renvoient aux styles de leadership, à la participation des collaborateurs, à la promotion de la créativité et à l'encouragement de l'initiative. Ces pratiques visent à renforcer l'engagement et la mobilisation des ressources humaines.

Deuxièmement, les processus de gestion, qui concernent la structuration et l'optimisation des flux de travail, l'adoption de démarches d'amélioration continue et l'intégration d'outils de pilotage. Cette dimension contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Troisièmement, les structures organisationnelles, qui incluent la clarification des rôles, la flexibilité hiérarchique et l'adaptation des mécanismes de coordination. Elles favorisent l'agilité organisationnelle et la capacité d'adaptation.

Dans une perspective réflexive, ces dimensions sont considérées comme des manifestations d'une capacité sous-jacente commune, à savoir l'innovation managériale globale. Elles ne constituent pas des éléments indépendants, mais des expressions complémentaires d'un même phénomène organisationnel.

### **1.1.2. Caractère systémique de l'innovation managériale**

La littérature en management stratégique souligne que les capacités organisationnelles reposent sur l'articulation et la complémentarité de leurs composantes (Teece et al., 1997 ; Barney, 1991). Cette approche s'inscrit dans une vision systémique de l'organisation, selon laquelle la performance dépend de la cohérence entre différentes dimensions organisationnelles (Katz & Kahn, 1978).

Appliquée à l'innovation managériale, cette perspective suggère que les pratiques, les processus et les structures ne produisent pleinement leurs effets que lorsqu'ils sont alignés. Par exemple, l'introduction de pratiques participatives nécessite une adaptation des processus décisionnels et des structures hiérarchiques pour être efficace.

Cette approche rejoint les travaux sur les capacités dynamiques, qui mettent en avant la capacité des organisations à intégrer et reconfigurer leurs ressources de manière cohérente (Eisenhardt

& Martin, 2000), ainsi que les approches configuratives, qui insistent sur l'importance des combinaisons cohérentes de pratiques organisationnelles (Meyer et al., 1993).

## **1.2. Performance managériale : définition et opérationnalisation**

La performance managériale désigne l'aptitude des managers à structurer l'action collective, à orchestrer les ressources disponibles et à atteindre les objectifs organisationnels (Mahoney et al., 1965 ; Boyatzis, 1982). Elle ne se limite pas à une dimension strictement économique, mais intègre également des aspects relationnels, comportementaux et organisationnels.

Plusieurs approches théoriques permettent d'en éclairer les fondements. L'approche fondée sur les ressources met l'accent sur la mobilisation de capacités stratégiques créatrices de valeur (Barney, 1991), tandis que les approches comportementales soulignent le rôle déterminant du leadership et des mécanismes motivationnels (Bass & Riggio, 2006). De son côté, la perspective systémique envisage la performance comme le résultat d'interactions complexes entre les différents sous-systèmes organisationnels (Katz & Kahn, 1978).

Dans cette recherche, la performance managériale est appréhendée comme un construit multidimensionnel qui s'exprime à travers le leadership et la supervision, la qualité des relations interpersonnelles, la maîtrise technique ainsi que les comportements collectifs. L'ensemble de ces dimensions renvoie à une capacité managériale globale, cohérente et intégrée.

### **1.1. Lien entre innovation managériale et performance managériale**

La littérature met en évidence une relation positive entre innovation managériale et performance organisationnelle (Birkinshaw et al., 2008 ; Walker et al., 2015). Toutefois, la majorité des études examine des dimensions spécifiques plutôt qu'un construit global.

Dans une perspective systémique, l'innovation managériale est considérée comme une capacité intégrée dont l'effet dépend de la cohérence interne (Teece et al., 1997 ; Milgrom & Roberts, 1995). Cette approche suggère que les dimensions prises isolément ne suffisent pas à produire un impact significatif.

Dans le contexte des PME, cette logique est particulièrement pertinente, car les ressources limitées nécessitent des choix cohérents et intégrés (Julien, 2007). L'innovation managériale permet d'améliorer la coordination, la qualité des décisions et l'agilité organisationnelle

**Sur la base de ces arguments, l'hypothèse principale suivante est formulée :**

**H1 : L'innovation managériale globale, conceptualisée comme un construit de second ordre intégrant pratiques managériales, processus de gestion et structures organisationnelles, exerce un effet positif et significatif sur la performance managériale des PME**

Cette hypothèse générale se décline en trois propositions spécifiques. **Premièrement, les pratiques managériales innovantes sont susceptibles d'avoir un impact direct sur la performance managériale. Deuxièmement, l'innovation dans les processus de gestion**

**contribue à l'amélioration de cette performance. Enfin, la restructuration organisationnelle, en tant que composante de l'innovation managériale, exerce également une influence positive sur la performance.**

## **2. Méthodologie**

La présente section expose les choix méthodologiques retenus pour répondre à la problématique de recherche et tester les hypothèses formulées. Elle précise le positionnement épistémologique adopté, décrit le contexte de l'étude ainsi que les caractéristiques de l'échantillon, détaille les instruments de mesure mobilisés et présente enfin la méthode d'analyse des données mise en œuvre.

### **2.1. Positionnement épistémologique et design de recherche**

Cette recherche s'inscrit dans une posture post-positiviste, reconnaissant l'existence de régularités empiriquement observables tout en intégrant l'influence du contexte dans l'interprétation des phénomènes étudiés. Le design retenu est de nature quantitative et confirmatoire, visant à tester empiriquement l'effet direct de l'innovation managériale globale sur la performance managériale des PME.

### **2.2. Contexte de l'étude et échantillon**

L'étude a été conduite auprès de petites et moyennes entreprises situées dans la région Souss-Massa au Maroc, un territoire caractérisé par une forte diversité sectorielle et une prévalence notable d'entreprises familiales, ce qui en fait un cadre pertinent pour l'analyse des pratiques managériales en contexte émergent.

L'échantillon final comprend 103 PME opérant dans différents secteurs, notamment l'agroalimentaire, le tourisme, la santé, l'éducation, le commerce et les services, ce qui contribue à renforcer la validité externe des résultats. Les entreprises sélectionnées répondent à trois critères principaux : elles emploient entre 10 et 250 salariés conformément à la définition marocaine des PME, elles sont en activité depuis au moins trois ans afin d'assurer une certaine stabilité organisationnelle, et les répondants occupent des fonctions de direction ou de management, garantissant ainsi la fiabilité des informations recueillies.

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire administré en face à face ou en ligne entre janvier et avril 2025. Le taux de réponse obtenu s'élève à 51,5 %, ce qui demeure satisfaisant pour ce type d'investigation empirique.

### **2.3. Instruments de mesure**

Les instruments de mesure ont été élaborés à partir d'une revue approfondie de la littérature, complétée par une phase qualitative exploratoire reposant sur 11 entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants de PME. Cette démarche a permis d'adapter les échelles de mesure aux spécificités du contexte étudié.

L'innovation managériale est opérationnalisée comme un construit de second ordre réflexif structuré autour de trois dimensions complémentaires : les pratiques managériales innovantes, appréhendées à travers huit items relatifs notamment à la participation des collaborateurs, à la communication interne et à l'encouragement à l'initiative ; les processus de gestion, mesurés par neuf items portant sur la standardisation, l'amélioration continue, l'usage d'outils numériques et la rationalisation des activités ; et enfin les structures organisationnelles, évaluées à partir de sept items liés à la clarification des rôles, à la décentralisation, à la flexibilité et aux modes de coordination.

La performance managériale est également modélisée comme un construit de second ordre réflexif, intégrant quatre dimensions. Elle recouvre le leadership et la supervision, renvoyant à la capacité d'orientation et d'accompagnement des équipes, les relations interpersonnelles, qui traduisent la qualité des interactions et la gestion des conflits, la maîtrise technique, relative à l'organisation du travail et à l'utilisation efficiente des ressources, ainsi que les comportements collectifs, reflétant la cohésion, la responsabilisation et l'orientation vers les résultats. L'ensemble des items a été évalué à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points.

#### **2.4.Méthode d'analyse des données : PLS-SEM**

L'analyse des données a été réalisée à l'aide de la méthode PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), via le logiciel SmartPLS 4. Cette approche est particulièrement adaptée aux modèles complexes intégrant des construits de second ordre ainsi qu'à des échantillons de taille modérée (Hair et al., 2022).

La procédure analytique a suivi deux étapes successives. Dans un premier temps, le modèle de mesure a été évalué en examinant la fiabilité interne à travers l'alpha de Cronbach et la fiabilité composite, la validité convergente à l'aide de la variance moyenne extraite (AVE), ainsi que la validité discriminante à partir des critères de Fornell-Larcker et du ratio HTMT. Dans un second temps, le modèle structurel a été analysé en estimant les coefficients de chemin ( $\beta$ ), en testant leur significativité par bootstrap avec 5000 répliques, et en évaluant le pouvoir explicatif du modèle à travers les coefficients de détermination ( $R^2$ ).

### **3. Résultats**

La présente section expose les résultats empiriques de l'étude, en articulant l'analyse autour de la validation du modèle de mesure et du test des hypothèses de recherche. Elle vise à évaluer la qualité psychométrique des instruments mobilisés ainsi que les relations structurelles entre les variables du modèle.

#### **3.1.Validation du modèle de mesure**

Avant de procéder au test de l'hypothèse principale, la qualité psychométrique des échelles de mesure a été rigoureusement examinée. Les résultats sont présentés dans le Tableau 1.

**Tableau 1. Fiabilité interne et validité convergente des dimensions de l'innovation managériale et de la performance managériale**

Construit / Dimension	Alpha de Cronbach	$\rho_C$	AVE
<b>Innovation managériale (IM)</b>			
IM – Processus de gestion	0,913	0,945	0,853
IM – Pratiques managériales	0,873	0,922	0,798
IM – Structures organisationnelles	0,829	0,898	0,746
<b>Performance managériale (PM)</b>			
PM – Leadership et supervision	0,834	0,900	0,750
PM – Relations interpersonnelles	0,843	0,906	0,763
PM – Maîtrise technique	0,821	0,895	0,740
PM – Comportements collectifs	0,838	0,902	0,755

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

Note. Tous les indicateurs dépassent les seuils recommandés ( $\alpha > 0,70$  ;  $\rho_C > 0,70$  ;  $AVE > 0,50$ ), indiquant une fiabilité interne élevée et une validité convergente satisfaisante (Hair et al., 2022).

L'examen de la fiabilité interne, à travers l'alpha de Cronbach et la fiabilité composite, montre que l'ensemble des construits présente une cohérence interne élevée, avec des valeurs largement supérieures au seuil de 0,70. La validité convergente est également confirmée, les valeurs de l'AVE étant toutes supérieures à 0,50, ce qui indique que les items partagent une proportion substantielle de variance commune (Fornell & Larcker, 1981).

Par ailleurs, la validité discriminante, vérifiée à l'aide du critère de Fornell-Larcker et du ratio HTMT ( $< 0,85$ ), atteste de la distinction empirique entre les construits, notamment entre l'innovation managériale et la performance managériale (Henseler et al., 2015). Dans l'ensemble, ces résultats confirment la robustesse du modèle de mesure et autorisent le passage à l'analyse du modèle structurel.

### **3.2. Test de l'hypothèse H1 : effet direct de l'innovation managériale globale sur la performance managériale**

L'hypothèse H1 postule que l'innovation managériale globale exerce un effet positif et significatif sur la performance managériale. Cette relation a été testée à l'aide de la méthode PLS-SEM, en mobilisant une procédure de bootstrap de 5000 répliquions. Les résultats sont présentés dans le Tableau 2.

**Tableau 2. Test de l'hypothèse H1 – Effet direct IM → PM**

Relation testée	$\beta$	t	p	Statut
IM → PM (H1)	0,409	3,448	0,001	Confirmée

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

Le coefficient de chemin estimé est positif et statistiquement significatif ( $\beta = 0,409$  ;  $p < 0,01$ ), ce qui confirme l'hypothèse H1. Ce résultat indique qu'une augmentation de l'innovation managériale globale est associée à une amélioration significative de la performance managériale.

Le coefficient de détermination ( $R^2 = 0,167$ ) montre que l'innovation managériale explique 16,7 % de la variance de la performance managériale. Bien que ce niveau soit modéré, il reste cohérent avec les standards des recherches sur les PME, où la performance dépend de multiples facteurs contextuels (Hair et al., 2022).

### 3.3.Effets des dimensions isolées de l'innovation managériale

Afin d'examiner le caractère systémique de l'innovation managériale, les effets des dimensions prises isolément ont été analysés en contrôlant le construit global. Les résultats correspondants sont présentés dans le Tableau 3.

**Tableau 3. Effets directs des dimensions isolées sur la performance managériale**

Relation testée	$\beta$	t	p	Statut
Pratiques managériales → PM	0,112	0,845	0,398	Non significatif
Processus de gestion → PM	0,087	0,672	0,502	Non significatif
Structures organisationnelles → PM	0,094	0,723	0,470	Non significatif

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

Les résultats ne montrent qu'aucune des dimensions considérées individuellement n'a d'effet significatif sur la performance managériale lorsque le construit global est pris en compte. Cette absence de significativité souligne que l'impact de l'innovation managériale résulte de l'intégration cohérente de ses différentes composantes plutôt que de leur effet isolé.

Ainsi, les résultats confirment le caractère systémique et holistique de l'innovation managériale, dont l'efficacité repose sur l'alignement des pratiques, des processus et des structures organisationnelles.

## 4. Discussion

Les résultats empiriques présentés précédemment appellent une mise en perspective à la lumière des cadres théoriques mobilisés. Cette section vise ainsi à interpréter les relations observées, à en expliciter les mécanismes sous-jacents et à en discuter la portée tant sur le plan théorique que managérial. Elle s'organise autour de l'analyse de l'effet global de l'innovation managériale, de son caractère systémique, ainsi que de ses implications pour la gestion des PM

Discussion

#### **4.1. Confirmation de l'effet direct de l'innovation managériale sur la performance managériale**

Le résultat principal de cette recherche – l'effet positif et significatif de l'innovation managériale globale sur la performance managériale ( $\beta = 0,409$  ;  $p = 0,001$ ) – confirme le rôle central de l'innovation managériale comme levier de performance dans le contexte des PME. Ce résultat s'inscrit dans la lignée des travaux qui soulignent l'importance des innovations non technologiques pour la compétitivité des entreprises (Porter & Kramer, 2011; Katou, 2008). Plusieurs mécanismes théoriques permettent d'expliquer cet effet direct. Premièrement, l'innovation managériale améliore la coordination des activités au sein de l'entreprise. En introduisant des pratiques collaboratives, en rationalisant les processus et en clarifiant les structures, elle facilite la circulation de l'information, réduit les dysfonctionnements et améliore la fluidité des opérations. Cette amélioration de la coordination se traduit par une meilleure qualité d'exécution, une réduction des coûts liés aux inefficiences et une capacité accrue à atteindre les objectifs opérationnels (Hitt et al., 2016).

Deuxièmement, l'innovation managériale favorise la mobilisation et la motivation des ressources humaines. Les pratiques participatives et collaboratives, par exemple, renforcent le sentiment d'appartenance et d'engagement des collaborateurs, ce qui se traduit par une amélioration de la performance collective. De même, la clarification des rôles et responsabilités et la flexibilisation des structures organisationnelles permettent aux collaborateurs de mieux comprendre leurs contributions et d'exercer davantage d'autonomie, renforçant ainsi leur motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2000).

Troisièmement, l'innovation managériale améliore la qualité des décisions. En introduisant des outils de pilotage, des démarches d'amélioration continue et des systèmes d'information performants, elle permet aux managers de disposer d'informations plus fiables et plus rapides, réduisant l'incertitude décisionnelle et améliorant la pertinence des choix stratégiques et opérationnels (Eisenhardt & Martin, 2000). Enfin, l'innovation managériale renforce l'agilité organisationnelle et la capacité de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement. En favorisant la flexibilité structurelle et la réactivité, elle permet aux PME de saisir plus rapidement les opportunités et de répondre plus efficacement aux menaces, constituant un avantage compétitif majeur dans des environnements instables et concurrentiels (Teece et al., 2016).

Dans le contexte spécifique des PME marocaines, ces mécanismes revêtent une importance particulière. Confrontées à des ressources limitées, à une forte concurrence et à des environnements souvent peu structurés, ces entreprises doivent optimiser la qualité de leur gestion pour maintenir leur compétitivité. L'innovation managériale leur offre un levier d'amélioration qui ne nécessite pas nécessairement des investissements financiers importants, mais repose avant tout sur la transformation des modes de gestion et sur la mobilisation des ressources humaines (Julien, 2007; Torres, 2004; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013).

## 4.2. Caractère systémique et holistique de l'innovation managériale

La contribution théorique la plus importante de cette recherche réside dans la validation empirique du caractère systémique et holistique de l'innovation managériale. Le rejet des effets directs des dimensions isolées (pratiques managériales, processus de gestion, structures organisationnelles) sur la performance managériale, alors que l'effet du construit global est significatif, démontre que l'innovation managériale ne fonctionne pas comme une juxtaposition de pratiques indépendantes, mais comme une configuration intégrée dont l'efficacité repose sur la cohérence et la complémentarité de ses composantes.

Ce résultat s'inscrit parfaitement dans le cadre théorique des capacités dynamiques, qui souligne que les capacités organisationnelles ne sont pas de simples ressources isolées, mais des configurations complexes de ressources et de compétences dont l'effet dépend de leur intégration et de leur reconfiguration cohérente (Teece et al., 2016). Selon cette perspective, l'innovation managériale peut être envisagée comme une capacité dynamique permettant à l'entreprise de reconfigurer ses modes de gestion pour s'adapter aux évolutions de son environnement. L'effet de cette capacité ne provient pas de l'addition de ses composantes, mais de leur articulation au sein d'un système cohérent.

De même, ce résultat rejoint les travaux sur les complémentarités organisationnelles, qui montrent que certaines pratiques de gestion ne génèrent de la valeur que lorsqu'elles sont combinées avec d'autres pratiques cohérentes (Milgrom & Roberts, 1995). L'innovation managériale constitue un exemple typique de complémentarité : les pratiques participatives ne produisent pleinement leurs effets que si elles s'accompagnent d'une rationalisation des processus de décision et d'une clarification des structures organisationnelles. À défaut, elles risquent de générer des dysfonctionnements tels que l'alourdissement des processus ou la dilution des responsabilités.

Ce résultat a également des implications importantes pour la conceptualisation de l'innovation managériale dans les recherches futures. Il suggère que l'innovation managériale doit être appréhendée comme un construit de second ordre de nature réflexive, intégrant plusieurs dimensions sous-jacentes qui sont des manifestations d'une capacité organisationnelle commune, plutôt que comme un construit formatif où les dimensions seraient des causes indépendantes. Dans une perspective réflexive, les dimensions sont considérées comme des expressions d'une capacité sous-jacente commune, et l'on s'attend à ce que seul le construit global exerce un effet significatif sur la performance, ce qui est confirmé par nos résultats empiriques.

Enfin, la convergence avec les approches configuratives et systémiques souligne que la performance organisationnelle ne dépend pas de l'optimisation de chaque dimension prise isolément, mais de la cohérence et de l'alignement de patterns complexes de pratiques organisationnelles (Venkatraman, 1989). Une perspective systémique suggère que l'entreprise fonctionne comme un système complexe composé de sous-systèmes interdépendants (structures, processus, comportements, etc.), et que toute modification d'un sous-système doit s'accompagner d'ajustements des autres sous-systèmes pour maintenir la cohérence globale.

L'innovation managériale illustre parfaitement cette logique, puisqu'elle ne peut être efficace que si elle intègre de manière cohérente pratiques, processus et structures.

### **4.3. Implications managériales**

Les résultats de cette recherche ont des implications importantes pour les dirigeants de PME souhaitant améliorer la performance de leur organisation par le biais de l'innovation managériale. Le principal enseignement pratique est que l'innovation managériale ne peut être réduite à l'adoption de quelques pratiques ou outils isolés. Les dirigeants doivent concevoir des démarches intégrées, qui articulent de manière cohérente pratiques managériales, processus de gestion et structures organisationnelles. Une PME qui souhaite introduire des pratiques participatives doit s'interroger sur les ajustements nécessaires au niveau de ses processus de gestion et de ses structures organisationnelles. À défaut, les pratiques participatives risquent de produire des effets limités, voire contre-productifs. De même, la rationalisation des processus de gestion doit s'accompagner de changements dans les pratiques managériales et dans les structures organisationnelles afin de tirer pleinement parti de l'optimisation des processus.

Les résultats invitent également à adopter une vision systémique de la transformation managériale. Plutôt que de multiplier les initiatives ponctuelles et déconnectées, l'innovation managériale doit être envisagée comme un processus global impliquant une refonte cohérente des modes de gestion à tous les niveaux de l'organisation. Cette vision systémique suppose d'identifier et d'exploiter les complémentarités entre les dimensions de l'innovation managériale, de veiller à l'alignement entre pratiques, processus et structures, et de piloter la transformation de manière intégrée.

Enfin, ces résultats soulignent l'importance de l'accompagnement et de la conduite du changement. La transformation des modes de gestion repose sur la capacité de l'organisation à intégrer, approprier et institutionnaliser les pratiques. Dans le contexte des PME, où les ressources dédiées à la gestion du changement sont souvent limitées, cet accompagnement doit s'appuyer sur la mobilisation des équipes, la communication transparente et la formation des collaborateurs aux nouvelles pratiques et processus. Les dirigeants jouent un rôle central en incarnant la vision de la transformation et en favorisant un climat propice à l'expérimentation et à l'apprentissage organisationnel (Kotter, 1996 ; Teece et al., 2016).

### **4.4. Contributions théoriques, méthodologiques et contextuelles**

Cette recherche apporte plusieurs contributions théoriques à la littérature sur l'innovation managériale et la performance organisationnelle. Elle valide empiriquement le caractère systémique de l'innovation managériale, confirme la pertinence de modéliser l'innovation managériale comme un construit réflexif de second ordre intégrant pratiques managériales, processus de gestion et structures organisationnelles, et illustre le lien avec la théorie des capacités dynamiques et les complémentarités organisationnelles.

Sur le plan méthodologique, cette recherche montre l'intérêt de la PLS-SEM pour analyser des modèles complexes incluant des construits de second ordre et l'importance de tester les effets

des dimensions sous-jacentes pour confirmer la nature réflexive ou formative des construits étudiés.

Enfin, sur le plan contextuel, elle enrichit la littérature sur les PME dans les contextes émergents, en montrant que l'innovation managériale constitue un levier accessible de performance, même lorsque les ressources sont limitées et les pratiques de gestion peu formalisées.

## **5. Limites et perspectives de recherche**

Malgré les apports théoriques, empiriques et managériaux de cette recherche, certaines limites doivent être reconnues afin de nuancer la portée des résultats et d'ouvrir des perspectives pour des travaux futurs. Cette section présente ainsi les principales contraintes méthodologiques et contextuelles de l'étude, avant de proposer des pistes de recherche permettant d'enrichir et de prolonger les analyses engagées.

### **5.1.Limites**

Malgré ses contributions, cette recherche présente plusieurs limites. La première concerne l'aspect géographique et sectoriel : l'étude porte sur 103 PME de la région Souss-Massa et la surreprésentation du secteur agroalimentaire (42,7 %) limite la généralisation des résultats à d'autres régions ou pays émergents. La deuxième limite est liée au design transversal, qui ne permet pas de confirmer la direction causale entre innovation managériale et performance. Des études longitudinales seraient nécessaires pour analyser les dynamiques temporelles. La troisième limite est le recours aux données déclaratives, collectées auprès des dirigeants et managers, ce qui peut introduire des biais de perception ou de désirabilité sociale. Enfin, cette recherche se concentre sur l'effet direct de l'innovation managériale sans examiner les mécanismes médiateurs ou les variables contextuelles susceptibles de modérer cette relation.

### **5.2.Perspectives de recherche**

Les limites identifiées ouvrent plusieurs pistes pour les recherches futures. La conduite d'études longitudinales permettrait d'analyser l'évolution des effets de l'innovation managériale dans le temps et d'examiner les conditions de consolidation des gains de performance. L'élargissement géographique, incluant d'autres régions marocaines ou des comparaisons internationales, contribuerait à tester la robustesse des résultats et à identifier les spécificités contextuelles. L'intégration de variables modératrices telles que la culture organisationnelle, le style de leadership, la taille, l'ancienneté ou le secteur d'activité permettrait d'affiner la compréhension des configurations favorables à la performance managériale. Des recherches futures pourraient également explorer les mécanismes médiateurs par lesquels l'innovation managériale influence la performance, notamment la qualité de la coordination interne, l'engagement des collaborateurs, la rapidité de la prise de décision ou la capacité d'adaptation de l'organisation. Enfin, les approches mixtes combinant études de cas approfondies et analyses quantitatives permettraient de mieux comprendre l'appropriation de l'innovation managériale dans différents contextes organisationnels et d'identifier les conditions de succès ou d'échec des démarches de transformation managériale.

## Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'effet direct de l'innovation managériale, appréhendée comme un construit global de second ordre, sur la performance managériale des PME marocaines. Les résultats obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 103 PME de la région Souss-Massa et analysée via la méthode PLS-SEM montrent un effet positif et significatif de l'innovation managériale globale sur la performance managériale ( $\beta = 0,409$  ;  $p = 0,001$ ). En parallèle, les analyses révèlent que les dimensions individuelles de l'innovation managériale — pratiques managériales, processus de gestion et structures organisationnelles — n'exercent pas d'effet significatif lorsque le construit global est pris en compte. Cette observation valide empiriquement le caractère systémique et holistique de l'innovation managériale, démontrant que son efficacité ne réside pas dans l'addition des effets des dimensions prises isolément, mais dans leur intégration cohérente au sein d'un système organisationnel unifié.

Ces résultats confirment que l'innovation managériale constitue une capacité organisationnelle stratégique, permettant aux PME d'optimiser leurs modes de gestion, de renforcer la mobilisation et l'engagement des collaborateurs, d'améliorer la coordination et la qualité des décisions, et d'accroître leur agilité face aux évolutions de l'environnement. Ils soulignent également que l'introduction de pratiques managériales innovantes, si elle n'est pas accompagnée d'ajustements dans les processus et les structures, risque de produire des effets limités, voire contre-productifs. La recherche apporte ainsi un éclairage théorique important en confirmant que l'innovation managériale fonctionne comme une configuration intégrée, cohérente et complémentaire, et non comme un simple ensemble de pratiques indépendantes. Cette approche systémique rejoint les perspectives des capacités dynamiques, des complémentarités organisationnelles et des approches configuratives en management stratégique, qui considèrent que la performance organisationnelle dépend de l'alignement et de l'intégration des différents sous-systèmes et pratiques de l'entreprise.

Sur le plan managérial, les implications de cette recherche sont claires et directes. Les dirigeants de PME doivent concevoir leurs démarches d'innovation managériale de manière intégrée, en veillant à articuler simultanément les pratiques managériales, les processus de gestion et les structures organisationnelles. Une vision systémique est essentielle pour garantir que chaque initiative contribue à la performance globale de l'organisation et que les transformations ne génèrent pas d'incohérences ou de dysfonctionnements. L'accompagnement des équipes, la communication sur les objectifs et les bénéfices attendus, ainsi que la formation aux nouvelles pratiques et processus, apparaissent comme des leviers clés pour réussir la transformation managériale.

Enfin, cette recherche contribue également à la littérature sur les PME dans les contextes émergents, où les ressources financières et organisationnelles sont souvent limitées. Elle démontre que l'innovation managériale représente un levier accessible et stratégique pour renforcer la compétitivité et la résilience des PME, sans nécessiter nécessairement d'importants investissements technologiques. Elle ouvre par ailleurs de nombreuses perspectives de recherche future, notamment l'exploration des mécanismes médiateurs et des variables contextuelles qui modèrent l'effet de l'innovation managériale, ainsi que l'étude de son

appropriation et de sa diffusion dans le temps à travers des recherches longitudinales ou des approches mixtes combinant analyses quantitatives et qualitatives.

En résumé, cette recherche confirme le rôle central de l'innovation managériale comme levier stratégique de performance pour les PME marocaines et démontre l'importance de l'aborder comme un construit systémique et intégré. Les résultats invitent les chercheurs et praticiens à dépasser une vision fragmentée des pratiques de management pour adopter une approche globale et cohérente, garantissant ainsi un impact significatif sur la performance organisationnelle et la compétitivité des entreprises dans des environnements incertains et compétitifs.

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organization*, 25(1), 51–53.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Julien, P.-A. (2007). *A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy*. Edward Elgar Publishing.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), 119–142.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741–755.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The jobs of management. *Industrial Relations*, 4(2), 97–110.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit: Strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 179–208.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Torres, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 8–15.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2013). Advancing management innovation. *Organization Studies*, 34(9), 1245–1269.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2015). Management innovation and organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 367–385.