

Innovation managériale et performance des employés de front office : rôle médiateur de la formation dans les PME de services de Souss-Massa

Managerial Innovation and Front Office Employee Performance: The Mediating Role of Training in Service SMEs in Souss-Massa

Lahsen EL MADI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
 Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
 Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Oumaima JALLOUNI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
 Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
 Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir – Quartier Dakhla, Route d'El Jadida, BP 8658 Université Ibn Zohr Agadir Maroc Code postal : 80000.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL MADI, L., & JALLOUNI, O. (2025). Innovation managériale et performance des employés de front office : rôle médiateur de la formation dans les PME de services de Souss-Massa. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(6), 138–155.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 06 (2025)

Innovation managériale et performance des employés de front office : rôle médiateur de la formation dans les PME de services de Souss-Massa

Résumé :

Cette recherche examine l'influence de l'innovation managériale sur la performance des employés de front office dans les PME de services de la région Souss Massa au Maroc, en explorant spécifiquement le rôle médiateur de la formation du personnel. Dans un environnement économique marocain caractérisé par une concurrence intense et une forte incertitude, les PME de services, qui constituent plus de 95% du tissu économique régional, font face à d'importants défis pour maintenir leur compétitivité. L'étude teste quatre hypothèses principales sur un échantillon de 54 PME de différents secteurs de services (restauration/hôtellerie, commerce, services financiers, services aux entreprises, services à la personne, et transport/logistique) en utilisant la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM). Les résultats révèlent que l'innovation managériale n'influence pas directement la performance des employés de front office, mais agit indirectement à travers la formation du personnel ($\beta=0,743$, $p<0,001$), qui améliore significativement la performance ($\beta=0,610$, $p=0,002$). Cette médiation complète (effet indirect= $0,453$, $p=0,005$) souligne l'importance stratégique d'articuler les initiatives d'innovation managériale avec des politiques de formation adaptées pour maximiser la performance dans les PME de services. L'innovation managériale explique 55,2% de la variance de la formation, et ensemble, ces deux variables expliquent 39,0% de la variance de la performance des employés. Ces résultats enrichissent la compréhension des mécanismes sous-jacents entre innovation managériale et performance des employés, tout en mettant en évidence l'importance de la formation comme vecteur essentiel pour l'appropriation efficace des innovations managériales, particulièrement dans le contexte des économies émergentes où les PME disposent souvent de ressources limitées.

Mots clés : Innovation managériale, Formation du personnel, Performance des employés, PME de services, Médiation

JEL Classification : M53

Type du papier : Recherche Empirique.

Abstract:

This research examines the influence of managerial innovation on front office employee performance in service SMEs in the Souss Massa region of Morocco, exploring the mediating role of staff training. In the Moroccan economic environment characterized by intense competition and high uncertainty, service SMEs, which represent more than 95% of the regional economic fabric, face significant challenges to maintain their competitiveness. Souss Massa, as the second economic hub of Morocco, presents an entrepreneurial landscape dominated by service SMEs that significantly contribute to the regional economy. The study tests four main hypotheses on a sample of 54 SMEs from various service sectors (restaurant/hospitality, commerce, financial services, business services, personal services, and transportation/logistics) using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Results show that managerial innovation has no significant direct effect on front office employee performance, but operates indirectly through staff training ($\beta=0.743$, $p<0.001$), which significantly enhances performance ($\beta=0.610$, $p=0.002$). This complete mediation (indirect effect= 0.453 , $p=0.005$) highlights the strategic importance of aligning managerial innovation initiatives with appropriate training policies to maximize performance outcomes in service SMEs. Managerial innovation explains 55.2% of the variance in training, and together, these two variables explain 39.0% of the variance in employee performance. These findings enrich our understanding of the underlying mechanisms between managerial innovation and employee performance, while emphasizing the importance of training as an essential vector for the effective appropriation of managerial innovations, particularly in the context of emerging economies where SMEs often have limited resources.

Keywords: Managerial innovation, Staff training, Employee performance, Service SMEs, Mediation.

Classification JEL: M53

Paper type: Empirical research.

Introduction

Dans un environnement économique marqué par une concurrence intense et une forte incertitude, les PME marocaines de la région Souss Massa font face à d'importants défis pour maintenir leur compétitivité. L'innovation constitue un moteur essentiel de performance capable de procurer des avantages concurrentiels durables (Kuncoro & Suriani, 2018). Cette réalité s'inscrit dans un contexte national où l'engagement du Maroc en faveur du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) constitue un pilier essentiel de sa stratégie socio-économique, nécessitant l'implication des PME qui représentent 90% du tissu économique national (Achehal et al., 2024).

Souss Massa, deuxième pôle économique du Maroc, présente un tissu entrepreneurial dominé par les PME de services qui contribuent significativement à l'économie régionale. Ces entreprises évoluent dans un contexte de transformations structurelles, de digitalisation accélérée et d'attentes clients en constante évolution, tout en faisant face à des contraintes économiques et organisationnelles majeures. Selon les données récentes, les PME représentent plus de 95% du tissu économique régional, le secteur des services concentrant près de 60% de ces entités. Ces entreprises se heurtent fréquemment à des défis tels que la qualification limitée du personnel, le manque de ressources financières, et les difficultés d'accès à l'information (Filali Maknassi, 2009), qui entravent leur capacité à maintenir leur compétitivité et à s'aligner sur les principes de développement durable.

L'innovation managériale s'avère particulièrement stratégique pour ces PME de services. Définie comme « la création et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion nouvelle visant à promouvoir les objectifs de l'organisation » (Birkinshaw et al., 2008), elle présente l'avantage d'être accessible aux PME disposant de ressources limitées, tout en constituant un avantage concurrentiel difficile à imiter (Hamel, 2006). Dans cette optique, l'engagement en RSE étant essentiellement un engagement managérial (Amaazoul et El Hila, 2011), l'adoption de pratiques managériales innovantes pourrait aider les PME à surmonter ces obstacles et à intégrer de manière adaptée les principes de performance durable dans leur stratégie de gestion (Bonneveux & Saulquin, 2009; Sanchez & Fanise, 2013).

Au sein de ces entreprises, les employés de front office, à l'interface directe avec la clientèle, jouent un rôle déterminant dans la satisfaction client et la performance organisationnelle. Dans un contexte où les PME doivent concilier performance économique, responsabilité sociale et contraintes de ressources, comprendre comment l'innovation managériale influence la performance de ces employés devient donc crucial. Cette compréhension est d'autant plus importante que les différents instruments et outils de gestion destinés aux PME sont souvent initiés et développés par des dirigeants d'entreprises cherchant à optimiser simultanément performance et responsabilité (Bonneveux & Saulquin, 2009).

Si plusieurs études ont démontré l'existence d'une relation entre innovation managériale et performance organisationnelle (Vaccaro et al., 2012), ainsi qu'entre innovation et adoption de démarches RSE (Le Bas et al., 2010), les mécanismes sous-jacents, particulièrement au niveau des employés de front office, restent insuffisamment explorés. La formation du personnel pourrait constituer un maillon essentiel, jouant potentiellement un rôle médiateur entre innovation managériale et performance des employés. En effet, l'appropriation efficace des innovations managériales nécessite que les employés disposent des compétences adéquates, d'où l'importance potentielle de la formation comme vecteur de transformation et d'amélioration de la performance.

Notre problématique se formule ainsi : Dans quelle mesure l'innovation managériale contribue-t-elle à la performance des employés de front office dans les PME de services de Souss Massa, et quel rôle joue la formation du personnel dans cette relation ?

Cette recherche poursuit quatre objectifs principaux : (1) évaluer l'impact direct de l'innovation managériale sur la performance des employés de front office, (2) examiner son influence sur les pratiques de formation, (3) mesurer l'effet de la formation sur la performance des employés, et (4) déterminer si la formation joue un rôle médiateur dans cette relation.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit la compréhension de la relation entre innovation managériale et performance des employés, tout en contribuant au débat sur l'intégration des principes de développement durable dans les pratiques des PME. Elle met en lumière le rôle potentiellement médiateur de la formation dans un contexte où les PME doivent innover malgré des ressources limitées. Sur le plan managérial, elle offre aux dirigeants des PME de services des éclairages précieux pour optimiser leurs stratégies d'innovation et leurs politiques de formation, en tenant compte des spécificités du contexte marocain et des impératifs de performance durable.

L'article s'articule en quatre parties : cadre théorique et conceptuel aboutissant aux hypothèses de recherche, méthodologie, résultats obtenus, et discussion incluant implications théoriques et managériales, limites et perspectives futures.

1. Revue de littérature et cadre théorique

Cette partie présente les fondements théoriques nécessaires à la compréhension des concepts clés de notre recherche et à l'élaboration des hypothèses. Nous aborderons successivement l'innovation managériale, la formation du personnel de front office et la performance des employés, avant de présenter notre modèle conceptuel.

1.1.L'innovation managériale : conceptualisation et dimensions

1.1.1. Évolution conceptuelle et définitions

L'innovation managériale fait référence à l'introduction de nouvelles pratiques, processus, structures ou techniques de gestion qui représentent une rupture significative avec les pratiques existantes et qui visent à améliorer la performance organisationnelle (Birkinshaw et al., 2008). Contrairement aux innovations technologiques axées sur les produits et processus, l'innovation managériale concerne les changements dans la façon dont le travail de gestion est réalisé (Hamel, 2006).

L'innovation est généralement définie comme la génération (développement) ou l'adoption (utilisation) de nouvelles idées, objets ou pratiques (Walker et al., 2011). L'adoption d'une innovation est un processus qui comprend généralement trois phases : l'initiation, la décision d'adoption et la mise en œuvre (Damanpour, 2014). Cette dernière phase est concrétisée lorsqu'une innovation est acceptée par les utilisateurs et qu'elle est régulièrement utilisée par eux. Par conséquent, pour que l'innovation apporte des améliorations et contribue à la performance d'une organisation, il est nécessaire qu'elle soit effectivement mise en œuvre (Ashworth et al., 2009).

Bien que plusieurs typologies de l'innovation aient été proposées (Walker et al., 2011), la classification la plus fréquemment mentionnée est celle de Hamel & Breen (2007), qui distinguent quatre formes d'innovation : l'innovation opérationnelle, l'innovation produite, l'innovation stratégique et l'innovation managériale, cette dernière constituant le sommet de la pyramide de l'innovation.

Dans cette même perspective, Walker et al. (2011) ont précisé que les innovations managériales visent de manière générale à accroître l'efficacité et l'efficacé des processus opérationnels et administratifs internes de l'organisation. Ces innovations sont liées notamment aux changements dans la structure organisationnelle, aux systèmes de gestion, aux connaissances utilisées pour effectuer le travail de gestion, et aux compétences managériales qui permettent à une organisation de fonctionner de manière performante (Hamel, 2006).

1.1.2. Dimensions et formes d'innovation managériale dans les PME

Les études antérieures portant sur l'innovation managériale ont conceptualisé ce concept de différentes manières. Walker et al. (2011) l'ont conçu comme comportant deux dimensions : une dimension liée aux technologies de l'information et une dimension administrative. Boubakary et Moskolai, (2019) ont, quant à eux, identifié trois dimensions : les pratiques de gestion, les processus de gestion et les structures organisationnelles.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons conçu l'innovation managériale comme un concept unidimensionnel, consistant à introduire de nouvelles tâches, de nouvelles procédures ainsi que de nouveaux systèmes et méthodes de gestion en vue de promouvoir l'adaptation et la performance de l'organisation.

1.2. La formation du personnel de front office

1.2.1. Importance de la formation dans le secteur des services

La formation constitue une fonction clé de la gestion des ressources humaines dans le secteur des services où la qualité des interactions client est déterminante. Les ressources humaines constituent les actifs les plus précieux et les plus dynamiques de toute organisation, avec des capacités variables selon les individus. Les entreprises ne peuvent pas garantir que tous leurs employés seront performants d'emblée, c'est pourquoi la formation est nécessaire pour l'ensemble du personnel (Shantha, 2019).

La formation est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de la gestion des ressources humaines (Motlokoa et al., 2018). Dans la littérature, plusieurs chercheurs et praticiens ont proposé différentes définitions de la formation. Fitzgerald, (1992) la définit comme l'acquisition des connaissances et des compétences nécessaires à l'exécution des tâches. Goldstein et Ford, (2002) la décrivent comme une méthode systématique d'apprentissage et de développement visant à accroître l'efficacité de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.

Dans le secteur des services, les employés de front office occupent une position stratégique à l'interface organisation-clients et influencent directement la perception de la qualité du service. Plusieurs facteurs contribuent à l'efficacité de la formation, notamment les compétences du formateur, la pertinence des méthodes pédagogiques utilisées, le lieu de la formation, le contenu et les objectifs de la formation. Le formateur occupe une position centrale dans la réalisation de l'efficacité du programme de formation ; un bon formateur possède les compétences nécessaires pour mener un programme de formation utile en fixant des objectifs appropriés et en les présentant de manière optimale pour une compréhension aisée par l'employé (Hafeez et Akbar, 2015).

1.2.2. Approches et méthodes de formation dans les PME de services

Bien que la formation représente un coût significatif pour l'entreprise, Shantha (2019) souligne que tous les responsables devraient la considérer comme un investissement à long terme dans leurs employés. En effet, la formation améliore les connaissances, les compétences et les attitudes des employés afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches correctement et efficacement. Par ailleurs, elle joue un rôle essentiel non seulement pour accroître la productivité, mais aussi pour motiver et inspirer les travailleurs en leur faisant comprendre l'importance de leur travail et en leur donnant toutes les informations nécessaires pour l'accomplir (Khan, 2012).

La formation constitue donc un outil impératif pour améliorer la performance de l'ensemble du personnel et garantir le succès d'une entreprise, en comblant l'écart entre la performance actuelle et la performance souhaitée. Comme le souligne Khan (2012), la formation développe non seulement les capacités techniques de l'employé, mais aiguisé également ses capacités de réflexion et sa créativité pour prendre de meilleures décisions en temps opportun et de manière plus productive.

1.3. La performance des employés de front office

1.3.1. Conceptualisation et dimensions

La ressource vitale de toute organisation est son personnel, qui joue un rôle déterminant dans le succès de l'entreprise (Hafeez et Akbar, 2015). La performance des employés est au cœur des préoccupations des milieux professionnels et académiques, et depuis des décennies, les chercheurs tentent de déterminer les différentes manières de l'améliorer (Vaccaro et al., 2012). Sultana et al. (2012) définissent la performance des employés comme « la réalisation de tâches spécifiques mesurées par rapport à des normes prédéterminées ou identifiées de précision, d'exhaustivité, de coût et de rapidité. La performance des employés peut se manifester par une amélioration de la production, une facilité d'utilisation des nouvelles technologies, et des travailleurs très motivés ». Vaccaro et al. (2012) précisent que la performance au travail fait référence aux comportements ou aux actions qui sont pertinents pour les objectifs de l'organisation, et constitue une variable à multiples facettes où chaque emploi comporte des composantes distinctes.

Ilelah et Ali. (2019) soulignent que la performance des employés ne se limite pas à ce que les individus réalisent, mais également à la manière dont ils y parviennent, intégrant ainsi une dimension qualitative à ce concept.

1.3.2. Facteurs influençant la performance des employés de front office

Motlokoa et al. (2018) considèrent que la performance des employés est directement liée à celle de l'organisation. De même, Vaccaro et al. (2012) la considèrent comme l'un des facteurs déterminants de la performance des entreprises. Par conséquent, nous pouvons affirmer que les employés constituent le cœur de toute entreprise et que sans leur contribution efficace, elle ne peut atteindre ses objectifs.

Pour optimiser cette performance, il est indispensable que chaque entreprise connaisse les attentes de ses employés afin qu'ils puissent réaliser efficacement leur travail. Réciproquement, les employés doivent être informés des attentes et des objectifs fixés par leur entreprise. Les employés devraient idéalement participer au processus de planification des objectifs de leur entreprise, ainsi qu'à la définition des moyens pour les atteindre (Shantha, 2019).

Selon Elnaga et Imran. (2013), les employés qui sont satisfaits de leur travail seront plus performants et plus fidèles à leur poste que ceux qui ne le sont pas. De même, Shantha (2019) stipule qu'un employé satisfait et heureux réalise de meilleures performances, et que pour atteindre cet objectif, la direction doit motiver ses employés. Cette satisfaction est largement conditionnée par le sentiment de compétence de l'employé, qui peut être renforcé par des programmes de formation efficaces (Elnaga et Imran, 2013).

De nombreuses recherches indiquent que la performance des employés peut être améliorée par le biais de la formation et du développement d'un esprit d'équipe. Cette performance s'accroît lorsque l'organisation investit dans l'amélioration des connaissances et des capacités de ses employés, rendant ces derniers plus efficaces. Il est également prouvé que la formation a un effet bénéfique significatif sur la performance des employés lorsqu'elle est associée à l'innovation (Hafeez et Akbar, 2015).

1.4. Modèle conceptuel et développement des hypothèses

Notre modèle conceptuel met en relation l'innovation managériale comme variable indépendante, la formation du personnel en tant que variable médiatrice et notre variable dépendante de la performance des employés de front office.

1.4.1. L'impact direct de l'innovation managériale sur la performance des employés

Plusieurs études ont démontré que l'innovation managériale peut influencer positivement la performance des employés. La performance des employés revêt une importance capitale pour

toute organisation, dans la mesure où elle constitue un déterminant majeur de son succès (Sadikoglu et Zehir, 2010). Pour améliorer cette performance, plusieurs approches sont envisageables, l'une d'entre elles étant l'innovation (Diyanto et al., 2019).

De nombreux chercheurs spécialisés dans le domaine de l'innovation ont démontré que les innovations ont un impact significatif sur les performances des employés (Smith & Rönnegard, 2016). Diyanto et al. (2019) ont précisé que les activités d'innovation sont des processus visant à améliorer les processus opérationnels, à renforcer l'efficacité et à rendre la gestion du travail plus efficace, affirmant ainsi que les innovations ont une influence positive sur la performance des employés.

Sadikoglu et Zehir. (2010) ont constaté que la performance des employés est améliorée par le biais de l'innovation, notamment à travers l'amélioration des processus administratifs qui augmentent l'efficacité et la gestion effective du travail, l'augmentation de la capacité organisationnelle, et l'amélioration de la performance qualitative, conduisant ainsi à une meilleure productivité. L'innovation contribue également à augmenter la quantité, la qualité et la rapidité de la production, ainsi que l'efficience et l'efficacité du travail effectué.

Dans les PME de services, les innovations managériales peuvent faciliter le travail des employés de front office en simplifiant les processus, clarifiant les rôles et favorisant une meilleure coordination (Umashankar et al., 2011). (Walker et al., 2011) ont conclu que la relation entre innovation managériale et performance dépend de la capacité de l'organisation à déployer des systèmes de gestion, à maîtriser efficacement les processus organisationnels et à mettre en œuvre sa mission et ses stratégies. L'adoption d'un nouveau système de gestion, de nouvelles pratiques, de nouvelles techniques et de nouveaux processus rend le travail de gestion plus efficace et efficiente.

Dans leur étude sur la relation entre l'innovation et la performance des employés chez Tenaga Nasional Berhad, une entreprise de services publics en Malaisie, Osman et al. (2016) ont trouvé que l'innovation influence positivement la performance des employés. De même (Diyanto et al., 2019) ont démontré que l'innovation médiatise la relation entre l'engagement au travail et la performance des employés.

H1 : L'innovation managériale influence positivement la performance des employés de front office des PME de services situées dans la région Souss Massa.

1.4.2. L'impact de l'innovation managériale sur la formation du personnel

L'innovation est l'un des facteurs déterminants les plus fréquemment cités par les entreprises en matière de soutien à la formation (Rabemananjara et Parsley, 2006). Un environnement d'innovation réussi exige une main-d'œuvre engagée et bien formée qui participe activement au processus d'innovation (Castillo-Apraiz et De Antonio, 2020).

La présence de personnels hautement qualifiés augmente la probabilité de succès de l'innovation, comme le confirme la déclaration de Shefer et Frenkel. (2005) selon laquelle, pour innover, les entreprises doivent embaucher des personnels compétents capables de traiter des problèmes complexes, puisque les compétences jouent un rôle déterminant dans le succès des innovations.

Lynch & Black. (1998) ont signalé que les entreprises qui mettent en œuvre des innovations sont aussi celles qui investissent de manière significative dans les activités de formation, les connaissances facilitant le déploiement réussi d'une innovation (Castillo-Apraiz et De Antonio, 2020). Baldwin et Peters. (2001) ont révélé que les entreprises innovantes sont relativement plus susceptibles de proposer des activités de formation que les non-innovatrices, avec une préférence pour la formation en cours d'emploi.

Li et al. (2006) affirment qu'il existe une relation positive entre l'innovation et la formation du personnel, la mise en œuvre d'une innovation constituant un élément déclencheur de la formation. Della Torre et Solari (2013), à travers une étude longitudinale menée sur les PME

italiennes, ont souligné l'existence de répercussions positives des innovations organisationnelles et technologiques sur les activités de formation, cette relation positive ne dépendant pas de la taille de l'entreprise.

Dans le contexte marocain, Tiguin et Hossari. (2018) ont examiné l'impact de l'innovation (technologique, organisationnelle et marketing) sur la formation dans les PME de la région de Marrakech. Leurs résultats montrent que les innovations organisationnelles et technologiques impactent positivement et significativement les activités de formation.

H2.1 : L'innovation managériale influence positivement la formation du personnel des PME de services situées dans la région Souss Massa.

1.4.3. L'impact de la formation du personnel sur la performance des employés

Dans le monde des affaires contemporain, la croissance, la pérennité et le développement des entreprises dépendent de divers facteurs, parmi lesquels la formation du personnel joue un rôle majeur dans l'amélioration des performances des employés (Shantha, 2019). Cette formation est considérée comme un élément principal du développement et de l'amélioration continue de la qualité du capital humain (Garavan et al., 2019).

Il existe différentes approches visant à optimiser l'efficacité de la formation. Certaines études soulignent l'importance du contenu de la formation et de la méthodologie d'enseignement (Omar et al., 2018), tandis que Castillo-Apraiz et De Antonio. (2020) estiment que le succès de la formation dépend principalement de deux facteurs : sa qualité et son volume.

Bien que certains auteurs remettent en question l'effet positif de la formation sur les performances, argumentant qu'un faible pourcentage seulement de la formation est réellement appliqué sur le lieu de travail Castillo-Apraiz et De Antonio (2020), une majorité de chercheurs considèrent qu'une formation efficace permet de rendre les employés plus talentueux, limitant ainsi l'insatisfaction au travail, les litiges et la rotation du personnel.

Shantha. (2019) soutient que la formation améliore la performance des employés et influe positivement sur la performance organisationnelle grâce à l'amélioration des connaissances, des savoir-faire, des comportements et des attitudes des employés. Bartel. (1994) affirme qu'il existe une corrélation positive entre un programme de formation efficace et la productivité des employés. Sam. (1999) ajoute que lorsque les employés sont bien formés, l'organisation peut leur déléguer des responsabilités et des pouvoirs en toute confiance, un employé bien formé étant apte à optimiser les ressources de l'organisation (Elnaga et Imran, 2013).

Sultana et al. (2012) confirment l'existence d'une relation positive entre la formation et les performances des employés, la formation étant profitable tant à l'employé qu'à l'organisation en influençant positivement la performance des employés grâce au développement de leurs connaissances, compétences et comportements.

H2.2 : La formation du personnel influence positivement la performance des employés de front office des PME de services situées dans la région Souss Massa.

1.4.4. Le rôle médiateur de la formation du personnel

Au-delà des effets directs, la formation pourrait jouer un rôle médiateur dans la relation entre innovation managériale et performance des employés. Selon Castillo-Apraiz et De Antonio. (2020), l'influence de l'innovation sur la performance s'exerce principalement à travers le développement des compétences, la formation constituant un vecteur essentiel de ce développement.

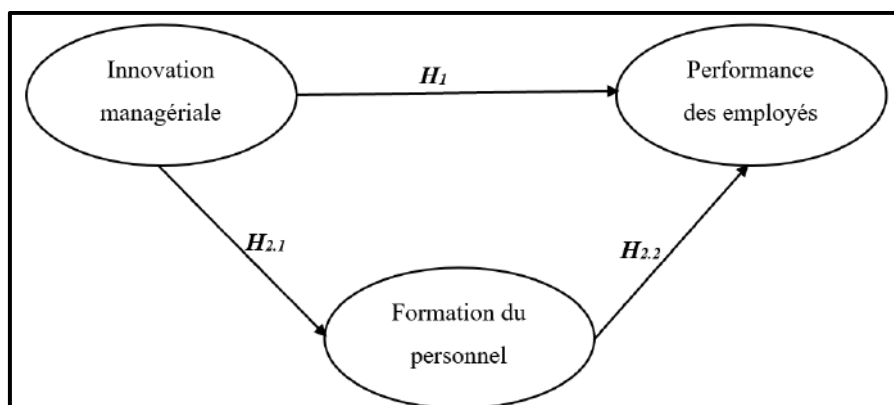
Cette hypothèse de médiation a été validée dans différents contextes, notamment par Castillo-Apraiz et De Antonio. (2020) dans l'industrie pharmaceutique. Ils ont démontré, dans le contexte de l'industrie pharmaceutique allemande, que la formation du personnel joue effectivement un rôle médiateur entre l'innovation et la performance. Les innovations managériales créent de nouveaux besoins en compétences, ce qui déclenche des initiatives de formation. Ces formations, en développant les compétences requises, permettent ensuite aux

employés d'intégrer efficacement les innovations dans leurs pratiques quotidiennes, améliorant ainsi leur performance.

Dans les PME de services, cette médiation semble particulièrement pertinente, car l'efficacité des innovations managériales dépend largement de leur appropriation par les employés en contact direct avec les clients.

H2 : L'innovation managériale influence positivement la performance des employés de front office des PME de services situées dans la région Souss Massa, par le biais de la formation du personnel.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Élaboration personnelle

Notre modèle conceptuel s'articule donc autour de trois variables principales : l'innovation managériale (variable indépendante), la formation du personnel (variable médiatrice) et la performance des employés de front office (variable dépendante). Il postule à la fois un effet direct de l'innovation managériale sur la performance des employés (H1) et un effet indirect médiatisé par la formation du personnel (H2, décomposée en H2.1 et H2.2).

2. Méthodologie de recherche

2.1. Design de recherche

Cette recherche adopte une posture post-positiviste avec une démarche hypothético-déductive. Notre étude quantitative confirmatoire permet de mesurer précisément les concepts étudiés et de tester statistiquement les hypothèses de recherche.

Le terrain d'étude est constitué des PME de services de la région Souss Massa au Maroc, deuxième pôle économique du pays. Ce choix se justifie par la forte concentration de PME de services dans cette région, leur importance dans l'économie marocaine (95% du tissu entrepreneurial national), et leur confrontation aux défis de l'innovation managériale et de la performance des employés de front office. Nous avons retenu la définition officielle marocaine des PME : entreprises dont l'effectif est inférieur ou égal à 200 personnes et le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 75 millions de dirhams.

2.2. Population et échantillon

La population cible comprend les dirigeants, cadres et responsables des PME de services de Souss Massa, choisis pour leur vision globale des pratiques organisationnelles. Les secteurs concernés incluent la restauration/hôtellerie, le commerce, les services financiers, les services aux entreprises, les services à la personne, et le transport/logistique.

En l'absence d'une base de sondage exhaustive, nous avons combiné l'échantillonnage par choix raisonné et par boule de neige. L'échantillon final comprend 54 répondants. Bien que modeste, cette taille est statistiquement suffisante pour l'analyse PLS-SEM, car elle satisfait la règle des

"10 fois" qui stipule que la taille minimale de l'échantillon doit être égale à 10 fois le nombre maximum de flèches pointant vers une variable latente dans le modèle structurel. Par ailleurs, une analyse de puissance statistique a confirmé sa capacité à détecter des effets significatifs.

2.3. Collecte des données

Notre processus de collecte des données s'est déroulé sur une période de deux mois, de mars à avril 2025, auprès des PME de services de la région Souss Massa. Un questionnaire structuré a été développé et administré en ligne via la plateforme Google Forms, après un pré-test auprès de cinq dirigeants de PME pour vérifier la clarté et la pertinence des questions. Ce questionnaire comportait quatre sections principales : les informations générales sur l'entreprise, l'innovation managériale, la formation du personnel, et la performance des employés.

Pour mesurer l'innovation managériale, nous avons adopté l'échelle validée de Vaccaro et al. (2012), adaptée au contexte marocain. Cette échelle comprend cinq items évalués sur une échelle de Likert à 5 points, allant de "Pas du tout d'accord" à "Tout à fait d'accord". Les items utilisés étaient : « Notre entreprise a mis en place de nouvelles pratiques de management au cours des trois dernières années » (IM_1), « Notre entreprise a modifié significativement la structure organisationnelle » (IM_2), « Nous avons introduit de nouveaux mécanismes de coordination et de communication entre les départements » (IM_3), « Notre entreprise a adopté de nouvelles méthodes de gestion des responsabilités et de prise de décision » (IM_4), et « Nous avons mis en œuvre de nouveaux systèmes de récompense et d'évaluation des performances » (IM_5).

En ce qui concerne la formation du personnel, nous avons utilisé une échelle inspirée des travaux de Hafeez et Akbar. (2015), adaptée au contexte des PME de services. Les quatre items, également mesurés sur une échelle de Likert à 5 points, incluaient : « Notre entreprise offre régulièrement des programmes de formation à ses employés » (FP_1), « Les programmes de formation sont conçus en fonction des besoins spécifiques des employés et de l'entreprise » (FP_2), « Les employés sont encouragés à mettre en pratique les compétences acquises lors des formations » (FP_3), et « Notre entreprise évalue systématiquement l'efficacité des programmes de formation » (FP_4).

Pour évaluer la performance des employés, particulièrement celle des employés en contact direct avec les clients, nous avons adopté une échelle de mesure reconnue pour sa pertinence dans le contexte des services. Cette échelle, également mesurée sur une échelle de Likert à 5 points, comprenait quatre items : « Nos employés atteignent constamment leurs objectifs de performance » (PE_1), « Nos employés font preuve d'une grande efficacité dans la résolution des problèmes des clients » (PE_2), « La qualité du service fourni par nos employés est excellente » (PE_3), et « Nos employés sont capables de s'adapter rapidement aux nouvelles situations » (PE_4).

Le questionnaire a été administré aux responsables des ressources humaines ou aux dirigeants des PME sélectionnées, avec un taux de réponse de 68%, ce qui a permis d'obtenir un échantillon final de 54 entreprises représentant divers secteurs des services dans la région de Souss Massa.

2.4. Méthode d'analyse des données

Nous avons opté pour la modélisation par équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM) avec SmartPLS. Ce choix méthodologique est particulièrement adapté à notre étude pour plusieurs raisons : sa pertinence avec les petits échantillons, sa capacité à analyser des modèles complexes incluant des médiations, et sa flexibilité face à la distribution des données. Par ailleurs, PLS-SEM est particulièrement recommandée pour les études exploratoires ou dans des domaines où la théorie n'est pas encore fermement établie.

Notre modèle de spécification comprend trois construits latents mesurés par des indicateurs réflexifs : l'innovation managériale (IM) avec 5 indicateurs, la formation du personnel (FP) avec

4 indicateurs, et la performance des employés (PE) avec 4 indicateurs. Le modèle teste à la fois l'effet direct de l'innovation managériale sur la performance des employés et l'effet indirect via la formation du personnel comme médiateur potentiel.

L'analyse a suivi une procédure en deux étapes :

1^{ère} étape → Évaluation du modèle de mesure : fiabilité des indicateurs (loadings $> 0,7$), fiabilité des construits (CR $> 0,7$), validité convergente (AVE $> 0,5$), et validité discriminante.

2^{ème} étape → Évaluation du modèle structurel : coefficients de chemin, R^2 , taille d'effet (f^2), et analyse de médiation.

Pour l'hypothèse de médiation, nous avons suivi une procédure rigoureuse, évaluant la significativité de l'effet indirect via bootstrapping (5000 échantillons) et examinant l'intervalle de confiance à 95%. Cette approche est considérée comme plus robuste que les méthodes traditionnelles.

3. Résultats et discussion

3.1. Profil des répondants et PME participantes

L'étude a été menée auprès d'un échantillon de 54 PME de services dans la région de Souss Massa. En analysant la répartition par secteur d'activité, nous constatons que le secteur de la Restauration/Hôtellerie est le plus représenté avec 15 entreprises, soit 27,8% de l'échantillon. Le Commerce occupe la deuxième position avec 12 entreprises (22,2%), suivi par les Services aux entreprises qui comptent 10 entreprises (18,5%). Les Services financiers sont représentés par 8 entreprises (14,8%), tandis que les Services à la personne et le Transport/Logistique constituent les parts les plus faibles avec respectivement 5 entreprises (9,3%) et 4 entreprises (7,4%).

Concernant la taille des entreprises étudiées, l'analyse du chiffre d'affaires annuel révèle que la majorité des PME (32 entreprises, soit 59,3%) réalisent moins de 25 millions de dirhams. 15 entreprises (27,8%) génèrent un chiffre d'affaires compris entre 25 et 50 millions de dirhams, et seulement 7 entreprises (12,9%) atteignent un chiffre d'affaires situé entre 50 et 75 millions de dirhams. En termes d'effectif, 28 entreprises (51,9%) emploient moins de 50 personnes, 18 entreprises (33,3%) comptent entre 50 et 100 employés, et 8 entreprises (14,8%) disposent d'un effectif variant entre 100 et 200 personnes.

L'échantillon est dominé par des petites entreprises (51,9% ont moins de 50 employés) réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 25 millions de dirhams (59,3%), reflétant la structure générale du tissu des PME dans la région.

La majorité des répondants (40,7%) sont des dirigeants ou propriétaires, suivis par les responsables RH (25,9%), les responsables commerciaux (18,5%), les responsables financiers (11,1%) et autres fonctions (3,7%). Cette composition est favorable à notre étude, car ces fonctions disposent d'une vision globale des pratiques organisationnelles.

3.2. Évaluation du modèle de mesure

Notre analyse initiale a révélé que certains items présentaient des loadings insuffisants : IM_1 (0,246) et IM_2 (0,230) pour l'innovation managériale, et PE_2 (0,205) pour la performance des employés. Ces items ont été supprimés, permettant d'obtenir un modèle plus robuste, conformément aux recommandations méthodologiques récentes en PLS-SEM.

Les résultats obtenus après purification révèlent des propriétés psychométriques excellentes pour notre modèle de mesure :

- **Fiabilité des indicateurs** : Tous les loadings dépassent le seuil recommandé de 0,7, témoignant de la robustesse de chaque item dans sa contribution à la mesure du construit.
- **Cohérence interne** : La fiabilité composite (FC) de chaque construit est supérieure à 0,8 (variant de 0,814 à 0,899), démontrant une forte cohérence entre les items mesurant le même

concept.

- **Validité convergente** : Les valeurs de la variance moyen extraite sont toutes supérieures au seuil critique de 0,5, indiquant que chaque construit explique plus de 59% de la variance de ses indicateurs.

Tableau 1 : Loadings des items après purification, Fiabilité composite (FC) et Variance Moyenne Extraite (VME)

Variable	Item	Loading	FC	VME
Innovation managériale	IM_3	0,754	0,870	0,692
	IM_4	0,865		
	IM_5	0,871		
Formation du personnel	FP_1	0,703	0,899	0,693
	FP_2	0,882		
	FP_3	0,895		
	FP_4	0,840		
Performance des employés	PE_1	0,705	0,814	0,596
	PE_3	0,759		
	PE_4	0,846		

Source : Résultats de l'analyse SmartPLS

Concernant la validité discriminante, les analyses confirment que nos construits sont suffisamment distincts les uns des autres. L'examen des cross-loadings montre que chaque item est plus fortement corrélé avec son propre construit qu'avec les autres.

Ces résultats confirment que notre modèle de mesure satisfait aux critères de fiabilité et de validité nécessaires pour procéder à l'évaluation du modèle structurel, selon les standards méthodologiques actuels en PLS-SEM.

3.3. Évaluation du modèle structurel et test des hypothèses

3.3.1. Test des hypothèses directes

Tableau 2 : Coefficients de chemin et significativité

Hypothèse	Relation	Coefficient de chemin	Statistique t	p-value	Décision
H1	IM → PE	0,019	0,085	0,932	Non supportée
H2.1	IM → FP	0,743	11,347	0,000	Supportée
H2.2	FP → PE	0,610	3,173	0,002	Supportée

Source : Résultats de l'analyse SmartPLS

Ces résultats révèlent que :

- H1 n'est pas supportée : l'effet direct de l'innovation managériale sur la performance des employés n'est pas significatif.
- H2.1 est fortement supportée : l'innovation managériale a un effet positif et significatif sur la formation du personnel.
- H2.2 est également supportée : la formation du personnel a un effet positif et significatif sur la performance des employés.

3.3.2. Analyse de la médiation

Tableau 3 : Analyse de l'effet indirect

Effet indirect	Coefficient	Statistique t	p-value	Intervalle de confiance à 95%
IM → FP → PE	0,453	2,811	0,005	[0,232 ; 0,675]

Source : Résultats de l'analyse SmartPLS

L'effet indirect de l'innovation managériale sur la performance des employés via la formation du personnel est positif (0,453) et statistiquement significatif ($p = 0,005$). L'intervalle de confiance ne contenant pas zéro confirme cet effet, conformément aux recommandations méthodologiques récentes pour l'analyse de médiation en PLS-SEM.

Étant donné que l'effet direct n'est pas significatif alors que l'effet indirect l'est, nous concluons à une médiation complète : l'innovation managériale influence la performance des employés uniquement via son effet sur la formation du personnel. Ces résultats supportent notre hypothèse H2.

3.3.3. Coefficient de détermination (R^2)

Tableau 4 : Coefficients de détermination (R^2)

Variable endogène	R^2	Interprétation
Formation du personnel	0,552	Modéré
Performance des employés	0,390	Faible à modérer

Source : Résultats de l'analyse SmartPLS

L'innovation managériale explique 55,2% de la variance de la formation du personnel, et l'innovation managériale et la formation du personnel, ensemble, expliquent 39,0% de la variance de la performance des employés. Ces valeurs de R^2 sont considérées comme satisfaisantes dans le contexte des recherches en sciences de gestion.

3.3.4. Taille d'effet (f^2)

Tableau 5 : Tailles d'effet (f^2)

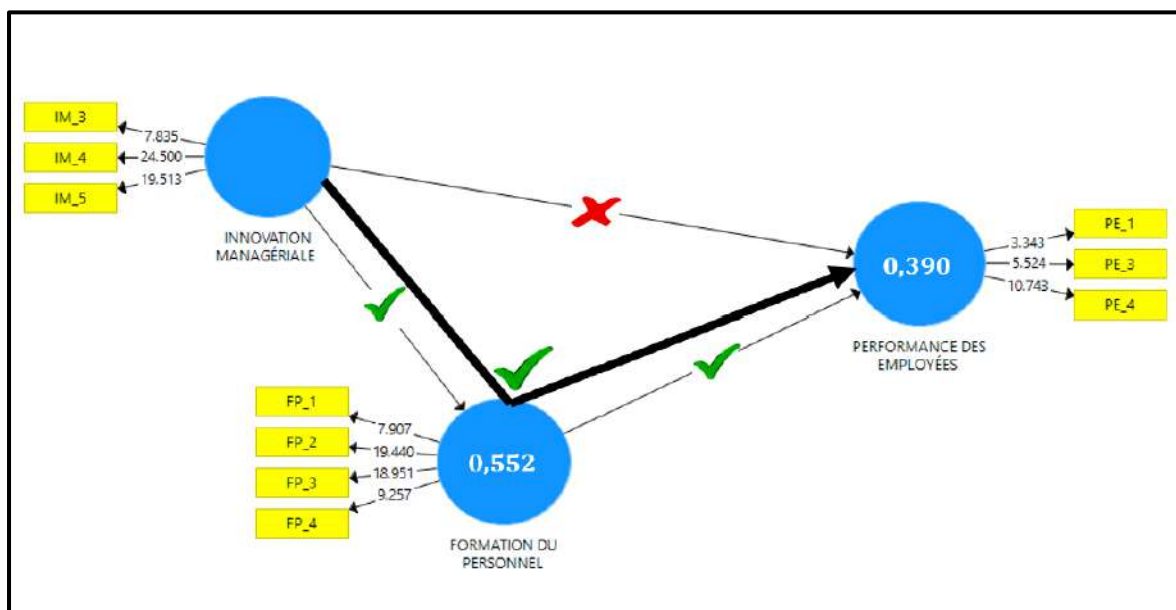
Relation	f^2	Interprétation
Innovation managériale → Formation du personnel	1,230	Grand
Innovation managériale → Performance des employés	0,000	Nul
Formation du personnel → Performance des employés	0,273	Modéré

Source : Résultats de l'analyse SmartPLS

Ces résultats confirment l'importance de l'effet de l'innovation managériale sur la formation ($f^2 = 1,230$), l'effet modéré de la formation sur la performance ($f^2 = 0,273$), et l'absence d'effet direct de l'innovation managériale sur la performance ($f^2 = 0,000$). Ces valeurs de f^2 indiquent des effets substantiels pour les relations significatives.

3.3.5. Synthèse visuelle des résultats

Figure 2 : Synthèse des relations causales entre les variables



Source : Résultats de l'analyse SmartPLS

Ce schéma illustre les relations significatives (innovation managériale → formation du personnel, formation du personnel → performance des employés) et non significatives

(innovation managériale → performance des employés), mettant en évidence le rôle médiateur de la formation du personnel.

3.4. Discussion

Notre étude examine les relations entre l'innovation managériale, la formation du personnel et la performance des employés dans les PME de services de Souss Massa. L'analyse révèle des mécanismes complexes qui méritent une interprétation approfondie à la lumière de la littérature existante.

Concernant la relation directe entre innovation managériale et performance des employés, nos résultats révèlent une absence d'effet significatif ($\beta = 0,019$, $p = 0,932$). Ce résultat converge remarquablement avec plusieurs études récentes. Walker et al., (2011) ont obtenu des résultats identiques dans leur étude sur les gouvernements locaux anglais, concluant que « l'innovation managériale n'a pas d'impact direct sur la performance organisationnelle » et que « l'effet de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle est entièrement médiatisé par le management de la performance ». Cette convergence est d'autant plus significative qu'elle transcende les contextes sectoriels et géographiques. De manière similaire, Bryson et al., (2005) ont trouvé que « les innovations managériales sont associées à un bien-être subjectif plus faible des employés », suggérant même des effets négatifs directs. Ces auteurs expliquent que l'innovation peut générer une intensification du travail, créant ainsi une pression supplémentaire sans amélioration immédiate de la performance.

Cette absence d'effet direct s'explique par plusieurs mécanismes. Walker et al. (2010) soulignent que « le processus d'adoption de l'innovation est complexe, et il existe des preuves croissantes et convaincantes indiquant que l'impact d'une pratique managériale sur la performance dépend d'autres caractéristiques organisationnelles internes ». Dans le contexte des PME marocaines, cette complexité est amplifiée par les ressources limitées. De plus, la temporalité joue un rôle crucial, les mêmes auteurs notant que « les changements dans les systèmes et processus de gestion peuvent affecter l'organisation dans son ensemble et avoir des conséquences sur les résultats organisationnels ; cependant, leur effet est plus indirect et prend plus de temps à se manifester ».

Notre étude confirme l'existence d'une forte relation positive entre innovation managériale et formation du personnel ($\beta = 0,743$, $p < 0,001$). Ce résultat s'aligne avec Baldwin et Peters, (2001) qui ont révélé que les entreprises innovantes sont plus susceptibles de proposer des activités de formation. Dans le contexte marocain, nos résultats corroborent les observations de Tiguin et Hossari, (2018) sur l'impact positif des innovations organisationnelles sur les activités de formation dans les PME. La force de cette relation dans notre contexte s'explique par la nature même des PME de services. Comme le soulignent Castillo-Apraiz & De Antonio, (2020), « un environnement d'innovation réussi exige une main-d'œuvre engagée et bien formée qui participe activement au processus d'innovation ».

Concernant l'impact de la formation sur la performance des employés, notre étude révèle une relation positive significative ($\beta = 0,610$, $p = 0,002$). Ces résultats sont largement corroborés par Sultana et al., (2012) qui ont trouvé que « la formation est bénéfique pour l'employé ainsi que pour l'organisation en influençant positivement la performance des employés à travers le développement des connaissances, compétences, comportements et aptitudes » avec un R^2 de 0,501. Cette relation est particulièrement forte dans le secteur des services où la formation améliore non seulement les compétences techniques mais aussi les attitudes essentielles pour l'interaction client.

Le résultat le plus significatif de notre étude concerne le rôle médiateur complet de la formation du personnel (effet indirect = 0,453, $p = 0,005$). Cette découverte s'aligne parfaitement avec Walker et al. (2010) qui ont trouvé que « l'innovation managériale affecte la performance organisationnelle principalement à travers le management de la performance ». Cette

convergence suggère un phénomène universel : l'innovation managériale nécessite des mécanismes organisationnels d'appropriation pour générer de la performance. Dans notre contexte, c'est la formation qui joue ce rôle crucial en facilitant l'appropriation des innovations et en développant les capacités organisationnelles.

Il est important de noter que certaines études trouvent des effets directs positifs. Osman et al., (2016) ont trouvé que « 76,1% de la variance dans la performance des employés est expliquée par l'innovation » dans une grande entreprise publique malaisienne. Cette divergence s'explique par les différences de ressources organisationnelles, le type d'employés (personnel technique versus employés de front office), et la maturité de la culture d'innovation. Les grandes entreprises disposent de plateformes établies et de ressources importantes, contrairement aux PME nécessitant la formation comme mécanisme d'appropriation. De manière similaire, Besbes et al., (2013) trouvent que l'innovation managériale influence la performance via l'avantage compétitif, reflétant la diversité sectorielle de leur échantillon comparé à notre focus exclusif sur les services.

À la lumière de ces résultats, plusieurs recommandations pratiques émergent. Pour les dirigeants de PME, il est crucial d'intégrer systématiquement la formation dans tout projet d'innovation managériale, avec un budget formation représentant au minimum 15 à 20% du budget total d'innovation. Des programmes de formation ciblés pour les employés de front office devraient combiner compétences techniques et relationnelles. L'adoption d'une approche progressive avec des projets pilotes est recommandée, accompagnée d'indicateurs de suivi de l'efficacité.

Pour les institutions d'accompagnement, la création de programmes de soutien intégrés innovation-formation s'impose, avec un volet formation représentant au moins 30% du programme. Le développement de formations sectorielles spécifiques et la facilitation du partage d'expériences entre PME constituent des leviers essentiels. Les décideurs politiques devraient réviser les critères d'éligibilité aux aides à l'innovation en conditionnant les subventions à la présentation d'un plan de formation détaillé, créer des incitations fiscales spécifiques, et développer des partenariats public-privé pour des programmes certifiants adaptés.

Ces recommandations, ancrées dans nos résultats empiriques et validées par la convergence avec la littérature internationale, offrent une feuille de route concrète pour maximiser l'impact de l'innovation managériale sur la performance des PME de services, soulignant que l'innovation sans formation appropriée reste une intention stratégique sans impact tangible sur la performance.

4. Conclusion

Cette recherche visait à examiner l'influence de l'innovation managériale sur la performance des employés de front office dans les PME de services de Souss Massa, en explorant le rôle médiateur de la formation du personnel. Notre étude empirique sur 54 PME révèle que l'innovation managériale n'exerce pas d'effet direct significatif sur la performance des employés (H1 non validée). En revanche, elle influence positivement les pratiques de formation (H2.1 validée), qui à leur tour améliorent la performance des employés (H2.2 validée). Ces résultats démontrent une médiation complète : l'innovation managériale contribue à la performance uniquement par l'intermédiaire de la formation (H2 validée).

Notre recherche enrichit la littérature existante en identifiant la formation comme médiateur essentiel entre innovation managériale et performance, répondant ainsi à l'appel pour une meilleure compréhension des mécanismes de transmission entre ces variables. Elle contribue également à la littérature sur l'innovation managériale dans les PME des économies émergentes, un domaine encore insuffisamment exploré, en apportant un éclairage sur les pratiques des PME

marocaines. Enfin, elle renforce la théorie du capital humain en démontrant l'importance stratégique de la formation comme vecteur d'amélioration de la performance dans un contexte d'innovation.

Pour les dirigeants des PME de services, notre étude suggère de considérer l'innovation managériale non comme une fin en soi, mais comme un catalyseur de changements qui doivent être accompagnés par des actions de formation. Nos résultats soulignent l'importance d'investir dans la formation du personnel de front office malgré les contraintes de ressources souvent prégnantes dans les PME, la formation apparaissant comme un investissement stratégique plutôt qu'un simple coût. Cette recherche encourage les dirigeants à intégrer systématiquement un volet formation dans tout projet d'innovation managériale.

Malgré ses contributions, notre étude présente plusieurs limites. La taille modeste de l'échantillon (n=54) et la méthode d'échantillonnage non probabiliste limitent la généralisation des résultats. La nature transversale de l'étude ne permet pas de capturer les effets dynamiques et différés des innovations managériales. Notre recherche s'est concentrée sur trois variables principales, ignorant d'autres facteurs contextuels potentiellement influents. Enfin, notre approche exclusivement quantitative limite la compréhension des mécanismes sous-jacents.

Des études sur des échantillons plus larges et plus diversifiés renforceraient la validité externe des résultats. Des approches longitudinales seraient pertinentes pour étudier les effets temporels des innovations managériales. L'intégration de variables modératrices contextuelles (culture organisationnelle, leadership, taille) enrichirait la compréhension des conditions favorisant cette relation. Des approches qualitatives permettraient d'explorer les processus d'appropriation des innovations par les employés. Enfin, des études comparatives entre différentes régions du Maroc ou avec d'autres pays émergents offriraient une perspective interculturelle sur les dynamiques managériales des PME de services.

Références :

- (1). achahal, A., Elmadi, L., Belfdail, S., & Batti, T. (2024). L'innovation managériale à l'épreuve de la RSE: cas des PME marocaines. *Revue Internationale Du Chercheur*, 5(2).
- (2). Amaazoul, H., & El Hila, R. (2011). Réflexion sur l'état actuel de la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc. *Actes Du VIIIème Congrès International de l'ADERSE*.
- (3). Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165–187.
- (4). Baldwin, J. R., & Peters, V. (2001). La formation comme stratégie en matière de ressources humaines: la réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique. *Direction des études analytiques, Statistique Canada*.
- (5). Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 411–425.
- (6). Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. *Revue Française de Gestion*, 235(6), 161–174.
- (7). Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- (8). Bonneveux, E., & Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. *Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial*. *Revue Management et Avenir*, 3, 170–186.
- (9). Boubakary, B., & Moskolaï, D. D. (2019). Contribution de l'innovation managériale à la performance des PME en Afrique: le cas du Cameroun. *Revue de Management et*

- Cultures, 3, 171–196.
- (10). Bryson, A., Forth, J., & Kirby, S. (2005). High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 451–491.
 - (11). Castillo-Apráiz, J., & De Antonio, J. M. (2020). The mediating role of personnel training between innovation and performance: Evidence from the German pharmaceutical industry. *Cuadernos de Gestión*, 41–52.
 - (12). Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
 - (13). Della Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583–2607.
 - (14). Diyanto, A., Susanti, E., & Syah, T. Y. R. (2019). The employee innovation intervening role on relationship between work engagement and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 123–129.
 - (15). Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
 - (16). Filali Maknassi, R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc? *Droits de l'Homme et Développement Durable: Quelle Articulation*.
 - (17). Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training & Development*, 46(5), 81–84.
 - (18). Garavan, T., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291–309.
 - (19). Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *tions: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Fourth. ROBERT G JONES, 239.
 - (20). Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49–64.
 - (21). Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
 - (22). Ilelah, S. A., & Ali, S. (2019). The impact of training on employee's performance in public sector organization: a conceptual paper. *Journal Homepage: Http://Ijmr. Net. In*, 7(04).
 - (23). Khan, M. I. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business Review*, 7(2), 84–95.
 - (24). Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186–192.
 - (25). Le Bas, C., Poussing, N., & Haned, N. (2010). Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. *Une exploration sur données d'entreprises. Economies et Sociétés*, 12, 1363–1385.
 - (26). Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679–697.
 - (27). Lynch, L. M., & Black, S. E. (1998). Beyond the incidence of employer-provided training. *ILR Review*, 52(1), 64–81.
 - (28). Motlokoa, M. E., Sekantsi, L. P., & Monyolo, R. P. (2018). The impact of training on employees' performance: The case of banking sector in Lesotho. *International Journal*

- of Human Resource Studies, 8(2), 16–46.
- (29). Omar, K. M., Arbab, A. M., & Abdulrahman, K. M. (2018). Motivation effect on human resource management performance in Bahraini market regulatory authority. *Human Resource Management Research*, 8(2), 34–41.
- (30). Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does innovation contribute to employee performance? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579.
- (31). Rabemananjara, R.-N., & Parsley, C. (2006). Employee training decisions, business strategies and human resource management practices: A study by size of business. *Small Business Policy Branch, Industry Canada*.
- (32). Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26.
- (33). Sam, O. (1999). Nigeria Business Environment in the New Millennium-paper presented for HRDB UNILAG on Renovating our corporate management practices for the New Millemium. Wednesday 19th May.
- (34). Sanchez, B., & Fanise, N. (2013). Impact of managerial innovation on corporate social responsability: Ikea case study analysis.
- (35). Shantha, A. (2019). The Impact of Training on Employees Performance in Banking Sector: With Special Reference to Bank of Ceylon in Sri Lanka. *IOSR Journal of Humanities And Social Sciences*, 24(6), 34–42.
- (36). Shefer, D., & Frenkel, A. (2005). R&D, firm size and innovation: an empirical analysis. *Technovation*, 25(1), 25–32.
- (37). Smith, N. C., & Rønnegard, D. (2016). Shareholder primacy, corporate social responsibility, and the role of business schools. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 463–478.
- (38). Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance: A study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646–661.
- (39). Tiguint, B., & Hossari, H. (2018). Etude De L'impact De L'innovation Sur La Formation En Contexte Pme: Cas Des Entreprises De La Région De Marrakech. *Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing*, 10(1), 1–23.
- (40). Umashankar, N., Srinivasan, R., & Hindman, D. (2011). Developing customer service innovations for service employees: the effects of NSD characteristics on internal innovation magnitude. *Journal of Service Research*, 14(2), 164–179.
- (41). Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51.
- (42). Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386.