

Innovation Managériale et Dynamiques de Compétitivité des PME au Maroc : Une modélisation par équations structurelles

Managerial Innovation and Competitiveness Dynamics of SMEs in Morocco: A Structural Equation Modeling Approach

Youssef EL BAHAR, (Docteur en sciences de gestion)

Laboratoire de Recherche Prospective en Economie et Gestion (LRPEG)

École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Brahim SABER, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de Recherche Prospective en Economie et Gestion (LRPEG)

École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Université Hassan II de Casablanca – École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, Casablanca, Morocco
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BAHAR, Y., & SABER, B. (2026). Innovation Managériale et Dynamiques de Compétitivité des PME au Maroc : Une modélisation par équations structurelles. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 471–495. https://doi.org/10.5281/zenodo.23121653
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 7, Issue 12 (2026)

Innovation Managériale et Dynamiques de Compétitivité des PME au Maroc : Une modélisation par équations structurelles

Résumé :

Le concept de l'innovation managériale est multidimensionnel, qui se réfère à l'introduction de nouvelles pratiques, processus, structures ou techniques dans la gestion des entreprises, visant à améliorer leur performance, compétitivité et durabilité. Si l'innovation managériale fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature en management stratégique, ses déterminants organisationnels demeurent rarement étudiés de manière conjointe, en particulier au sein des PME des pays en voie de développement telles que les PME marocaines ; de ce fait, cette recherche vise à combler ce vide scientifique.

Quant aux facteurs déterminants de l'innovation managériale, trois déterminants ont été proposés dans ce papier ; à savoir, l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption. À l'aide d'une modélisation par équations structurelles, nous avons étudié l'impact de ces déterminants sur l'innovation managériale, l'avantage compétitif, la performance financière et la pérennité de PME marocaine.

Les résultats de l'étude menée sur un échantillon de 150 entreprises marocaines sollicitées, dont 76 ont répondu de manière complète et ont été retenues pour les traitements PLS-SEM, soulignent l'importance de l'innovation managériale dans le renforcement de l'avantage compétitif des PME ($\beta = 0,827$; $p = 0,000$), avec des répercussions positives sur leur performance financière ($\beta = 0,705$; $p = 0,000$). En particulier, l'étude valide que les PME marocaines affichent une meilleure performance financière lorsqu'elles possèdent un avantage compétitif solide. Celui-ci exerçant toutefois un rôle de médiateur partiel entre l'innovation managériale et les variables de performance (VAF = 20 % pour la performance financière et 25,77 % pour la pérennité). Cette recherche éclaire donc sur le rôle essentiel de l'innovation managériale dans la compétitivité et le succès économique des PME marocaines.

Mots-clés : Innovation Managériale, Compétitivité, Performance, Pérennité, PME Marocaines, Modélisation par équation structurelles.

Classification JEL : M10 ; O31 ; L25.

Type du papier : Article empirique.

Abstract:

Managerial innovation is a multidimensional concept referring to the introduction of new management practices, processes, structures, or techniques aimed at improving firms' performance, competitiveness, and sustainability. Although managerial innovation has attracted growing attention in the strategic management literature, its organizational determinants have rarely been examined jointly, particularly among small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing countries such as Morocco. This study seeks to address this research gap.

The study investigates three determinants of managerial innovation: market orientation, organizational learning, and absorptive capacity. Using structural equation modeling, it examines their effects on managerial innovation, competitive advantage, financial performance, and the long-term survival of Moroccan SMEs.

Of the 150 Moroccan firms contacted, 76 provided complete responses and were retained for partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings highlight the importance of managerial innovation in strengthening SMEs' competitive advantage ($\beta = 0.827$; $p < 0.001$), which, in turn, positively affects their financial performance ($\beta = 0.705$; $p < 0.001$). Specifically, the results indicate that Moroccan SMEs achieve better financial performance when they possess a strong competitive advantage. Competitive advantage also partially mediates the relationships between managerial innovation and financial performance and long-term survival, with variance accounted for (VAF) values of 20% and 25.77%, respectively. This research thus sheds light on the essential role of managerial innovation in enhancing the competitiveness and economic success of Moroccan SMEs.

Keywords: Managerial innovation, Competitiveness, Performance, Long-term survival, Moroccan SMEs, Structural equation modeling.

JEL Classification: M10; O31; L25

Paper type: Empirical research article.

1.Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, turbulent et dynamique, les entreprises, et en particulier les PME, font face à des défis sans précédent pour maintenir leur compétitivité et leur pérennité. Les changements rapides en matière de la technologie, les fluctuations des demandes du marché et la mondialisation mettent à l'épreuve les stratégies de gestion traditionnelles (Naradda Gamage et al., 2020). Dans ce contexte, l'innovation managériale émerge non seulement comme une nécessité pour faire face à ces mutations, mais aussi comme un catalyseur potentiel pour la création d'un avantage compétitif durable, assurant la pérennité de l'organisation et son développement (Frimousse & Peretti, 2022).

En effet, l'innovation ne se limite pas à la création de nouveaux produits ou services ; elle s'étend également à la manière dont les entreprises sont gérées. L'innovation managériale, un concept encore relativement sous-étudié dans la littérature académique par rapport à l'innovation technologique ; offre un potentiel considérable pour améliorer la compétitivité et la pérennité des entreprises (Hermundsdottir & Aspelund, 2021). Ainsi, le rôle primordial que joue l'innovation managériale et l'ambiguïté qui entoure le concept, nous ont poussés à poser les questions suivantes : qu'est-ce que l'innovation managériale exactement ? Et comment peut-elle être catalysée et mesurée efficacement ?

Ces questions sont particulièrement pertinentes, notamment dans le contexte marocain, où les PME jouent un rôle vital dans l'économie et la société. Néanmoins, elles font également face à des défis spécifiques liés à la taille du marché, aux réglementations et à l'accès aux ressources. De plus, les PME marocaines fonctionnent souvent dans un cadre culturel et organisationnel propre, ce qui soulève des questions sur la généralisation des modèles d'innovation managériale développés dans d'autres contextes (Louitri & Sahraoui, 2014). C'est ici que cette recherche intervient ; en effet, l'étude vise à explorer les déterminants clés de l'innovation managériale et à comprendre comment interagissent-ils pour influencer la compétitivité et par conséquent, la performance et la pérennité des entreprises.

Le choix de se concentrer sur les PME marocaines n'est pas anodin. En tant que moteur clé de l'économie et notamment l'économie marocaine, les PME représentent un potentiel considérable pour le développement économique et social (Oufkir, 2023). Toutefois, leur taille et leur manque relatif de ressources peuvent rendre la gestion de l'innovation managériale particulièrement difficile, ce qui rend les résultats de cette recherche d'autant plus pertinents pour les gestionnaires, les chercheurs et les décideurs politiques. Bien que l'innovation technologique ait été largement étudiée, l'innovation managériale, en particulier dans le contexte des PME, demeure un domaine relativement moins exploré (Elouidani et al., 2023).

Dans ce contexte, cette recherche entend contribuer à la littérature existante sur l'innovation managériale à un double niveau. Sur le plan théorique, elle propose une modélisation simultanée de trois déterminants : l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel, et la capacité d'absorption ; dont l'articulation conjointe demeure peu explorée dans les travaux antérieurs ; la plupart de ceux-ci traitent ces facteurs d'une manière isolée. Sur le plan empirique, l'étude mobilise ce cadre dans le contexte spécifique des PME marocaines, encore sous-représenté dans la littérature sur l'innovation managériale, majoritairement centrée sur les contextes occidentaux ou sur les grandes entreprises.

Avec plus de précision cette recherche poursuit les objectifs suivants :

- 1- Identifier l'effet de l'orientation marché, de l'apprentissage organisationnel et de la capacité d'absorption sur l'innovation managériale.
- 2- Analyser l'effet de l'innovation managériale sur l'avantage compétitif de ces entreprises.
- 3- Examiner la manière dont l'avantage compétitif se traduit en performance.
- 4- Examiner la manière dont l'avantage compétitif assure la survie à long terme de ces entreprises.

De ces objectifs émerge une problématique centrale : Quels sont les déterminants de l'innovation managériale dans le contexte des petites et moyennes entreprises marocaines ; et comment ces déterminants, directement ou par l'intermédiaire de l'innovation managériale, et de l'avantage compétitif, influencent-ils la performance et la pérennité de ces entreprises ?

2.Revue de la littérature :

La revue de littérature qui suit mobilise quatre construits centraux, à savoir, l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel, la capacité d'absorption et l'innovation managériale ; dont l'articulation conceptuelle fonde la structure du modèle proposé dans cette recherche. L'orientation marché, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption constituent trois antécédents distincts, mobilisés en parallèle, de l'innovation managériale : l'orientation marché renvoie à la capacité de l'entreprise à capter et à exploiter les informations issues de son environnement concurrentiel et client ; l'apprentissage organisationnel désigne le processus par lequel l'expérience accumulée est transformée en connaissances actionnables ; et la capacité d'absorption formalise les mécanismes cognitifs tels que, acquisition, assimilation, transformation et exploitation, par lesquels des connaissances externes sont intégrées à l'organisation (Zahra & George, 2002). Bien que ces trois construits partagent une dimension informationnelle et cognitive commune, ils n'entretiennent pas de relation séquentielle entre eux dans le cadre de cette recherche : chacun est envisagé comme un déterminant indépendant, susceptible d'influencer directement l'innovation managériale, celle-ci constituant le mécanisme par lequel ces différentes formes de connaissances se traduisent en nouvelles pratiques, structures ou processus de gestion. Cette articulation parallèle justifie le choix de ces trois déterminants dans le modèle conceptuel mobilisé par cette recherche.

2.1. L'innovation managériale

L'innovation managériale est un concept multidimensionnel qui se réfère à l'introduction de nouvelles pratiques, processus, structures ou techniques dans la gestion des entreprises, visant à améliorer leur performance, compétitivité et durabilité (Menguc & Auh, 2006).

La conceptualisation de l'innovation managériale s'étend à l'introduction de nouveautés dans l'organisation, qu'elles soient tangibles ou intangibles. En effet, Rogers la identifie comme un processus, une idée, ou une pratique ayant un aspect nouveau (Rogers, 1995) ; Wang et Ahmed la définissent comme la capacité d'une organisation à réaliser des innovations, traduite par une perméabilité et un soutien à l'innovation au sein de celle-ci (Wang & Ahmed, 2004) ; Menguc et Auh ajoutent que l'entreprise doit être proactive dans l'exploration de nouvelles opportunités (Menguc & Auh, 2006).

Historiquement, le concept a évolué, avec des termes comme "innovation administrative" ou "organisationnelle" (Daft, 1978) utilisés avant que Kimberly et Evanisko n'introduisent le terme "innovation managériale" (Kimberly & Evanisko, 1981). Cette innovation est décrite comme un changement dans l'état de la connaissance affectant la prise de décision dans l'organisation. Mol; Birkinshaw et Hamel définissent l'innovation managériale comme un changement dans les méthodes de gestion visant à améliorer la performance de l'entreprise (Birkinshaw et al., 2008). Ainsi, l'innovation managériale implique l'adoption de nouvelles approches qui modifient la manière dont les tâches de gestion sont effectuées et les structures organisationnelles, visant une meilleure atteinte des objectifs de l'entreprise.

Dans la même perspective, ces auteurs ont introduit un caractère pratique à l'innovation managériale, en la décrivant comme "l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation (Birkinshaw et al., 2008). Cette conceptualisation considère l'innovation comme un processus, contrairement à d'autres auteurs qui la perçoivent comme un produit ou un programme (Kimberly & Pourvoirville, 1993). Selon

cette perspective, l'innovation managériale est définie à travers son processus d'émergence, englobant le besoin d'innovation, l'invention, la mise en œuvre, ainsi que l'étiquetage et la théorisation.

2.2. L'orientation marché

L'orientation marché (OM) est un concept multidimensionnel, reflétant la manière dont une organisation s'aligne et réagit aux exigences et aux dynamiques du marché. Elle se manifeste à travers diverses pratiques et croyances au sein de l'entreprise (Narver & Slater, 1990). Kohli et Jaworski ont été parmi les premiers à conceptualiser l'OM, en le définissant comme un système d'intelligence commerciale centré sur la collecte, la diffusion et la réactivité aux informations relatives aux besoins des clients, aux actions des concurrents et aux tendances générales du marché. Ils mettent l'accent sur l'importance de la diffusion interne de l'information et sur la réactivité organisationnelle aux insights du marché (Jaworski & Kohli, 1993).

Narver et Slater, en revanche, adoptent une perspective culturelle, identifiant l'orientation marché comme un ensemble de valeurs et de croyances au sein d'une organisation qui privilégient la compréhension et la réponse aux besoins des clients. Ils soulignent trois composantes clés de l'orientation marché : l'orientation client, l'orientation concurrentielle et la coordination interfonctionnelle (Narver & Slater, 1990). Ces composantes suggèrent qu'une entreprise orientée vers le marché ne se concentre pas uniquement sur la satisfaction des besoins des clients, mais intègre également une compréhension approfondie de la dynamique concurrentielle et promeut une collaboration interne pour réaliser ces objectifs.

2.3. L'apprentissage organisationnelle

L'apprentissage organisationnel (AO) est un processus dynamique par lequel une organisation s'améliore et évolue en acquérant de l'expérience et en l'utilisant pour créer, conserver et transférer des connaissances. Impliquant l'effort collectif de tous les membres, de la direction aux employés de première ligne, l'AO renforce l'organisation dans son ensemble et la rend plus compétitive dans un environnement en constante évolution (Argote, 2013). Huber définit l'AO comme le processus par lequel les membres d'une organisation acquièrent, acceptent et reconnaissent de nouvelles idées et connaissances comme étant capitales pour la survie de l'organisation. Ce processus d'acquisition de connaissances peut être intentionnel ou non et implique généralement la sensibilisation, l'analyse de l'environnement, le suivi des performances et l'auto-évaluation des problèmes et préoccupations de l'organisation (Huber, 1991).

2.4. La capacité d'absorption

La capacité d'absorption, telle qu'elle est explorée dans la littérature académique, trouve son origine dans la définition de Cohen et Levinthal, qui la définissent comme "la capacité d'évaluer, d'assimiler et d'exploiter de nouvelles informations externes à des fins commerciales" (W. M. Cohen & Levinthal, 1990). Cette conceptualisation englobe trois dimensions clés : la reconnaissance et l'évaluation de nouvelles connaissances externes, leur assimilation, et leur exploitation à des fins commerciales. Ils soulignent également que cette capacité est proportionnelle au niveau de connaissance existant dans l'organisation, évoluant en fonction de l'accumulation progressive des connaissances essentielles.

Une contribution significative à la compréhension de la capacité d'absorption provient de Zahra et George (2002), qui, en intégrant une perspective entrepreneuriale, mettent en lumière la boîte noire cognitive interne à l'organisation (Noblet & Simon, 2010). Ils distinguent la capacité d'absorption potentielle (PACAP), représentant le potentiel théorique d'une organisation à apprendre et innover, et la capacité d'absorption réalisée (RACAP), se référant à la concrétisation de ce potentiel par la transformation et l'exploitation des connaissances acquises;

en soulignant que le passage de la capacité d'absorption potentielle à la capacité d'absorption réalisée n'est pas automatique et nécessite des mécanismes d'intégration sociale efficaces tels que la communication interne, la collaboration entre départements et la culture organisationnelle (Zahra & George, 2002). Cette conceptualisation a été débattue et enrichie par Todorova et Durisin (2007) et Easterby-Smith et al. (2008), qui mettent en relief la nature processuelle et dynamique de la capacité d'absorption (Easterby-Smith et al., 2008; Todorova & Durisin, 2007).

2.5. L'avantage concurrentiel

Le principe de l'avantage concurrentiel est une notion clé dans le domaine stratégique. Il s'articule majoritairement autour de deux points de vue, celui de l'économie néoclassique, mise en avant par Porter en 1981 dans les structures industrielles, et une autre, enracinée dans la théorie des ressources (Rumelt, 2006).

Un avantage concurrentiel, selon Michael Porter, constitue le facteur déterminant qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents sur le marché. Pour atteindre une position stratégique supérieure, une entreprise doit maîtriser cet avantage mieux que ses concurrents. Porter identifie trois stratégies génériques pour l'obtention de cet avantage : la domination des coûts, la différenciation basée sur des compétences organisationnelles distinctives, et la concentration sur un marché de niche répondant aux besoins spécifiques d'un groupe de consommateurs défini. Il souligne l'importance pour les entreprises d'adopter une stratégie claire plutôt que de rester coincées au milieu en poursuivant plusieurs stratégies concurrentielles simultanément (M. E. Porter, 1985).

Dans le cadre de la perspective des ressources, l'avantage concurrentiel repose sur les compétences singulières d'une entreprise qui lui confèrent une supériorité vis-à-vis de ses concurrents. L'accent est alors mis sur la dimension interne d'une organisation pour cerner les fondements de l'avantage concurrentiel, qui est dès lors perçu comme un ensemble de ressources capable d'influencer son positionnement stratégique (J. B. Barney, 1995). Les défis majeurs pour les gestionnaires doivent donc être de sélectionner, d'acquérir et de gérer ces ressources. Ces deux perspectives, bien que souvent présentées comme concurrentes, sont largement complémentaires : l'approche de Porter met l'accent sur le positionnement de l'entreprise dans son environnement concurrentiel, tandis que l'approche fondée sur les ressources en explique les fondements internes. Cette complémentarité justifie le recours, dans cette recherche, à l'échelle de Čater et Čater (2009), qui opérationnalise l'avantage concurrentiel à travers les dimensions coût et différenciation, en reprenant ainsi directement les deux stratégies génériques de Porter (1985), tout en admettant implicitement, dans la logique de Barney (1995), que la capacité à les mettre en œuvre durablement dépend des ressources internes de l'entreprise (J. B. Barney, 1995; Mahoney & Pandian, 1992; M. Porter, 1985).

2.6. La performance financière

Dans le cadre de nombreuses entreprises, la mise en place d'un système de mesure de la performance financière s'avère être un défi considérable (Merchant & Stede, 2007). Souvent, l'évaluation de la performance financière repose sur des informations issues des états financiers (Conso & Hemici, 2005; Raymond & St-Pierre, 2005), impliquant une appréciation de l'efficacité, et de l'efficience (Anthony, 1965; Vérant, 1997), ainsi que des dimensions plus larges telles que l'équité envers les parties prenantes (Freeman, 2010) et la qualité globale de la gestion (Kaplan & Norton, s. d.). Les critères d'évaluation de la performance financière d'une entreprise englobent des indicateurs tels que la rentabilité, le chiffre d'affaires, le fonds de roulement, et d'autres aspects liés à son activité et à sa structure financière. Cependant, la définition même de la performance financière demeure un sujet complexe, soulignant l'importance de comprendre ses indicateurs et déterminants, ainsi que les enjeux associés à

l'étude de ses déterminants, selon la littérature existante.

Plusieurs interrogations subsistent quant à la nature de la performance financière et aux indicateurs et déterminants privilégiés selon la littérature. Les recherches soulignent que la performance financière est une mesure puissante pour évaluer la santé globale d'une entreprise et guider les décisions stratégiques des dirigeants. Cependant, les défis persistent dans la sélection des mesures appropriées, étant donné la diversité des critères potentiels et la variabilité des contextes organisationnels. Cette complexité renforce l'importance d'une approche rigoureuse et holistique pour comprendre et évaluer la performance financière dans le contexte dynamique des entreprises, en particulier pour les petites entreprises qui restent souvent en marge des études empiriques dans le paysage de la recherche en gestion (Zingales, 2000).

Le concept de pérennité, abordé par plusieurs chercheurs tels que Teurlai (2004), Papadaki et Chami (2002), Mignon (2001), et Storey (1994), est souvent associé à la viabilité, à la longévité (mesurée en nombre d'années), et à la durabilité temporelle des entreprises. Selon Djoutsu Wamba et Hikkerova (2014), la pérennité est multidimensionnelle, non seulement en termes du nombre de variables qui peuvent l'expliquer, mais aussi en raison des interdépendances existantes entre ces variables (Wamba & Hikkerova, 2014). D'après Mignon, la pérennité représente la finalité même de la gestion d'une organisation (Mignon, 2001). Pour Benghozi, la pérennité se définit comme la survie à long terme des entreprises, elle résulte d'adaptations constantes et concerne non seulement les grandes entreprises cotées en bourse mais aussi les PME qui aspirent à la pérennité, même sans une quête de croissance (Benghozi, 2009). Du point de vue de David J. Storey (1994), la pérennité d'une petite entreprise, se définit par sa capacité de survie en évitant la fermeture involontaire durant ses premières années critiques. Cette durabilité dépend de la réunion de trois facteurs clés : les compétences de l'entrepreneur, les ressources initiales et une gestion stratégique rigoureuse (d-j-storey, 1994). Quant à Teurlai (2004, cité par Gabarret et al., 2014), il assimile la pérennité à la capacité d'une petite entreprise à survivre au-delà de sa phase critique, située entre un et trois ans ; et se maintenir durablement sur son marché (Gabarret et al., 2014; Teurlai, 2004). De leur côté Papadaki et Chami (2002), ont affirmé que la pérennité d'une micro-entreprise ne signifie pas juste rester en vie ou éviter la faillite ; mais c'est la capacité de l'entreprise à durer dans le temps tout en restant rentable (Papadaki & Chami, 2002).

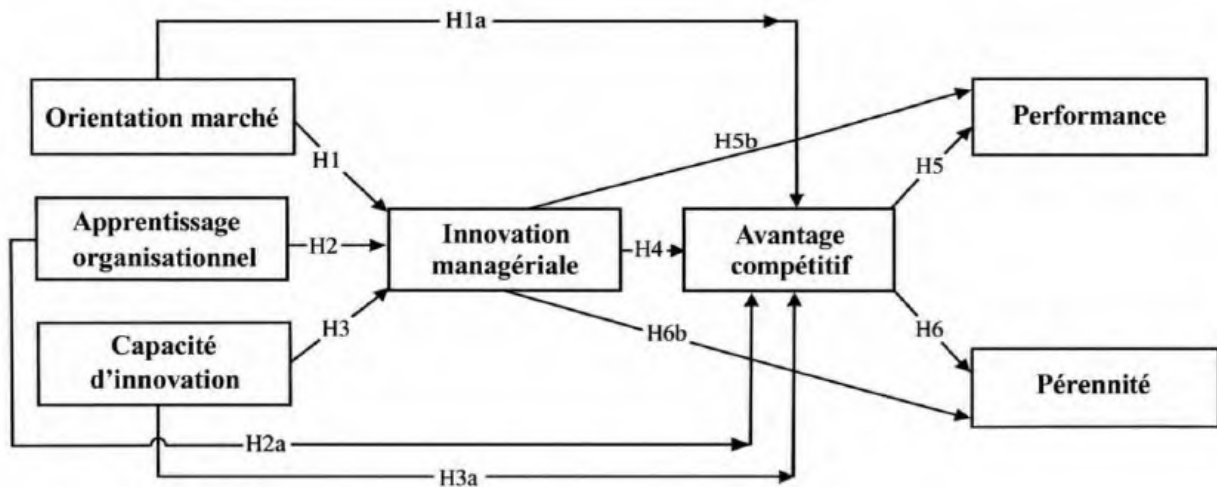
La pérennité des PME peut être évaluée selon divers indicateurs, notamment la continuité des activités et les risques de mortalité (Wamba & Hikkerova, 2014), la performance durable sur plusieurs années, et le nombre d'années d'activités de l'entreprise (Dumez, 2009). Mignon souligne qu'il n'existe pas une seule pérennité, mais plutôt des pérennités, avec certains dirigeants orientés vers la pérennisation du patrimoine de l'entreprise et du couple direction/contrôle, tandis que d'autres cherchent à assurer la vie du projet dans la durée à travers ses activités, produits, marques, ou son organisation (Mignon, 2009). Elle introduit le concept de pérennité organisationnelle, et le définit comme la capacité d'une entreprise à initier ou à faire face à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité. La pérennité, selon Mignon, implique de placer la durabilité parmi les priorités, de savoir évoluer tout en restant fidèle à son identité, et d'équilibrer le changement et la continuité (Mahmoud-Jouini & Mignon, 2009; Mignon, 2001, 2009).

3.Modèle conceptuel

Dans le modèle conceptuel suivant, nous explorons la dynamique entre l'innovation managériale, l'avantage concurrentiel, la performance financière et la pérennité des Petites et Moyennes Entreprises (PME). L'objectif est de schématiser comment l'innovation managériale, en tant que variable indépendante, influence la performance et la pérennité ; ainsi que l'avantage concurrentiel, et comment cet avantage concurrentiel, en tant que variable médiatrice, améliore

en retour la performance financière et la pérennité des PME.

Figure 1: Modèle conceptuel de recherche



Source : Élaboré par les auteurs

Le modèle conceptuel ci-dessus met en relation sept construits : l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption, envisagés comme trois déterminants antécédents ; l'innovation managériale, positionnée comme variable médiatrice de premier niveau ; l'avantage compétitif, variable médiatrice de second niveau ; et enfin la performance financière et la pérennité, comme variables dépendantes finales. Les trois déterminants exercent chacun un effet direct sur l'innovation managériale (H1, H2, H3) ainsi qu'un effet direct sur l'avantage compétitif (H1a, H2a, H3a), permettant de tester à la fois une médiation et des effets directs concurrents. L'innovation managériale exerce à son tour un effet direct sur l'avantage compétitif (H4), qui constitue le second maillon médiateur du modèle. Enfin, l'avantage compétitif influence directement la performance financière (H5) et la pérennité (H6) des entreprises. Deux hypothèses de médiation complètent ce dispositif : l'avantage compétitif médie la relation entre l'innovation managériale et la performance financière (H5b) d'une part, et entre l'innovation managériale et la pérennité (H6b) d'autre part.

3.1. Les hypothèses du modèle

Afin de traiter notre problématique, nous énonçons onze hypothèses de recherche qui expriment notre modèle conceptuel, tout en cherchant à expliciter et à étayer les relations qui en résultent. Au regard de ce qui précède, nous formulons les hypothèses suivantes :

- **H1.** L'orientation marché a un impact positif sur l'innovation managériale.
- **H2.** L'apprentissage organisationnel a un impact positif sur l'innovation managériale.
- **H3.** La capacité d'absorption impacte positivement l'innovation managériale
- **H1a.** L'orientation marché impacte positivement l'avantage compétitif
- **H2a.** L'apprentissage organisationnel impacte positivement l'avantage compétitif
- **H3a.** La capacité d'absorption a un impact positif sur l'avantage compétitif
- **H4.** L'innovation managériale a un impact positif sur l'avantage compétitif
- **H5.** L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance.
- **H6.** L'avantage compétitif a un impact positif sur la pérennité des PME marocaines.
- **H5b.** L'avantage compétitif médie la relation entre l'innovation managériale et la performance financière des PME marocaines.
- **H6b.** L'avantage compétitif médie la relation entre l'innovation managériale et la pérennité des PME marocaines.

4. Méthodologie de Recherche

Pour l'étude portant sur les facteurs influençant l'innovation managériale dans les PME marocaines, une méthodologie de recherche quantitative rigoureuse sera employée (Sekaran & Bougie, 2016a). Elle débute par l'établissement d'un cadre conceptuel à travers une revue de la littérature, suivi de la conception des questionnaires structurés pour la collecte de données (Damanpour, 2014; Hamel, 2006). Un échantillon non probabiliste de type raisonné a été retenu, en raison des contraintes d'accès à une base de sondage exhaustive de la population cible (Cochran, 1977; Pras et al., 2003). L'analyse des données recueillies se fera à l'aide du logiciel statistique Smart PLS 4, pour tester les hypothèses et identifier les relations entre les variables, soit les relations directes ou celles de médiation (J. F. Hair et al., 2017, 2018; Sarstedt et al., 2022). Cette méthodologie offrira des conclusions valides et approfondies, essentielles pour comprendre les dynamiques d'innovation managériale dans les PME marocaines.

4.1. Collecte de données

Dans la présente étude, l'échantillonnage non-probabiliste, en particulier l'échantillonnage raisonné, a été utilisé en raison des limitations d'accès à une base de sondage complète et de la difficulté à identifier la population cible (Sekaran & Bougie, 2016b). Cela a conduit à la sélection ciblée de cas ou d'individus présentant des caractéristiques pertinentes, et à la création d'une base de sondage personnalisée basée sur des critères tels que le secteur d'activité, la taille, le statut juridique, la localisation géographique, la structure du capital, La qualification du répondant, l'intégration d'innovation ... le recours à de tels critères visait à reproduire, au sein d'une base de sondage construite en l'absence de recensement exhaustif des PME marocaines, une diversité comparable à celle de la population cible sur les dimensions structurelles et contextuelles les plus susceptibles d'influencer les pratiques managériales (Thiétart, 2014). Au total, 150 PME ont été approchées pour participer à l'étude. Parmi elles, seulement 76 PME ont répondu au questionnaire de manière complète. La taille de l'échantillon ($n = 76$) est évaluée au regard des recommandations établies pour l'estimation de modèles PLS-SEM. Selon l'approche de puissance statistique de Cohen (1992), reprise par Hair et al. (2011, 2017) pour le PLS-SEM, la taille minimale d'échantillon requise dépend du nombre maximal de flèches structurelles pointant vers un même construit endogène dans le modèle, et non du nombre total d'indicateurs réflectifs d'un construit de mesure. Dans notre modèle, le construit endogène recevant le plus de relations directes est l'avantage compétitif, avec quatre antécédents (orientation marché, apprentissage organisationnel, capacité d'absorption, innovation managériale). Pour un seuil de significativité de 5 %, une puissance statistique de 80 % et un effet de taille moyen (R^2 minimal de 0,25), la taille minimale d'échantillon recommandée pour quatre prédicteurs est de 65 observations (J. Cohen, 1992; Joe. Hair et al., 2011). Avec 76 répondants, notre échantillon satisfait donc ce seuil et permet de détecter des effets moyens à forts avec une puissance statistique suffisante. Pour la collecte de données quantitatives, un questionnaire auto-administré par e-mail a été privilégié pour ses avantages tels que la réduction des coûts, la capacité de collecter de nombreuses réponses simultanément et la diminution des biais (Dillman, 2007; Pras et al., 2003). L'administration du questionnaire a permis la création d'une base de données solide avec les coordonnées des répondants, recueillies via des sites web, des réseaux sociaux, des appels téléphoniques, et des contacts personnels et professionnels. Google Forms a été choisi pour héberger le questionnaire, grâce à sa gratuité et ses fonctionnalités pratiques. La collecte de données s'est étendue sur plusieurs mois, ponctuée de relances fréquentes par e-mail et téléphone pour maximiser les réponses (Bryman, 2016; Dillman et al., 2014; Saunders et al., 2019).

4.2. Elaboration des mesures

• *Mesure de l'orientation marché*

Pour évaluer l'orientation marché, nous avons opté pour l'échelle conçue par Greenley, M Rudd et J.Hooley (2005). Cette échelle a été choisie car elle permet de mesurer simultanément plusieurs orientations avec une bonne fiabilité (Greenley et al., 2005), ce qui en fait un instrument précieux pour notre recherche.

Tableau 1 : Les échelles de mesure de l'orientation marché

Code	Items de mesures retenues
OM_1	Notre engagement à servir les clients est étroitement surveillé.
OM_2	Les objectifs et les stratégies sont motivés par la création de la satisfaction du client.
OM_3	Les stratégies compétitives sont basées sur la compréhension des besoins des clients.
OM_4	Les fonctions sont intégrées pour répondre aux besoins du marché.
OM_5	Les stratégies sont motivées par l'augmentation de la valeur pour les clients.
OM_6	La satisfaction du client est systématiquement et fréquemment évaluée.
OM_7	Les managers comprennent comment les employés contribuent à la valeur pour les clients.

Source : Élaboré par les auteurs

• *Mesure de l'apprentissage organisationnel*

Dans le cadre de l'évaluation de l'apprentissage organisationnel, l'approche de Calantone et al. (2002), propose une échelle validée et jugée fiable, qui comprend une mesure Likert en sept points. Les items sont également regroupés en trois catégories : l'engagement à l'apprentissage, la vision partagée, et l'ouverture d'esprit (Mirić et al., 2023).

Tableau 2 : Les échelles de mesure de l'apprentissage organisationnel

→ *Engagement à l'apprentissage*

Code	Items de mesures retenues
OA_1	Les gestionnaires conviennent essentiellement que la capacité d'apprentissage de notre organisation est la clé de notre avantage concurrentiel
OA_2	Les valeurs fondamentales de cette organisation incluent l'apprentissage comme clé de l'amélioration
OA_3	L'opinion générale ici est que l'apprentissage des employés est un investissement, pas une dépense.
OA_4	L'apprentissage dans mon organisation est vu comme un bien précieux nécessaire pour garantir la survie de l'organisation.

→ *Vision partagée*

Code	Items de mesures retenues
OA_5	Il y a une communauté de but dans mon organisation.
OA_6	Il y a un accord total sur notre vision organisationnelle à tous les niveaux, fonctions et divisions.
OA_7	Tous les employés sont engagés envers les objectifs de cette organisation.
OA_8	Les employés se considèrent comme des partenaires dans la définition de la direction de l'organisation.

→ *Ouverture d'esprit*

Code	Items de mesures retenues
OA_9	Nous n'avons pas peur de réfléchir de manière critique aux hypothèses partagées que nous avons faites à propos de nos clients.
OA_10	Le personnel de cette entreprise réalise que la manière même dont ils perçoivent le marché doit être constamment remise en question.
OA_11	Nous remettons rarement en question collectivement nos propres biais sur la manière dont nous interprétons les informations des clients.
OA_12	Nous évaluons constamment la qualité de nos décisions et activités prises au fil du temps.

→ **Partage de connaissances intra organisationnel**

Code	Items de mesures retenues
OA_13	Il y a beaucoup de conversation organisationnelle qui garde en vie les leçons apprises de l'histoire.
OA_14	Nous analysons toujours les tentatives organisationnelles infructueuses et communiquons largement les leçons apprises.
OA_15	Nous avons des mécanismes spécifiques pour partager les leçons apprises dans les activités organisationnelles de département à département (unité à unité, équipe à équipe).
OA_16	La direction souligne à plusieurs reprises l'importance du partage des connaissances dans notre entreprise.
OA_17	Nous faisons peu d'efforts pour partager les leçons et les expériences.

Source : *Élaboré par les auteurs*

• **Mesure de la capacité d'absorption**

La capacité d'absorption habilite les entreprises à intégrer et à utiliser de manière efficace les savoirs tant externes qu'internes, influençant ainsi leur aptitude à innover et à s'ajuster aux évolutions de leur environnement (Daghfous, 2004). Dans cette recherche, on conçoit la capacité d'absorption comme l'habileté à acquérir, assimiler, transformer et mettre en œuvre les connaissances, facteurs déterminants des niveaux d'innovation et de compétence organisationnelle (W. M. Cohen & Levinthal, 2000)

Tableau 3 : Les échelles de mesure de la capacité d'absorption

Code	Items de mesures retenues
CA_1	Notre entreprise recherche de nouvelles façons de faire les choses.
CA_2	Notre entreprise est créative dans ses méthodes d'opération.
CA_3	Notre entreprise est souvent la première à commercialiser de nouveaux produits et services.
CA_4	L'innovation dans notre entreprise rencontre une résistance.
CA_5	Notre introduction de nouveaux produits a augmenté durant les cinq dernières années.
CA_6	Notre entreprise applique concrètement les nouvelles connaissances acquises dans ses activités courantes.

Source : *Élaboré par les auteurs*

• **Mesure de l'innovation managériale**

Pour mesurer l'innovation managériale, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Boubakary & Nkakleu (2025) en raison de leur intégration des différentes facettes de l'innovation managériale (Boubakary & Nkakleu, 2025). Cette approche offre une mesure plus complète et contemporaine de l'innovation managériale.

Tableau 4 : Les échelles de mesure l'innovation managériale

Code	Items de mesures retenues
IM_1	Mise en place d'un nouveau mode de gestion de la production qui améliore l'efficacité et réduit les délais
IM_2	La pratique d'une nouvelle méthode pour réduire les défauts qualité et augmenter la satisfaction client
IM_3	L'adoption de nouvelles techniques d'établissement des coûts plus réalistes
IM_4	L'adoption d'une nouvelle méthode pour intégrer les informations de nature différente nécessaires à la décision
IM_5	Mise en place d'une nouvelle structure pour piloter les innovations technologiques et faciliter les innovations procédés et produits
IM_6	Mise en place d'une nouvelle structure pour faciliter la coordination entre les différentes fonctions et l'organisation type projet
IM_7	Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle pour gérer plusieurs produits et marchés
IM_8	Mise en place d'une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes et innovants
IM_9	Mise en place d'une nouvelle structure permettant la résolution de problèmes par les employés

Source : *Élaboré par les auteurs*

• **Mesure de l'avantage concurrentiel**

Pour évaluer l'avantage concurrentiel, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de mesure proposée par Cater et Cater (2009). Cette échelle, qui comprend huit items, permet d'appréhender l'avantage concurrentiel à travers deux dimensions clés, à savoir le coût et la différenciation (Čater & Čater, 2009).

- Avantage concurrentiel (ED) basé sur le leadership en matière de coûts
- Avantage concurrentiel basé sur la différenciation

Tableau 5 : Les échelles de mesure de l'avantage concurrentiel

	Code	Items de mesures retenues
Coûts	AC_1	Nos coûts par unité de produit/service sont inférieurs aux coûts de nos concurrents.
	AC_2	Nous avons continuellement amélioré notre rentabilité.
	AC_3	Nous sommes fiers d'être rentables.
	AC_4	Nos prix de vente sont globalement inférieurs à ceux de nos concurrents directs.
	AC_5	Nous parvenons à minimiser nos frais d'exploitation et de gestion plus efficacement que nos concurrents.
Différenciation	AC_6	En comparaison avec les produits de nos concurrents, la qualité de nos produits/services est bien meilleure.
	AC_7	En comparaison avec nos concurrents, nous sommes plus rapides à satisfaire les besoins de nos clients.
	AC_8	En comparaison avec nos concurrents, nous sommes plus flexibles pour satisfaire les besoins de nos clients.

Source : Élaboré par les auteurs

• Mesure de la Performance financière

Pour évaluer la performance financière des PME marocaines, nous nous sommes concentrés sur une dimension clé de la performance financière, en nous appuyant sur les travaux des chercheurs reconnus tels que Louart (1996), Bayad et Liouville (2001), Morin et al., (1994) et Kaplan et Norton (1992) (Bayad & Liouville, 2001; Kaplan & Norton, 1992; Louart, 1996; Morin et al., 1994; Sonkoué & Evina, 2022).

Tableau 6 : Les échelles de mesure de l'avantage concurrentiel

Code	Items de mesures retenues
PF_1	Évolution moyenne de nos résultats nets
PF_2	Évolution moyenne des fonds propres
PF_3	Évolution moyenne des dettes empruntées
PF_4	Évolution moyenne du bénéfice à partir des fonds propres investis
PF_5	Évolution moyenne du bénéfice à partir des capitaux investis (fonds propres et dettes empruntées)
PF_6	évolution moyenne du chiffre d'affaires
PF_7	Retour sur investissement

Source : Élaboré par les auteurs

• Mesure de la Pérennité des PME

La présente recherche se base sur les travaux de Mignon (2000), complétés par ceux de Mahmoud-Jouini et Mignon (2009), pour rendre opérationnelle la pérennité des PME. En effet, on a retenu une mesure fondée sur sept items (Mahmoud-Jouini & Mignon, 2009; Mignon, 2000; Sambou et al., 2023), indiqués dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 : Les échelles de mesure de la Pérennité des PME

Code	Items de mesures retenues
PE_1	La rentabilité de l'entreprise
PE_2	Le chiffre d'affaires de l'entreprise
PE_3	Les effectifs du personnel
PE_4	La qualité des produits
PE_5	La motivation du personnel
PE_6	La vulnérabilité de l'entreprise
PE_7	La réputation de l'entreprise

Source : Élaboré par les auteurs

Dans le cadre de cette recherche, toutes les échelles de mesure adoptées sont des échelles de

Likert à sept points. Ce type d'échelle est largement utilisé en recherche pour évaluer les attitudes ou les perceptions des répondants. Chaque point sur l'échelle représente un degré de réponse, allant généralement de "tout à fait en désaccord" à "tout à fait d'accord", ou de "très peu probable" à "très probable", selon le contexte de la question (Pras et al., 2003; Preston & Colman, 2000).

4.3 Considérations éthiques

La présente recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables à la recherche en sciences de gestion. La participation au questionnaire était entièrement volontaire, et chaque répondant a été informé, en introduction du questionnaire, de l'objectif de l'étude, de la nature des données collectées et de leur usage strictement académique, avant de donner son consentement à participer. Les données individuelles et les informations relatives aux entreprises répondantes ont été anonymisées dès la phase de traitement : aucune identification nominative des répondants ou des entreprises n'apparaît dans les résultats présentés, et les données brutes sont conservées de façon confidentielle, accessibles aux seuls auteurs de la recherche.

5. Résultats

Dans l'étude sur l'innovation managériale des PME marocaines, la méthode PLS-SEM a été choisie pour sa robustesse dans les échantillons restreints et les données non uniformes, appuyée par des travaux de Hair, Ringle et Sarstedt (J. Hair et al., 2011). Cette approche a été complétée par une analyse Multi-Groupes (PLS-MGA), conformément aux recommandations de Chin (2000) et Hair et al. (2022). En outre, La validation des construits a été réalisée selon les critères d'Anderson et Gerbing (1988), renforçant ainsi la rigueur de l'analyse et la crédibilité des résultats (Anderson & Gerbing, 1988; Chin, 2000).

5.1. Analyse du modèle de mesure

Afin d'examiner la robustesse du modèle de recherche relatif aux déterminants de l'innovation managériale et leurs effets sur la compétitivité, la pérennité et la performance des PME marocaines, une évaluation rigoureuse de la qualité du modèle structurel et du modèle de mesure a été faite. Le tableau suivant présente les principaux résultats obtenus, en se fondant sur trois indicateurs principaux : L'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) ; la Moyenne de la Variance Extraite (AVE) (Fornell & Larcker, 1981) et le Carré du coefficient de corrélation multiple (R^2) (J. Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2022).

Tableau 8 : Fiabilité des construits

Construits	Alpha de Cronbach	R^2	R^2 ajusté	AVE
Capacité d'absorption (CA)	0,808	--	--	0,737
Orientation marché (OM)	0,855	--	--	0,806
Apprentissage organisationnel (OA)	0,788	0,812	0,801	0,751
Innovation managériale (IM)	0,844	0,752	0,742	0,715
Avantage concurrentiel (AC)	0,812	0,699	0,686	0,713
Performance financière (PF)	0,806	0,709	0,701	0,646
Pérennité (PE)	0,842	0,675	0,665	0,638

Source : Élaboré par les auteurs

Les coefficients de détermination (R^2) et (R^2 ajusté) permettent d'évaluer la capacité explicative du modèle pour chacune des variables dépendantes. Selon Hair et al. (2019), des valeurs de R^2 de 0,25 ; 0,50 et 0,75 peuvent être interprétées respectivement comme faible, modérée et élevée ou substantielle (J. F. Hair et al., 2019). Pour notre cas l'ensemble des construits expliqués affichent un R^2 supérieur ou égal à 0,699 hormis la pérennité qui affiche un R^2 vaut à 0,675,

témoignant ainsi que notre modèle a une capacité explicative substantielle de la variance des cinq premiers construits ; et modérée à substantielle pour la pérennité.

Ces résultats attestent la robustesse de notre modèle dans l'explication des différentes variables dépendantes. Le R^2 ajusté affiche des valeurs entre 0,801 et 0,665 ; avec des écarts trop limités, entre 0,001 et 0,013 par rapport à R^2 ; confirmant ainsi que la capacité explicative du modèle et que sa robustesse demeure substantielle après prise en compte du nombre des prédicteurs et la taille de l'échantillon.

L'AVE (Average Variance Extracted) est utilisée ici pour évaluer la validité convergente de notre modèle. Elle permet de mesurer la part de la variance des indicateurs qui est expliquée par le construit latent auquel ils sont associés. Une valeur supérieur ou égale à 0,50 est jugée satisfaisante, selon Fornell et Larcker (1981) pour confirmer la validité discriminante. Cela informe que le construit latent explique en moyenne au moins 50% de la variance de ses indicateurs (Fornell & Larcker, 1981). Dans notre cas les valeurs de l'AVE se situent entre 0,806 et 0,638, indiquant ainsi une validité convergente satisfaisante pour l'ensemble des construits du modèle.

Le Cronbach's Alpha permet d'apprécier la fiabilité et la cohérence interne des échelles de mesure utilisée dans le questionnaire. Une valeur supérieure ou égale à 0,70 est souvent considérée comme signe d'une fiabilité satisfaisante (J. Hair et al., 2019; Nunnally & Bernstein, 1994). De ce point de vue, tous les construits du modèle affichent des valeurs robustes, car ils affichent supérieures largement de 0,70 suggérant ainsi une cohérence interne solide.

Le GoF (goodness of fit) permet d'évaluer la qualité globale d'un PLS, en combinant la qualité du modèle structurel et celle du modèle de mesure. Il se détermine par la formule suivante :

$\sqrt{AVE * R^2}$ (Tenenhaus et al., 2005). Wetzels et al. (2009) ont proposé les valeurs 0,10 ; 0,25 et 0,36 pour apprécier la qualité globale du modèle, en leur correspondre respectivement un niveau faible, moyen et élevé (Wetzels et al., 2009). La valeur obtenue est de 0,722 qui dépasse largement le seuil de 0,36 indique que notre modèle présente une qualité globale satisfaisante, traduisant à la fois une bonne capacité explicative des variables endogènes, ainsi qu'une forte validité convergente des construits.

Tableau 9A : Validité discriminante des construits du modèle de recherche selon le critère de Fornell-Larcker

Construits	CA	OM	OA	IM	AC	PF	PE
CA	0,846						
OM	0,617	0,867					
OA	0,750	0,848	0,898				
IM	0,791	0,809	0,801	0,811			
AC	0,784	0,734	0,815	0,787	0,88		
PF	0,792	0,785	0,75	0,727	0,745	0,799	
PE	0,752	0,802	0,677	0,648	0,68	0,788	0,82

Source : *Élaboré par les auteurs*

Tableau 9B : Validité discriminante des dimensions de l'apprentissage organisationnel selon le critère de Fornell-Larcker

Variables	OA_E	OA_V	OA_O	OA_P
Engagement à l'apprentissage (OA_E)	0,880			
Vision partagée (OA_V)	0,822	0,845		
Ouverture d'esprit (OA_O)	0,788	0,842	0,849	
Partage des connaissances (OA_P)	0,779	0,724	0,826	0,833

Source : *Élaboré par les auteurs*

La validité discriminante est une mesure essentielle en recherche pour déterminer si un construit est nettement différent des autres avec lesquels il est comparé. Les deux tableaux mettent en lumière cette validité pour les diverses variables de recherche en illustrant les corrélations entre

celles-ci. En effet, pour évaluer la validité discriminante, il faut comparer les corrélations d'un construit avec la racine carrée de son "AVE" (Fornell & Larcker, 1981a).

Concrètement, les valeurs situées sur la diagonale du tableau représentent la racine carrée de l'AVE pour chaque construit. Pour qu'un construit représente une validité discriminante selon le critère de Fornell-Larcker, la racine carrée de l'AVE du dit-construit doit être supérieure à toutes les autres valeurs de la ligne et de la colonne correspondantes ; d'une autre manière, chaque construit doit afficher plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec les autres construits du modèle (Fornell & Larcker, 1981b; J. F. Hair et al., 2022; Henseler et al., 2015). Bien que toutes les variables valident le test de Fornell-Larcker, une forte corrélation apparaît entre l'innovation managériale et l'orientation marché. En effet, la racine carrée de l'AVE de la première (0,811) frôle sa corrélation avec la seconde (0,809). Cette proximité graphique justifie un contrôle supplémentaire de la validité discriminante.

A cette fin, le ratio HTMT a été calculé selon l'approche de Henseler et al. (2015). En effet, le ratio obtenu entre l'innovation managériale et l'orientation marché, s'élève à 0,78, avec un intervalle de confiance à 95 % s'étendant de 0,68 à 0,86. Ce résultat demeure inférieur au seuil critique de 0,90 proposé par Henseler et al. (2015). Concernant la borne supérieure de l'intervalle de confiance reste nettement inférieure à 1. Par conséquent la distinction empirique entre ces deux variables est statiquement confirmée.

5.2. Analyse du modèle structurel et tests d'hypothèses

L'analyse du modèle structurel permet d'évaluer les relations entre les différentes variables en tenant compte des effets directs et indirects. Pour ce faire, cette étude s'appuie sur la modélisation par équations structurelles (SEM). Dans ce cadre, une procédure de rééchantillonnage bootstrap a été appliquée, afin d'évaluer la significativité statistique des relations structurelles et de tester les hypothèses. En effet, l'analyse repose sur 5 000 sous-échantillons bootstrap, via la méthode BCa et des intervalles de confiance à 95 %. La procédure permet de d'estimer la stabilité des coefficients de chemin et d'obtenir les statistiques t associées aux relations structurelles. Ainsi, les valeurs élevées de t observées pour certaines relations, comme 28,999 pour H1 et 17,05 pour H2, s'expliquent par l'application de la dite-procédure aux données de l'échantillon. C'est sur la base de ces résultats et des intervalles de confiances à 95% que la significativité des hypothèses a été validée (Efron & Tibshirani, 1993).

Tableau 10 : Coefficients de chemin et test des hypothèses

H	Path	Path coefficients	T-statistics	P-values	Décision
H ₁	L'orientation marché impacte positivement l'innovation managériale	0.321	28.999	0.000	Acceptée
H ₂	L'apprentissage organisationnel impacte positivement l'innovation managériale	0.239	17.05	0.000	Acceptée
H ₃	La capacité d'absorption impacte positivement l'innovation managériale	0.396	2.67	0.008	Acceptée
H _{1a}	L'orientation marché impacte positivement l'avantage compétitif	0.296	1.237	0.216	Rejetée
H _{2a}	L'apprentissage managériale impacte positivement l'avantage compétitif	0.087	0.572	0.567	Rejetée
H _{3a}	La capacité d'absorption impacte positivement l'avantage compétitif	0.227	1.292	0.196	Rejetée
H ₄	L'innovation managériale a un impact positif sur l'avantage compétitif	0.827	21.265	0.000	Acceptée
H ₅	L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance financière des PME marocaines.	0.705	4.866	0.000	Acceptée
H ₆	L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance financière.	0.756	5.012	0.000	Acceptée

Source : Élaboré par les auteurs

Trois hypothèses, *H1*, *H2* et *H3*, ont été confirmées, montrant que l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption ont un impact positif sur l'innovation managériale. En revanche, les hypothèses *H1a*, *H2a* et *H3a*, qui suggéraient un lien direct entre ces mêmes variables et l'avantage compétitif, ont été rejetées. Cela suggère que l'impact de ces facteurs sur l'avantage compétitif passe par l'intermédiaire de l'innovation managériale. De plus, les résultats confirment que l'innovation managériale contribue positivement à l'avantage compétitif. L'hypothèse *H5* est également confirmée, indiquant que les PME marocaines bénéficient d'une meilleure performance financière lorsque leur avantage compétitif est fort. De même, l'hypothèse *H6* est confirmée, montrant que les PME marocaines jouissent d'une pérennité accrue lorsque leur avantage compétitif est fort.

- ***L'innovation managériale → L'avantage compétitif → Performance financière***

Tableau 12 : Rôle médiateur de l'avantage compétitif dans la relation entre l'innovation managériale et la performance financière

Médiation :				
Type d'effet	Effet	Path coefficients	T-statistics	Remarque
Effet total	Innovation managériale → Performance financière	0.950	98.973	Significatif Effet total
Effet indirect	Innovation managériale → Avantage concurrentiel → Performance financière	0.189	2.908	Significatif Effet indirect
Effet direct	Innovation managériale → Performance financière	0.761	10.641	Significatif Effet direct
VAF	Effet indirect / Effet total	20 %		

Source : Élaboré par les auteurs

Le VAF (Variance expliquée par le médiateur) indique que 20 % de l'effet total de l'innovation managériale sur la performance financière est médié par l'avantage concurrentiel. Cela quantifie l'importance relative de l'effet indirect par rapport à l'effet total.

- ***L'innovation managériale → L'avantage compétitif → Pérennité***

Tableau 13 : Rôle médiateur de l'avantage compétitif dans la relation entre l'innovation managériale et la pérennité des PME

Médiation :				
Type d'effet	Effet	Path coefficients	T-statistics	Remarque
Effet total	Innovation managériale → Pérennité	0.904	27.46	Significatif Effet total
Effet indirect	Innovation managériale → Avantage concurrentiel → Pérennité	0.233	5.819	Significatif Effet indirect
Effet direct	Innovation managériale → Pérennité	0.671	9.975	Significatif Effet direct
VAF	Effet indirect / Effet total	25.77%		

Source : Élaboré par les auteurs

Le VAF indique que 25.77% de l'effet total de l'innovation managériale sur pérennité est médié par l'avantage concurrentiel. Cela quantifie l'importance relative de l'effet indirect par rapport à l'effet total.

L'ensemble de ces résultats mettent en lumière l'importance de l'innovation managériale comme facteur clé pour renforcer l'avantage compétitif des entreprises, avec des implications positives sur leur performance financière et leur pérennité.

6. Discussion des résultats

L'analyse PLS-SEM révèle que trois facteurs ont un effet significatif et positif sur l'innovation managériale : l'orientation marché ($\beta = 0,321$; $p = 0,000$), l'apprentissage organisationnel ($\beta =$

0,239 ; $p = 0,000$) et la capacité d'absorption ($\beta = 0,396$; $p = 0,008$) ; ce qui confirme les travaux antérieurs qui soulignent l'importance des capacités dynamiques dans le déclenchement des processus innovants au sein des PME ; tels que (Besbes et al., 2013; Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002). Ces résultats renforcent l'idée que l'innovation managériale n'émerge pas de manière isolée, mais s'inscrit dans un cadre où la PME doit capter, interpréter et intégrer l'information issue de son environnement. En revanche, le rejet des hypothèses H1a, H2a et H3a, affirme qu'aucun de ces trois facteurs n'a d'effet direct significatif sur l'avantage compétitif ; contrairement à certaines études antérieures telles que les études de (J. Barney, 1991; Day, 1994). Cela met en lumière le rôle médiateur de l'innovation managériale comme mécanisme puissant transformant les capacités internes en véritables sources d'avantage concurrentiel durable. Cependant, ce résultat, en apparence contre-intuitif, mérite d'être approfondi, en effet, il suggère que l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption constituent des ressources et des capacités potentielles qui ne se traduisent pas mécaniquement en avantage concurrentiel observable. Conformément à la distinction établie par la théorie des ressources entre la simple détention d'actifs stratégiques (J. Barney, 1991) et leur mobilisation effective au travers des compétences dynamiques (Teece et al., 1997), ces trois déterminants ne produisent d'effet concurrentiel qu'une fois convertis en nouvelles pratiques de gestion, en nouvelles structures ou en nouveaux processus décisionnels. Autrement dit, l'innovation managériale n'exerce pas ici un simple rôle de renforcement, mais constitue le canal quasi exclusif par lequel ces capacités dynamiques se traduisent en avantage concurrentiel, ce qui s'apparente à une médiation totale plutôt que partielle et nuance ainsi les conclusions de Day (1994) quant à l'existence de trajectoires directes entre orientation marché et performance concurrentielle. En outre, l'innovation managériale a un effet très fort et significatif sur l'avantage compétitif ($\beta = 0,827$; $p = 0,000$) ; comme soulignaient Hamel (2006) et Birkinshaw et al. (2008), qui ont montré que les innovations dans les pratiques de gestion, les structures ou les processus décisionnels peuvent être à l'origine d'un repositionnement stratégique différenciateur ; alors, cette innovation agit comme un levier transformationnel ayant un impact tangible sur la compétitivité. Aussi les résultats montrent que l'avantage compétitif améliore significativement la performance financière des PME ($\beta = 0,705$; $p = 0,000$) ; et corroborent les approches fondées sur les ressources (RBV), selon lesquelles la détention d'avantages spécifiques difficilement imitables conduit à une performance supérieure (Grant, 1991; Wernerfelt, 1984). En fin, Les résultats de la médiation indiquent que l'avantage concurrentiel joue un rôle de médiateur partiel entre l'innovation managériale et deux variables dépendantes : la performance financière et la pérennité des PME. En effet, il explique 20 % de l'effet total sur la performance financière, et corrobore ainsi, les travaux de (Calantone et al., 2002; Li & Atuahene-Gima, 2001; Rosenbusch et al., 2011) ; qui ont mis en évidence que l'innovation ne génère pas automatiquement de performance, mais qu'elle y contribue à travers la création d'un avantage concurrentiel distinctif ; et 25,77 % de l'effet total sur la pérennité, ce qui est conforme aux travaux de (Achtenhagen et al., 2013; Damanpour & Aravind, 2012) ; confirmant ainsi l'effet indirect significatif partiel dans les deux relations.

Ces résultats mettent en lumière l'importance de l'innovation managériale comme un facteur clé pour renforcer l'avantage compétitif des entreprises, avec des implications positives sur leurs performances financières et leurs pérennités. Ils gagnent par ailleurs à être relus à la lumière des spécificités des PME marocaines évoquées en introduction (Oufkir, 2023). La rareté relative des ressources managériales, la centralisation du pouvoir de décision autour du dirigeant et le caractère souvent informel des pratiques de gestion qui caractérisent une part importante de ce tissu économique peuvent expliquer pourquoi l'orientation marché, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'absorption ne se traduisent pas directement en avantage concurrentiel : c'est précisément l'implication personnelle du dirigeant dans la refonte des pratiques et des processus de gestion, c'est-à-dire l'innovation managériale, qui permet de

convertir ces capacités en un avantage compétitif tangible. Ce constat renforce l'idée que, dans le contexte marocain, l'innovation managériale ne constitue pas une option parmi d'autres, mais bien un passage obligé pour les PME souhaitant valoriser leurs capacités dynamiques sur le plan concurrentiel.

Néanmoins, ces résultats doivent être interprétés à la lumière de certaines limites inhérentes au design de l'étude. En premier lieu, le caractère transversal de la collecte des données ne permet pas d'établir des relations de causalité au sens strict entre les variables étudiées ; une approche longitudinale offrirait une meilleure lecture de la dynamique temporelle qui relie les capacités dynamiques, l'innovation managériale et l'avantage concurrentiel. En second lieu, les données ayant été recueillies par autodéclaration auprès des dirigeants et responsables des PME interrogées, elles demeurent exposées à un biais de désirabilité sociale et à une part de subjectivité dans l'évaluation des variables, notamment celles relatives à l'avantage concurrentiel et à la performance financière. Enfin, la taille relativement restreinte de l'échantillon ($n = 76$) invite à la prudence quant à la généralisation des résultats à l'ensemble des PME marocaines et appelle des recherches futures s'appuyant sur des échantillons plus larges et plus diversifiés, tant sur le plan sectoriel que régional.

7. Conclusion

La recherche apporte une contribution significative à la compréhension de l'innovation managériale, soulignant son rôle essentiel dans l'amélioration de la compétitivité, de la performance et de la pérennité des PME marocaines. Les résultats montrent notamment que l'orientation marché ($\beta = 0,321$; $p = 0,000$), l'apprentissage organisationnel ($\beta = 0,239$; $p = 0,000$) et la capacité d'absorption ($\beta = 0,396$; $p = 0,008$) exercent des effets positifs et significatifs sur l'innovation managériale. Cette dernière exerce à son tour un effet positif et significatif sur l'avantage concurrentiel ($\beta = 0,827$; $p = 0,000$), tandis que l'avantage concurrentiel influence positivement la performance financière ($\beta = 0,705$; $p = 0,000$). Ces résultats positionnent l'innovation managériale comme un mécanisme important de transformation des capacités organisationnelles en avantage concurrentiel et, indirectement, en résultats économiques.

L'étude met également en avant le rôle fondamental de l'orientation marché, de l'orientation apprentissage et de la capacité d'absorption, en tant que facteurs déterminants pour l'innovation managériale. Ces éléments soulignent l'importance d'une culture organisationnelle orientée vers l'apprentissage, l'adaptabilité et une réactivité accrue face aux dynamiques de marché. Toutefois, le rejet des effets directs postulés entre ces trois déterminants et l'avantage concurrentiel constitue un résultat important : leur influence sur la compétitivité semble, dans le modèle étudié, passer principalement par l'innovation managériale.

Par ailleurs, l'avantage concurrentiel est identifié comme un médiateur significatif entre l'innovation managériale et les résultats de l'entreprise, en particulier en ce qui concerne la performance financière et la pérennité. Cela indique que l'influence de l'innovation managériale sur ces résultats est en partie indirecte, à travers son effet sur l'avantage concurrentiel. Les résultats de la médiation indiquent que l'avantage concurrentiel explique 20 % de l'effet total de l'innovation managériale sur la performance financière et 25,77 % de son effet total sur la pérennité, ce qui confirme le caractère partiel de ces mécanismes de médiation.

Dans le contexte pratique, il devient évident que pour les PME marocaines, adopter des pratiques de gestion innovantes est vital pour renforcer leur positionnement concurrentiel et améliorer leurs performances financières. Prioriser l'innovation, l'apprentissage continu et l'intégration de nouvelles connaissances est donc impératif pour maintenir leur compétitivité, leur prospérité et leur durabilité.

- **Limites de la recherche**

Limites de la recherche. Les résultats doivent néanmoins être interprétés à la lumière de plusieurs limites. Premièrement, la taille de l'échantillon, limitée à 76 répondants, ainsi que son mode de constitution restreignent la portée de la généralisation des résultats à l'ensemble des PME marocaines. Deuxièmement, le caractère transversal des données ne permet pas d'établir avec certitude la temporalité des relations observées. Troisièmement, les variables indépendantes et dépendantes ayant été recueillies auprès des mêmes répondants au moyen d'un questionnaire auto-administré, un risque de biais de méthode commune ne peut être exclu a priori (Podsakoff et al., 2003). L'absence de mise en œuvre systématique, dans la présente étude, de procédures spécifiques permettant d'en apprécier l'ampleur constitue une limite méthodologique à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats.

- **Perspectives de recherche**

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives. Des recherches futures pourraient reproduire le modèle sur un échantillon plus large et diversifié, comparer plusieurs secteurs d'activité et plusieurs contextes territoriaux, et privilégier une approche longitudinale afin de mieux apprécier l'évolution des relations entre les variables. Elles pourraient également mobiliser des données financières objectives et des sources d'information multiples afin de compléter les données déclaratives. Enfin, des procédures telles que le test du facteur unique de Harman ou l'analyse de colinéarité complète proposée par Kock (2015) pourraient être mobilisées pour évaluer plus systématiquement le risque de biais de méthode commune ; une collecte des données échelonnée dans le temps permettrait également de réduire structurellement ce risque. En définitive, la recherche met en évidence l'importance de l'innovation managériale dans la construction de l'avantage concurrentiel des PME marocaines et dans la transmission d'une partie de ses effets vers la performance financière et la pérennité. La contribution de l'étude réside ainsi dans l'identification d'un mécanisme relationnel reliant les capacités organisationnelles, l'innovation managériale, l'avantage concurrentiel et les résultats de l'entreprise, tout en soulignant la nécessité de poursuivre les investigations sur des échantillons plus larges, avec des dispositifs de collecte plus diversifiés et longitudinaux.

Références

- (1). Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning, Managing Business Models for Innovation, Strategic Change and Value Creation*, 46(6), 427-442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- (2). Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- (3). Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- (4). Argote, L. (2013). *Organizational Learning : Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- (5). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (6). Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- (7). Bayad, M., & Liouville, J. (2001, juin 15). *Impact des pratiques de GRH administrative et stratégique sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal*.

- (8). Benghozi, P.-J. (2009). La pérennité : Un lest ou un gyroscope pour l'entreprise ? *Revue française de gestion*, 192(2), 177-181.
- (9). Besbes, A., Alouat, B., & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue Française de Gestion*, 39(235), 161-174. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.161-174>
- (10). Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Acad Manage Rev.* *The Academy of Management Review*, 33. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- (11). Boubakary, B., & Nkakleu, R. (2025). Les dynamiques de l'innovation dans les entreprises en Afrique : Une analyse sous le prisme de la perspective institutionnelle. *Question(s) de management*, 57(5), 15-30. <https://doi.org/10.3917/qdm.237.0015>
- (12). Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- (13). Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- (14). Čater, T., & Čater, B. (2009). (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 186-209. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-186>
- (15). Chin, W. W. (2000). *Frequently Asked Questions*. http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/frequently_asked_questions_header.htm
- (16). Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. Wiley.
- (17). Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- (18). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- (19). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive Capacity : A New Perspective-on Learning and Innovation. In *Strategic Learning in a Knowledge Economy*. Routledge.
- (20). Conso, P., & Hemici, F. (2005). *Gestion financière de l'entreprise Ed. 11*. Dunod. <https://www.scholarvox.com/catalog/book/10138089>
- (21). Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- (22). Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210. <https://doi.org/10.2307/255754>
- (23). Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69, 21-27.
- (24). Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35, 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- (25). Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation : Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- (26). Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- (27). Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys : The tailored design method, 2nd ed* (p. xviii, 523). John Wiley & Sons, Inc.
- (28). Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys : The tailored design method, 4th ed* (p. xvii, 509). John Wiley & Sons, Inc.

- (29). d-j-storey. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Intl Thomson Business Pr.
- (30). Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 192(2), 91-94.
- (31). Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2008). Absorptive Capacity : A Process Perspective. *Management Learning*, 39(5), 483-501. <https://doi.org/10.1177/1350507608096037>
- (32). Efron, B., & Tibshirani, R. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Chapman & Hall.
- (33). Elouidani, A., Karim, H., & Laassilia, F. Z. (2023). L'influence de l'innovation managériale sur l'adoption des pratiques socialement responsables : Cas des entreprises du Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), 143-158.
- (34). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981a). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- (35). Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981b). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- (36). Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- (37). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques: *Question(s) de management*, n° 39(2), 147-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.219.0147>
- (38). Front Matter. (2014). In *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys* (p. i-xvii). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781394260645.fmatter>
- (39). Gabarret, I., Bertrand, G., & Drillon, D. (2014). Survie de la jeune entreprise : Une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 75. <https://doi.org/10.3917/entre.131.0075>
- (40). Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- (41). Greenley, G., Hooley, G., & Rudd, J. (2005). Market Orientation in a Multiple Stakeholder Orientation Context : Implications for Marketing Capabilities and Assets. *Journal of Business Research*, 58, 1483-1494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.07.004>
- (42). Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research : Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- (43). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). SAGE.
- (44). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publishing. <http://hdl.handle.net/11420/10296>
- (45). Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- (46). Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- (47). Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publishing. <https://research.aalto.fi/en/publications/advanced-issues-in-partial-least-squares-structural-equation-mode/>
- (48). Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- (49). Hair, Joe., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- (50). Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*.
- (51). 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- (52). Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness : A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- (53). Huber, G. (1991). Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Sciences*, 2. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- (54). Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- (55). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (s. d.). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*.
- (56). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, janvier 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- (57). Kimberly, J., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713. <https://doi.org/10.2307/256170>
- (58). Kimberly, J., & Pouvoirville, G. (1993). *The Migration of managerial innovation : Diagnosis-related groups and health care administration in Western Europe*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Migration-of-managerial-innovation-%3A-groups-and-Kimberly-Pouvoirville/736aa3bd7917843badf229241cd8cd4f5db4ca92>
- (59). Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). PRODUCT INNOVATION STRATEGY AND THE PERFORMANCE OF NEW TECHNOLOGY VENTURES IN CHINA. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134. <https://doi.org/10.2307/3069392>
- (60). Louart, P. (1996). *Introduction : L'apparente révolution des formes organisationnelles*. https://www.persee.fr/doc/rfg_0338-4551_1996_num_107_1_6874
- (61). Louitri, A., & Sahraoui, D. (2014). Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc. *Revue marocaine des sciences de management*, (3). <https://scholar.google.com/scholar?cluster=13468493273857448931&hl=en&oi=scholar>
- (62). Mahmoud-Jouini, S., & Mignon, S. (2009). Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : Contribution au concept d'innovation prudentielle. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(1), 25-41. <https://doi.org/10.7202/039137ar>

- (63). Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- (64). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method: Dillman, Don A. : 9780471323549 : Amazon.com : Books.* (s. d.). Consulté 5 août 2026, à l'adresse <https://www.amazon.com/Mail-Internet-Surveys-Tailored-Design/dp/0471323543#>
- (65). Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73. <https://doi.org/10.1177/0092070305281090>
- (66). Merchant, K. A., & Stede, W. A. V. der. (2007). *Management Control Systems : Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Financial Times/Prentice Hall.
- (67). Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales:un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3, 169-196.
- (68). Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*.
- (69). Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle
Un cadre d'analyse : Introduction. *Revue Française de Gestion*, 35(192), 73-89.
- (70). Mirić, M., Nikolic, J., & Zlatanović, D. (2023). IMPACT OF LEARNING ORIENTATION ON COMPANY PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF INNOVATIVENESS. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, (0), 001-014. <https://doi.org/10.22190/FUEO230108002M>
- (71). Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures / E. M. Morin, A. Savoie, G. Beaudin. G. Morin.* Montréal, Paris, Casablanca. <https://bibliotheque.tbs-education.fr/Default/doc/SYRACUSE/21518/l-efficacite-de-l-organisation-theories-representations-et-mesures-e-m-morin-a-savoie-g-beaudin>
- (72). Naradda Gamage, S. K., Ekanayake, E. M. S., Abeyrathne, G., Prasanna, R., Jayasundara, J., & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A Review of Global Challenges and Survival Strategies of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79. <https://doi.org/10.3390/economies8040079>
- (73). Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- (74). Noblet, J.-P., & Simon, É. (2010). La capacité d'absorption, un état de l'art: *Management & Avenir*, n° 35(5), 33-50. <https://doi.org/10.3917/mav.035.0033>
- (75). Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- (76). Oufkir, Z. (2023). *Le potentiel de croissance des PME marocaines : Vers une approche sociopsychologique*. <https://doi.org/10.48395/IMIST.PRSM/rek-N23.40245>
- (77). Papadaki, E., & Chami, B. (2002). *Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Les-facteurs-d%C3%A9terminants-de-la-croissance-des-au-Papadaki-Chami/13c8c6353784cd71ea7b70c58b86c9e137b0cedc>
- (78). Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Competitive-Advantage%3A-Creating-and-Sustaining-Porter/9c29a88c90488d494523f0bb47633a77e3dec915>
- (79). Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (4. printing). Free Pr. [u.a.].
- (80). Pras, B., Evrard, Y., & Roux, E. (2003a). *Market : Études et recherches en marketing - Fondements, méthodes*.
- (81). Pras, B., Evrard, Y., & Roux, E. (2003b). *Market : Études et recherches en marketing - Fondements, méthodes*.

- (82). Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales : Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0001-6918\(99\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5)
- (83). Raymond, L., & St-Pierre, J. (2005). Antecedents and performance outcomes of advanced manufacturing systems sophistication in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 514-533. <https://doi.org/10.1108/01443570510599692>
- (84). Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations : Modifications of a Model for Telecommunications. In M.-W. Stoetzer & A. Mahler (Éds.), *Die Diffusion von Innovationen in der Telekommunikation* (p. 25-38). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-79868-9_2
- (85). Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- (86). Rumelt, R. (2006). *Theory, Strategy, and Entrepreneurship* (Vol. 2, p. 11-32). https://doi.org/10.1007/0-387-23622-8_2
- (87). Sambou, C., Kama, J. G., Bousso, S., & Mansal, F. (2023). La pérennité des PME au Sénégal : Exploration des déterminants selon la taille de l'entreprise: *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 35(1), 112-145. <https://doi.org/10.3917/rcg.035.0112>
- (88). Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (p. 587-632). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- (89). Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- (90). Sekaran, U., & Bougie, R. (2016a). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Inc.
- (91). Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- (92). Sonkoué, F., & Evina, J. F. N. (2022). L'EFFET DES INNOVATIONS SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES PME : UNE APPLICATION DE L'APPROCHE INTEGRATIVE DE L'INNOVATION. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(12). <https://www.revufreg.fr/index.php/home/article/view/941>
- (93). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- (94). Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis, Partial Least Squares*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- (95). Teurlai, J.-C. (2004, janvier 1). *Comment modéliser les déterminants de la survie... - Centre de recherche pour l'étude et l'observati... - Librairie La Confiserie*. Cahier de recherche (197). <https://doi.org/978-2-84104-236-4>
- (96). Thiétart, R.-A. (2014). Introduction. In *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, p. 1-11). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0001>
- (97). Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive Capacity : Valuing a Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- (98). Véran, L. (1997). *Fondre le chiffre et le concept. Méthodes et pratiques de la performance : Le guide du pilotage*. Philippe Lorino, Les Editions d'Organisation,

1997. https://www.persee.fr/doc/rfg_0338-4551_1997_num_113_1_6976_t1_0122_0000_4
- (99). Wamba, L. D., & Hikkerova, L. (2014). L'entrepreneur : Un input non négligeable pour la pérennité de son entreprise. *Management & Prospective*, 31(4), 111-131. <https://doi.org/10.3917/g2000.314.0111>
- (100). Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- (101). Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- (102). Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Oppen, C. van. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *Management Information Systems Quarterly*, 33(1), 177-195.
- (103). Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- (104). Zingales, L. (2000). In Search of New Foundations. *The Journal of Finance*, 55(4), 1623-1653. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00262>