ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Etude qualitative sur l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et la performance organisationnelle des PME marocaines

Qualitative study on the impact of the determinants of organizational innovation on the competitiveness and organizational performance of Moroccan SMEs

Said BALHADJ, *(Professeur de l'enseignement supérieur)*
Equipe de recherche en Management et Système d'Information ERMSI
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Maryam EL MOUDDEN, *(Doctorante)*
Equipe de recherche en Management et Système d'Information ERMSI
ENCG Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et Gestion de Tanger Route de l'aéroport, B.P 1255, 90000 Tanger, Maroc Université Abdelmalek Essaâdi Maroc (Tanger) 90000 +212 (0) 539 313 4 88/+212 (0) 539 313 4 87
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BALHADJ, S., & EL MOUDDEN, M. (2022). Etude qualitative sur l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et la performance organisationnelle des PME marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 329-349. https://doi.org/10.5281/zenodo.7121430
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: August 14, 2022 *Published online: September 30, 2022*

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Etude qualitative sur l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et la performance organisationnelle des PME marocaines

Résumé

Dans à un environnement caractérisé par de fortes mutations (technologique, économique, social…), avec une intensification de la concurrence provoquée par la mondialisation des secteurs d'activités. L'innovation est devenue un défi majeur pour les PME, et plus précisément les PME exportatrices marocaines dans le secteur agroalimentaire.
L'adoption de l'innovation organisationnelle dans les entreprises impose d'étudier même les facteurs déterminants de ce type d'innovation, pour connaitre l'impact de ces déterminants sur la compétitivité et sur la performance globale des PME et d'étudier les relations entre eux ; c'est l'objectif de notre problématique de recherche.
Pour ce faire, l'objectif principal de cet article permet de contextualiser les aboutissements théoriques, d'éliminer les variables non significatives, de préciser et formuler le problème de la recherche, nous exposerons donc une « étude qualitative exploratoire ». Cette étude exploratoire est faite à partir des 11 entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants des PME exportatrices dans la région de Larache et qui seront traités par le logiciel New Nvivo. Les résultats de cette étude ont montré que le modèle conceptuel élaboré à l'issue du corpus théorique expliquant les déterminants de l'innovation organisationnelle par ces deux variables explicatives (l'orientation marché et l'apprentissage organisationnel), est confirmé à travers les informations collectées des entretiens. Ainsi, à travers les discours de nos répondants, nous avons révélé l'effet des deux variables modératrices qui sont l'âge et la taille de l'entreprise sur la relation entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle.

Mots clés : innovation organisationnelle, l'avantage compétitif, performance organisationnelle, PME exportatrice marocaine
Classification JEL : O31
Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

In an environment characterized by strong changes (technological, economic, social ...), with an intensification of competition caused by the globalization of business sectors. Innovation has become a major challenge for SMEs, and more specifically Moroccan exporting SMEs in the agri-food sector.
The adoption of organizational innovation in companies requires studying even the determining factors of this type of innovation, to know the impact of these determinants on competitiveness and on the overall performance of SMEs and to study the relationships between them; this is the objective of our research problem.
To do this, the main objective of this article allows us to contextualize the theoretical results, to eliminate the nonsignificant variables, to specify and formulate the research problem; we will thus expose an "exploratory qualitative study". This exploratory study is made from 11 semi-directive interviews conducted with the leaders of exporting SMEs in the region of Larache and will be processed by the software New Nvivo. The results of this study showed that the conceptual model developed from the theoretical corpus explaining the determinants of organizational innovation by these two explanatory variables (market orientation and organizational learning), is confirmed through the information collected from interviews. Thus, through the discourse of our respondents we revealed the effect of the two moderating variables which are the age and the size of the firm on the relationship between competitive advantage and organizational performance.

Keywords: Organizational innovation, competitive advantage, organizational performance, Moroccan-exporting SMEs
JEL Classification: O31
Paper type: Empirical research

1. Introduction

L'innovation apparaît aujourd'hui comme un ingrédient clé de la croissance économique et de la réussite commerciale pour toute entreprise marocaine. Au fil du temps, la signification de l'innovation a elle-même changé, elle ne concerne pas uniquement la technologie, l'approche de développement de nouveaux produits pour commercialiser des idées et des inventions, la création des nouveaux marchés ou les attentes des clients. Mais, elle englobe de plus en plus les améliorations apportées à l'organisation de l'entreprise, à sa rentabilité, à sa capacité concurrentielle, et aussi les interactions entre les systèmes institutionnels, technologiques et humains. En effet, il s'agit pour les entreprises d'aller à la découverte de quelque chose de nouveau, de chercher à se différencier, tout en mettant en place des projets bien étudiés, à se développer, à croitre, à échapper à la pression sur les prix, en proposant aux consommateurs des expériences surprenantes. De ce fait, l'innovation est un facteur catalyseur dans le développement des organisations. Elle est parmi les principales sources de l'avantage concurrentiel.

Notre étude se concentre sur ce type d'innovation organisationnelle tout en identifiant ses déterminants et ses implications sur la compétitivité de l'entreprise, et aussi, en se focalisant sur l'apport et l'influence de cette innovation sur la performance de l'entreprise, en particulier les PME exportatrices marocaines. Notre problématique de recherche peut alors s'énoncer, nous cherchons à répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et sur la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines ? »

À travers cette problématique, nous entamerons une étude dont l'objectif principal est d'étudier l'influence des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et sur la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines. Pour y parvenir, notre recherche aspire à répondre à trois principaux objectifs :

- Dans un premier temps de définir et d'améliorer la compréhension de l'innovation organisationnelle et ses différentes sources (l'apprentissage organisationnel et l'orientation marché), qui sont des facteurs primordiaux dans le développement de la capacité de l'innovation organisationnelle dans les PME exportatrices marocaines.
- Vérifier les relations entre l'innovation organisationnelle et ses déterminants et même avec son environnement interne et externe,
- Mesurer l'impact de ses déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et sur la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines.

Pour ce faire, ce travail étudie et montre l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur l'avantage concurrentiel et compétitif, et sur la performance organisationnelle des PME marocaines. L'intérêt est ainsi porté au cas des PME qui exercent dans le secteur agroalimentaire. Afin d'accéder au réel, nous avons mené une recherche empirique agençant une étude qualitative. Cette phase nous a permis de refléter le contexte dans lequel opèrent les PME sélectionnées et de produire de nouveaux résultats susceptibles d'épurer notre modèle de recherche. Cette étape exploratoire a mobilisé des entretiens semi-directifs auprès de 11 dirigeants des PME de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima, et les résultats obtenus ont été analysés via le logiciel New Nvivo.

L'objectif principal de cet article permet de contextualiser les aboutissements théoriques, d'éliminer les variables non significatives, de préciser et de formuler le problème de la recherche.

La réponse à cette problématique impose, dans un premier temps, de commencer par une revue de littérature, qui encadre le concept de l'innovation organisationnelle et ses déterminants qui sont sur l'adoption et de la diffusion des innovations technologiques. Ensuite, nous présentons la méthodologie adoptée pour mener notre étude qualitative. Finalement, nous dressons les différents résultats de notre étude qualitative et les discussions des interviewés.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

2. Cadre conceptuel de l'étude : définition des concepts

Traiter la problématique d'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et sur la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines nous impose, en premier temps, d'expliquer la définition et la source de chaque concept afin de traiter les liens qui les lient. Cette étude a pour objectif de clarifier la compréhension de toutes les variables, et par la suite, de comprendre la relation qui les lie afin de contextualiser les aboutissements théoriques par une étude qualitative exploratoire afin de confirmer ou infirmer les conclusions de la littérature dans le contexte marocain.

2.1 Le concept de l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle ou managériale peut être considérée comme la création et l'application de pratiques, de processus, de structures ou de techniques de gestion mis à jour pour atteindre de nouveaux objectifs organisationnels (Birkinshaw et al. 2009). Walker et al (2010) ajoutent que les innovations peuvent être générées par une organisation, puis adoptées et mises en œuvre par une autre organisation sans référence aux technologies existantes générales. Pour Mol & Birkinshaw (2009), ces innovations sont souvent de nature incrémentale et incluent de nouvelles façons de construire des entreprises, de nouvelles techniques de gestion et de nouvelles méthodes de commercialisation.
Sans oublier que l'objectif principal de l'innovation managériale n'est rien d'autre que l'amélioration des performances. Donc, nous pouvons définir « l'innovation managériale comme l'introduction de nouvelles pratiques managériales et de nouvelles méthodes visant à améliorer la performance d'une entreprise »

2.2 L'orientation marché

Il n'existe pas une définition unique du concept de l'orientation marché, mais il est généralement succédané aux concepts marketing orientés client d'un point de vue culturel ou comportemental. Appliquée à l'innovation, c'est le management orienté marché, c'est-à-dire ce que Lambin et al conduisent à l'innovation. Lambin & al. (2005) disent que l'innovation est orientée dans le dialogue de l'entreprise avec tous les acteurs actifs du marché. Une entreprise orientée marché développe des mécanismes de traduction des informations du marché et les compare avec ses compétences clés et ses objectifs pour développer des produits qui créent de la valeur pour les clients et s'adaptent à leurs ressources (Webster, 1994). Mais l'orientation marché est aussi un système d'intelligence économique qui se concentre sur les clients, les concurrents et l'environnement total plus généralement (Kohli & Jaworski, 1990). Pour Narver & Slater (1990) présentent trois dimensions comportementales : l'orientation client, l'orientation concurrente, et une troisième dimension dite « coordination inter-fonctionnelle » (avec orientation long terme et orientation profit). Deshpande et al (1993) ont adopté une approche semblable et ont attribué le succès d'un développement axé sur le marché à une combinaison intelligente de trois éléments :
- Une culture et un comportement d'entreprise centrés sur la création de valeur pour les clients et la recherche continue de nouvelles sources d'avantages concurrentiels ;
- Les qualités uniques d'une stratégie marketing, y compris la capacité de rester en contact avec le marché et la capacité de prévoir et de saisir les évolutions du marché (pertinence du marché) ;
- Une configuration organisationnelle cohérente et flexible qui facilite l'inter-fonctionnalité des réponses métiers pour répondre aux besoins des clients.
En (2005), les auteurs Greenley et autres ont développé une approche caractérisée par une insistance accrue sur les parties prenantes de l'entreprise et liant à la fois l'orientation marché et l'orientation vers les clients, les concurrents, les employés et les actionnaires. Cette implication occupe les plus importantes dans la typologie des parties prenantes de Clarkson (1995), les

parties prenantes clés ayant des liens productifs et financiers avec l'entreprise. Ce sont ces parties prenantes qui menacent l'existence même de l'entreprise. La satisfaction dans ces domaines dépend à elle seule de son succès. Alors, nous pouvons dire que « l'orientation marché est un système qui se focalise sur les clients, les concurrents et même une configuration organisationnelle qui favorise l'inter-fonctionnalité pour mieux satisfaire les besoins des clients ». Notre étude combine les deux dimensions de l'orientation de marché culturelle et comportementale.

2.3 L'apprentissage organisationnel

Pour la variable de l'apprentissage organisationnel est considéré comme une source importante de l'innovation managériale. Koenig (2006) définit l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et de développement de compétences qui transforme la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». Machat, (2003) a montré que l'apprentissage se produit lorsqu'une organisation élargit ses réponses possibles à des événements récurrents ou sélectionne la réponse la plus appropriée et la plus efficace. Ainsi, l'apprentissage implique des systèmes qui acquièrent, interprètent, diffusent et stockent des informations.

D'autre part, avec l'approche expérientielle, nous considérons que c'est la transformation de l'expérience qui crée de nouvelles connaissances et alimente le processus d'apprentissage. Chaque fois que l'individu interagit avec son environnement, il expérimente de nouvelles solutions qui enrichiront son expérience et lui permettront de répondre à ses besoins. Par ailleurs, à travers les approches cognitives, l'apprentissage est également considéré comme le processus d'acquisition et d'utilisation des connaissances issues de l'interaction entre l'environnement, l'individu (son modèle explicatif) et son comportement (ses réponses associées) (Ubeda & al. 2001).

De plus, Baker et Sinkula, (1999) ont présenté les dimensions souvent associées aux concepts d'apprentissage qui sont l'engagement envers l'apprentissage, l'ouverture d'esprit et la vision partagée. Calantone et al. (2002) ont ajouté à ces trois dimensions : la dimension du partage des connaissances entre les organisations. Dans notre recherche, nous considérons l'apprentissage organisationnel comme « la transformation de l'expérience qui crée de nouvelles connaissances et alimente, enrichit le processus d'apprentissage organisationnel ». Nous choisissons les quatre dimensions en se basant sur les trois de Baker et Sinkula, (1999), à savoir l'engagement dans l'apprentissage ; une vision partagée des objectifs et des priorités de l'organisation ; la volonté d'évaluer d'une façon critique les habitudes opérantes (l'ouverture d'esprit), et nous ajoutons la quatrième dimension de Calantone et al. (2002) ; à travers de multiples modalités de partenariat (le partage inter-organisationnel).

2.4 L'avantage compétitif

Notre deuxième variable médiatrice, l'avantage concurrentiel, est liée à la capacité à créer des avantages durables et des positions défensives. Pour Porter (2000), l'avantage concurrentiel est déterminé par la structure de l'industrie et sa chaîne de valeur. Par conséquent, l'avantage concurrentiel repose sur le meilleur positionnement produit/marché, qui repose essentiellement sur les activités de base de la chaîne de valeur. Ce concept diffère de la théorie des ressources, qui assimile l'avantage à une position concurrentielle résultant d'une combinaison de ressources. L'avantage comparatif généré par la combinaison originale de ressources donne aux entreprises un avantage concurrentiel et donc une performance supérieure (Hunt, 2000).

Notre recherche est basée sur la conviction que la théorie des ressources assimile les avantages aux positions concurrentielles résultant des combinaisons de ressources.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

2.5 La performance de l'entreprise

Et finalement la variable dépendante de notre étude, c'est la performance qui reflète la façon dont les objectifs d'une entreprise sont atteints. Il peut être quantifié en indiquant l'état ou le degré de réalisation des objectifs, des normes ou des plans d'action adoptés par l'organisation. Selon Bourguignon (1995), la performance est l'ensemble des actions, les résultats et le succès d'une entreprise. Il s'agit d'un processus et d'un résultat, faisant référence à des représentations subjectives de succès qui sont à la fois variables et dépendantes des acteurs. Certaines études optent pour des mesures objectives (ventes, croissance des ventes, parts de marché, etc.), tandis que d'autres préfèrent des mesures subjectives et lient la satisfaction et la fidélité des clients à la performance. À la base de notre recherche, nous pouvons dire que « la performance est la manière dont l'organisation atteint ses objectifs ». Nous choisissons une performance organisationnelle qui englobe (les dimensions financières et commerciales) où elle présente des mesures objectives et subjectives (le volume des ventes et de la rentabilité, la satisfaction et fidélité des clients, la part de marché).

3. Méthodologie adoptée dans notre recherche

Nous constatons donc qu'au niveau des sciences sociales, plusieurs paradigmes coexistent, c'est pourquoi nous optons dans le cas de cette recherche pour une posture prenant en considération le continuum paradigmatique entre « positivisme » et « interprétativisme ». Il s'agit du **positivisme aménagé** ou de **post-positivisme** qui offre la possibilité d'une validation des connaissances à partir des représentations des acteurs sans pour autant exclure la nécessité d'une certaine objectivité au niveau méthodologique.

En ce qui concerne le raisonnement, nous adoptons une démarche hypothético-déductive qui vise à tester les hypothèses issues des modèles et des théories mobilisées pour répondre à la problématique fixée au départ. Notre problématique sert à répondre à la question suivante :

« **Quel est l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines ?** »

Sur le plan méthodique, nous adoptons une méthodologie mixte, qualitative et quantitative. Le choix de cette démarche dépend étroitement de la problématique, des objectifs de recherche, et du cadre théorique mobilisé. Le passage par une étude qualitative est mobilisé par les variables et les items du modèle, alors que l'étude quantitative qui est au cœur de notre étude vise à tester les hypothèses. Cet article a pour objectif principal de présenter notre étude qualitative de recherche.

3.1 L'étude adoptée : l'étude qualitative exploratoire

Cet article sert à présenter notre étude qualitative exploratoire en effectuant des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès des dirigeants propriétaires dans la région de Larache (Loukous), dans le but de contextualiser notre recherche doctorale. L'étude qualitative exploratoire est optée pour la technique des entretiens semi-directifs et qui a été menée auprès d'un échantillon de 11 dirigeants des PME exportatrices marocaines du secteur agroalimentaire de la région de Larache. Le traitement des données suivra une analyse de contenu thématique sous le logiciel New Nvivo.

Les entretiens se sont déroulés sur la plateforme de Google Meet et c'était à cause des circonstances que nous avons vécu du Covid-19. Ces entretiens ont été enregistrés dans la même plateforme transcrite dans des documents Word. Le tableau suivant présente la composition de l'échantillon interviewé.

Tableau N°1 : Présentation de l'échantillon de l'étude exploratoire

Identifiant	Sexe	Age	Profil	Année d'expérience	Ville
H1	Homme	45 ans	Dirigeant	17 ans	Larache
H2	Homme	49 ans	Dirigeant	29 ans	Larache
H3	Homme	48 ans	Dirigeant	15 ans	Larache
H4	Homme	43 ans	Dirigeant	25 ans	Larache
H5	Homme	50 ans	Dirigeant	23 ans	Larache
H6	Homme	49 ans	Dirigeant	18 ans	Larache
H7	Homme	45 ans	Dirigeant	27 ans	Larache
H8	Homme	50 ans	Dirigeant	20 ans	Larache
H9	Homme	49 ans	Dirigeant	16 ans	Larache
H10	Homme	49 ans	Dirigeant	15 ans	Larache
H11	Homme	51 ans	Dirigeant	20 ans	Larache

Source : auteurs

3.2 Le traitement qualitatif avec l'application New Nvivo

L'analyse de contenu textuelle et thématique des données est réalisée à l'aide du programme New Nvivo. Les thèmes abordés sont codés et structurés en éléments principaux et secondaires. En plus, le but des entretiens semi-directifs de cette étude qualitative est d'extraire un maximum d'informations sur la question d'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et sur la performance organisationnelle des PME de la région de Larache. Ces informations serviront à enrichir le cadre conceptuel de la recherche et à mieux élaborer le questionnaire de l'étude quantitative confirmatoire. Chacune des personnes interrogées a pu exprimer ses opinions et ses impressions à l'aide du logiciel New Nvivo.
Ainsi, l'unité d'analyse choisie et qui nous paraît la plus appropriée est le groupe de mots dans la mesure où il permet de fournir des indications sur le teneur des propos. Ainsi, les segments de texte sont stockés dans des contenants appelés « nœuds ». Ces derniers ont servi à rassembler des extraits du corpus portant sur le même thème. Après, nous avons procédé à la catégorisation, qui consiste à regrouper les unités d'analyse sous une rubrique générale appelée catégorie. De ce fait, une arborescence thématique est générée en fonction des liens qui existent entre les codes.

4. Présentation des résultats de l'étude qualitative

Sur la base des données issues des entretiens menés dans le cadre de cette recherche, après avoir présenté notre méthodologie de réalisation de nos entretiens, l'instrument utilisé, ainsi que la méthode utilisée pour analyser les informations générées par notre étude qualitative, nous présentons dans ce qui suit les résultats obtenus de notre analyse quantitative. Nous commençons nos résultats par la création des codes (ou nœuds) dans le logiciel New Nvivo :

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

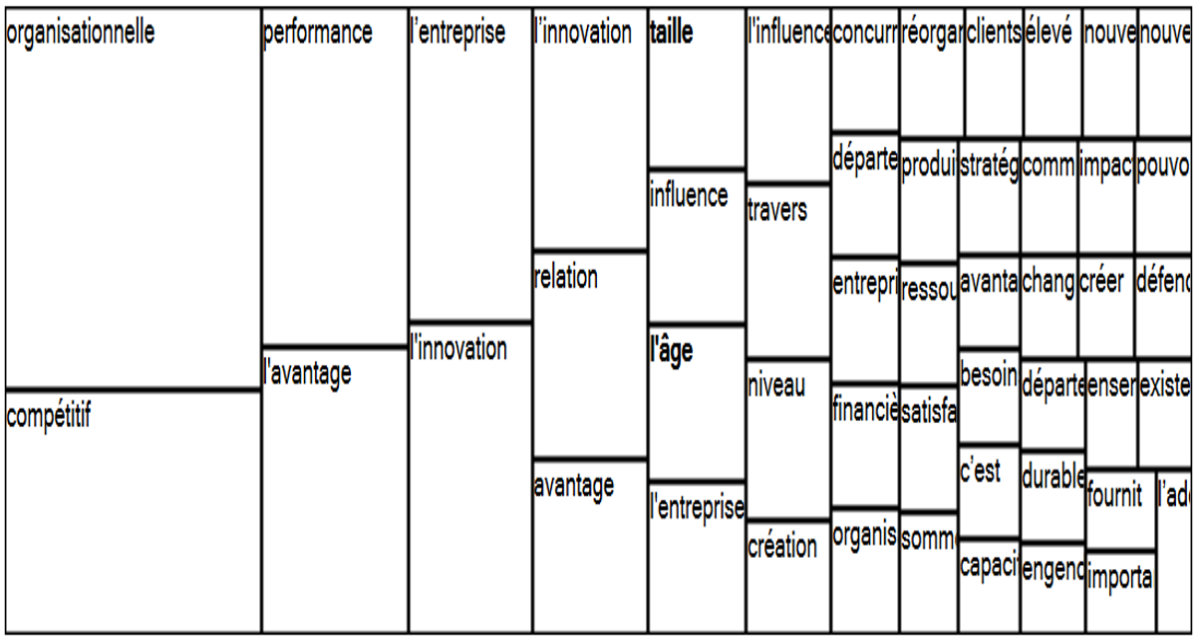
Figure N°1 : arbre thématique et création des codes dans New Nvivo

Name	Files	References	Modified on
Avantage compétitif	11	25	21/08/2022 21:43
Innovation organisationnelle	11	46	21/08/2022 21:42
Apprentissage organisationnel	11	30	21/08/2022 16:04
Orientation marché	11	41	21/08/2022 16:04
Performance organisationnelle	11	26	21/08/2022 21:42

Source : Logiciel New Nvivo

Pour pousser notre analyse vers des résultats originaux, nous avons utilisé l'option « surface des mots » sur New Nvivo.

Figure N°2 : surface des mots sous Nvivo



Source : Logiciel New Nvivo

En se basant sur la figure de la surface des mots, nous remarquons qu'il y a deux variables qui occupent une place importante, qui sont la variable « **taille de l'entreprise** » et « **l'âge de l'entreprise** ». La première variable de la taille de la PME a été citée 24 fois et la deuxième variable de l'âge des entreprises a été citée 23 fois par les répondants comme nous montrerons dans le tableau suivant

Tableau N°2 : fréquence des mots

Word	Length	Count	Weighted Percentage (%)
organisationnelle	17	203	4,00
l'innovation	12	106	2,09
compétitif	10	95	1,87
performance	11	76	1,50
l'entreprise	12	65	1,28
l'avantage	10	64	1,26
l'innovation	12	59	1,16
marché	6	54	1,06
organisationnel	15	40	0,79
déterminant	11	28	0,55
l'apprentissage	15	26	0,51
taille	6	24	0,47
l'entreprise	12	23	0,45
l'influence	11	23	0,45
l'âge	5	23	0,45
l'orientation	13	21	0,41

Source : Logiciel New Nvivo

Nous remarquons dans le tableau ci-avant l'importance de ces deux concepts, ce qui nous a permis de créer deux nouveaux codes dans le logiciel New Nvivo. Ces deux codes nous l'avons consacré à ces deux variables, le premier pour la taille et le deuxième pour l'âge de l'entreprise. En ce qui suit, l'utilisation de la fonction « Recherche textuelle » qui permet de rechercher des mots ou des phrases dans l'ensemble des sources, nous avons compté toutes les phrases ou les segments de phrases qui contiennent ces deux termes (l'âge et la taille de l'entreprise), et par la suite, nous les avons analysés et nous les avons regroupés dans deux codes consacrés à ces deux concepts.

4.1 L'âge de l'entreprise

Figure N°3 : Synapsie correspondant au concept de « l'âge de l'entreprise »

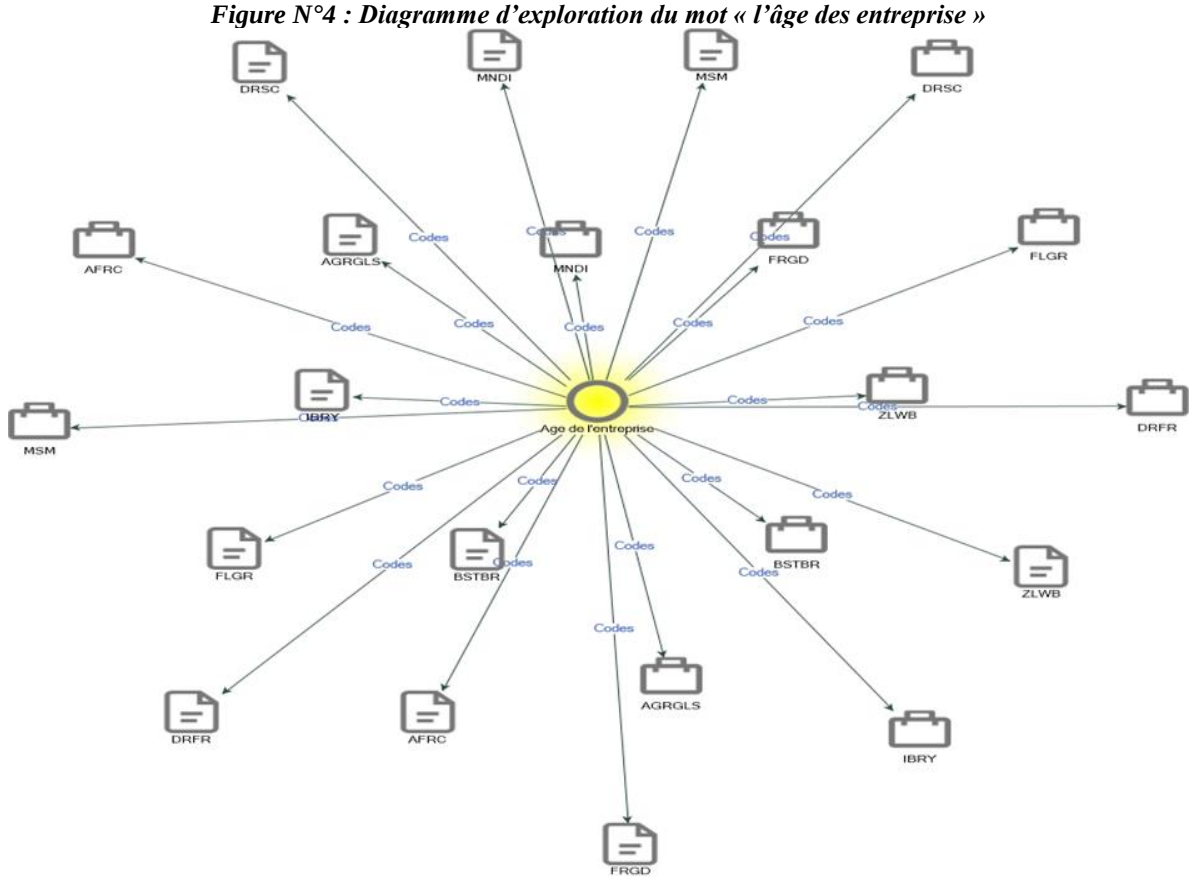
Source : Logiciel New Nvivo



Après avoir présenté la synapsie correspondant à ce terme de « l'âge de l'entreprise », et pour mieux éprouver son importance chez nos répondants, nous avons mobilisé la fonctionnalité de diagramme d'exploration de New Nvivo qui se présente comme suit :

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure N°4 : Diagramme d'exploration du mot « l'âge des entreprise »



Source : Logiciel New Nvivo

À travers ce diagramme, nous pouvons remarquer que 9 répondants ont parlé d'une façon implicite ou explicite de la variable « l'âge de l'entreprise ». En effet, pour comprendre la signification de ce concept, nous nous sommes référés à la théorie. Là, nous avons trouvé quelques écrits en sociologie et en psychologie qui abordent ce concept. Donc, nous croyons qu'il est pertinent de traiter « l'âge de l'entreprise » dans notre recherche. Nous passerons, par la suite, à la taille de l'entreprise qui occupe aussi une place très importante dans l'analyse de cette partie qualitative.

- Analyse des extraits significatifs

Plusieurs recherches précédentes ont étudié l'effet de l'âge de l'entreprise sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la performance, et cette relation a été validée. Dans le cas de notre étude, les 9 répondants ont parlé de cet effet de l'ancienneté de l'entreprise sur la relation entre l'avantage compétitif et la performance.

Un dirigeant nous a dit « l'ancienneté, l'expérience et les compétences organisationnelles que l'âge apporte à notre entreprise nous aident à développer davantage nos activités, y compris celles liées à la compétitivité de l'entreprise. Pour être toujours compétitif et à l'écoute de nos clients l'âge de notre société et l'expérience nous a permis d'être compétitif et à jour avec nos concurrents ce qui donne un impact positif sur la performance de notre entreprise ». Un autre dirigeant a dit « il ne faut pas oublier l'impact de l'ancienneté de l'entreprise, une entreprise ancienne a les capacités de développer ses opérations et d'influencer sur la compétitivité et sur la performance. Et même, pour l'adoption de l'innovation, une entreprise ancienne s'adapte rapidement avec ce type de changement ».

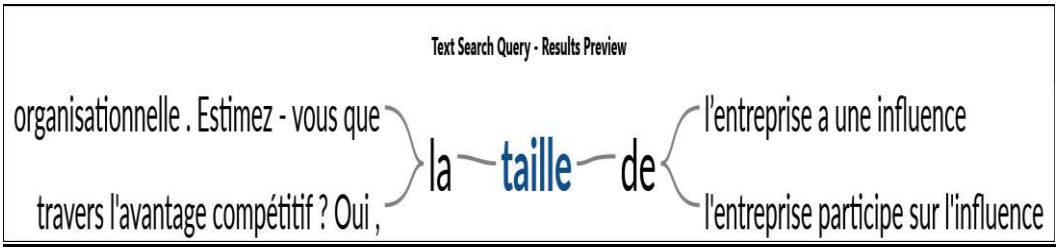
Dans le même sens, un dirigeant nous a parlé de l'impact de l'âge et son effet principal sur la relation entre l'avantage compétitif et la performance « oui, l'âge de notre entreprise a un impact sur la relation entre l'avantage concurrentiel et compétitif et la performance de l'entreprise, et

nous a permis de garder notre part dans le marché, de rester compétitives et performantes. Une entreprise âgée et une organisation qui peuvent influencer à travers ces expériences et connaissances sur la relation qui existe entre l'avantage compétitif et la performance globale de l'entreprise ».

Nous pouvons dire à travers ses extraits que l'âge de l'entreprise a un effet significatif sur la relation entre la compétitivité et la performance globale de l'organisation. En ce sens, cet effet de l'âge modère cette relation et impacte positivement ; c'est-à-dire plus une entreprise est âgée, plus la relation entre la compétitivité et la performance est élevée. De toute façon, notre étude quantitative va nous infirmer ou confirmer toutes les relations qui existent entre ces variables.

4.2 La taille de l'entreprise

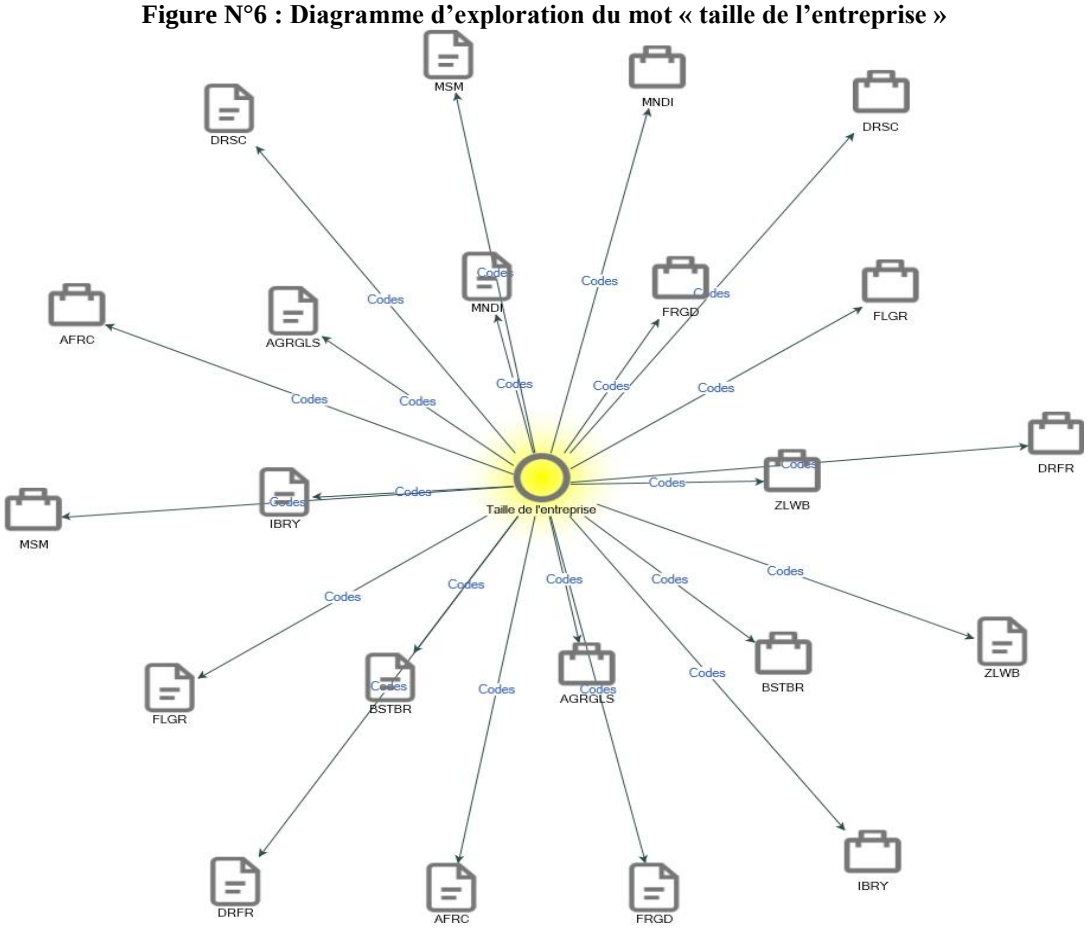
Figure N°5 : Synapsie correspondant au concept de « taille de l'entreprise »



Source : Logiciel New Nvivo

Après avoir présenté la synapsie correspondant à ce terme de « la taille de l'entreprise », et pour mieux éprouver son importance chez nos répondants, nous avons mobilisé la fonctionnalité de diagramme d'exploration de New Nvivo qui se présente comme suit

Figure N°6 : Diagramme d'exploration du mot « taille de l'entreprise »



Source : Logiciel New Nvivo

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

À travers ce diagramme, nous pouvons remarquer que la plupart des répondants ont parlé d'une façon implicite ou explicite de la variable « la taille de l'entreprise ». En effet, pour comprendre la signification de ce concept, nous nous sommes référés à la théorie. Là, nous avons trouvé quelques écrits en sociologie et en psychologie qui abordent ce concept. Donc, nous croyons qu'il est pertinent de traiter « la taille de l'entreprise » dans notre recherche.

- **Analyse des extraits significatifs**

L'analyse des données de nos entretiens révèle que nos répondants rajoutent la variable de la taille de l'entreprise comme une variable indispensable qui influence positivement sur la relation entre la compétitivité et la performance de l'entreprise. De ce sens, et après une étude approfondie dans la littérature, nous avons trouvé que plusieurs études ont confirmé l'effet modérateur de la taille sur la relation entre l'innovation et la performance et non pas sur la compétitivité et la performance. Comme le montrent les extraits suivants ;
Un dirigeant nous a dit « la taille de notre entreprise a un effet positif sur la performance et aussi sur la compétitivité, car notre entreprise a plusieurs ressources à investir ; soit à travers ses employés ou même au niveau de son chiffre d'affaires. C'est pour cela, nous considérons la taille comme une variable importante qui influence à la fois sur la compétitivité et sur la performance et la relation qui existe entre eux ». Un autre dirigeant a dit « je pense que la taille et l'âge de l'entreprise ont aussi un impact sur la relation entre la compétitivité et la performance au sein de l'entreprise. L'ancienneté et les employés qualifiés dans notre société nous ont permis d'être plus compétitives et performantes dans le marché. Dans ce sens, je pense que la taille et l'âge ont même un effet significatif sur la relation entre l'avantage compétitif et la performance globale de l'entreprise ».
Dans la même ligne d'idées, un dirigeant nous a parlé de l'impact de la taille comme variable primordial dans l'entreprise et son effet principal sur la relation entre la compétitivité et la performance « oui, je suis tout à fait d'accord avec l'idée de l'autre dirigeant que même la taille de notre entreprise a un impact sur la relation entre la compétitivité et la performance et nous a permis de garder notre part dans le marché, de rester compétitives et performantes. Une entreprise qui a un chiffre d'affaires important et aussi pour un nombre d'employés qualifiés et importants peut influencer sur la relation qui existe entre l'avantage compétitif et la performance globale de l'entreprise ». Nous pouvons dire à travers ces extraits que la taille de l'entreprise a un effet significatif sur la relation entre la compétitivité et la performance globale de l'organisation. En ce sens, cet effet de la taille modère cette relation et impacte positivement ; c'est-à-dire la taille de l'entreprise, influence significativement sur la relation entre la compétitivité et la performance. Dans tous les cas, notre étude quantitative va nous infirmer ou confirmer toutes les relations qui existent entre ces variables.
À cet effet, nous avons converti les codes des deux concepts "taille de l'entreprise" et "l'âge de l'entreprise", qui ont été créés en codes liés aux autres codes. Donc, l'arbre thématique final peut être présenté comme suite :

Figure N°7 : l'arbre thématique final de notre recherche

Name	Files	References	Modified on
Age de l'entreprise	11	22	22/08/2022 00
Avantage compétitif	11	25	22/08/2022 00
Innovation organisationnelle	11	46	22/08/2022 00
Apprentissage organisationnel	11	30	22/08/2022 00
Orientation marché	11	41	22/08/2022 00
Performance organisationnelle	11	26	22/08/2022 00
Taille de l'entreprise	11	25	22/08/2022 00

Source : Logiciel New Nvivo

Pour mieux clarifier tous les verbatims évoqués par les répondants, nous présenterons une matrice de triangulation afin d'avoir une vision plus claire et détaillée sur les variables de notre recherche.

Figure N°8 : Matrice de triangulation

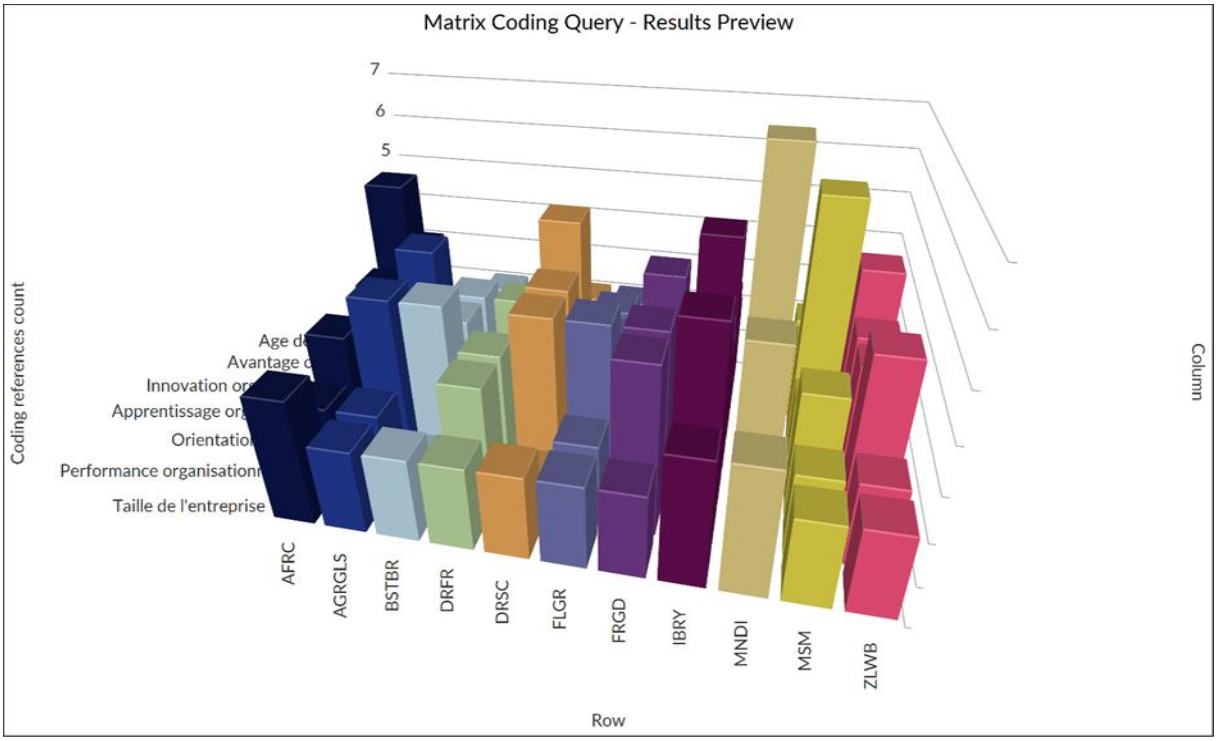
	A : Age de l'entreprise	B : Avantage compétitif	C : Innovation organisatio...	D : Apprentissage organis...	E : Orientation marché	F : Performance organisat...	G : Taille de l'entreprise
1 : AFRC	3	5	3	2	3	2	3
2 : AGRGLS	1	2	4	3	4	2	2
3 : BSTBR	2	1	3	3	4	1	2
4 : DRFR	2	1	3	2	3	3	2
5 : DRSC	2	1	5	4	4	1	2
6 : FLGR	2	2	3	3	4	2	2
7 : FRGD	2	2	4	3	4	4	2
8 : IBRY	2	3	5	3	4	5	3
9 : MNDI	2	2	7	2	4	2	3
10 : MSM	2	2	6	2	3	2	2
11 : ZLWB	2	4	3	3	4	2	2

Source : Logiciel New Nvivo

D'après cette matrice de triangulation, nous remarquons que les verbatims présentés sont liés à la variable « *innovation organisationnelle* » et à la variable « *performance organisationnelle* » ce qui nous explique une relation forte entre elles à travers ses déterminants, et ses variables médiatrices et modératrices, chose qui sera étudiée plus tard dans notre étude quantitative confirmatoire. Nous présenterons ci-après le diagramme de croisement pour une vision plus approfondie sur la relation qui les relie.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

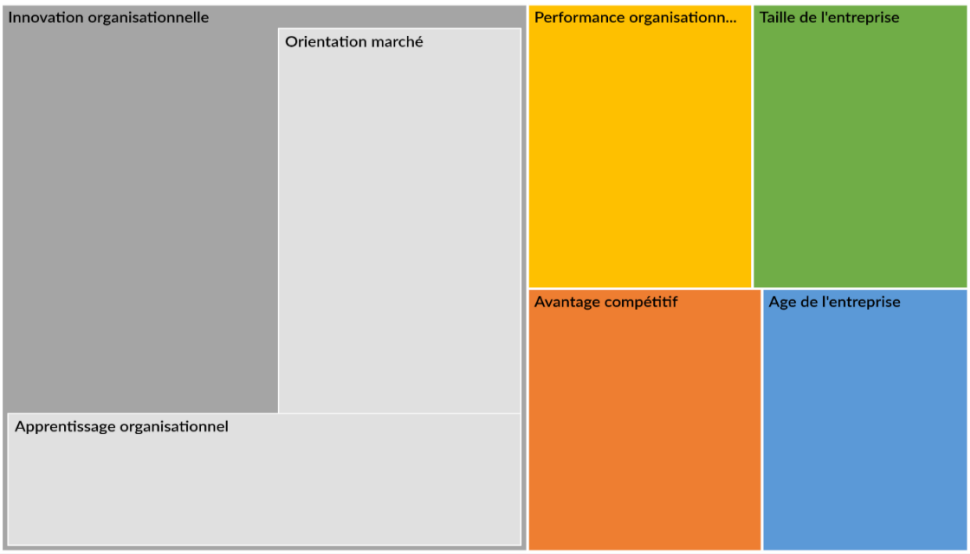
Figure N°9 : Le diagramme de croisement de notre étude



Source : Logiciel New Nvivo

Nous constatons que ce diagramme de croisement nous donne une vision plus approfondie sur les variables de notre recherche, et que les répondants ont parlé dans la totalité des entretiens avec un pourcentage varié. Ainsi que nous remarquons que quelques entretiens (trois entretiens) ont traité les caractéristiques personnelles du dirigeant, mais c'était d'une manière générale et non précise, ce qui veut dire que les verbatims qui ont été dégagés à partir de ces entretiens ont été rejetés parce qu'ils ne traitent pas de près notre problématique, et même, au niveau de la littérature nous n'avons pas trouvé des études pertinentes et fiables qui ont traité cette variable. L'importance de chaque variable peut aussi se révèle par la fonctionnalité du « diagramme hiérarchique » qui présente une vision claire sur l'ensemble des codes de notre analyse qualitative. Nous montrerons, dans ce qui suit, le diagramme hiérarchique des variables codées.

Figure N°10 : Diagramme hiérarchique des codes comparés sous Nvivo



Source : Logiciel New Nvivo

D'après ce diagramme hiérarchique, nous remarquons que la variable « innovation organisationnelle » et ses déterminants « apprentissage organisationnel » ainsi que la variable « orientation marché » occupent 50% des concepts codés. À cet effet, nous pouvons conclure que les dirigeants interviewés ont suffisamment parlé sur ces trois variables, alors que « avantage compétitif », « performance organisationnelle », « taille de l'entreprise » et « l'âge de l'entreprise » occupent les 50% restantes. Généralement, nous disons qu'il y a sur l'ensemble des codes un équilibre de répartition des verbatims, ce qui explique que notre échantillon est cohérent et ses membres ont les mêmes centres d'intérêt et les mêmes préoccupations.
Les résultats de notre étude exploratoire exposés dans ce qui précède nous ont permis de mieux appréhender notre terrain de recherche, d'ajuster notre problématique, de contextualiser et d'enrichir notre modèle conceptuel.

5. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude exploratoire exposés, dans ce qui précède, nous ont permis de mieux appréhender notre terrain de recherche, d'ajuster notre problématique, de contextualiser et d'enrichir notre modèle conceptuel. En se basant sur les résultats de l'étude qualitative exploratoire, menée auprès de 11 dirigeants des PME insérées dans le secteur agroalimentaire de la région de Larache. Et sur la base des verbatims dégagés, nous pouvons affirmer l'existence des variables de notre modèle conceptuel. Dans cette intention, l'analyse des entretiens nous a conduits à vérifier les liens entre les variables explicatives, les variables intermédiaires et à expliquer, et de faire révéler l'effet modérateur de l'âge et la taille de l'entreprise sur la relation qui existe entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle.
De ce fait, en analysant les extraits significatifs de nos entretiens, nous pouvons remarquer que les réponses de nos interviewés placent les variables de l'âge et la taille de la PME comme des variables modératrices entre la variable intermédiaire (l'avantage compétitif) et la variable à expliquer (la performance organisationnelle). À cet effet, nous pouvons considérer que l'âge et la taille de l'entreprise sont deux variables modératrices entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle. À l'issue de ces nouvelles connaissances acquises, nous formulons de nouvelles hypothèses dans notre modèle conceptuel.

Tableau N°3 : Hypothèses finales de notre recherche

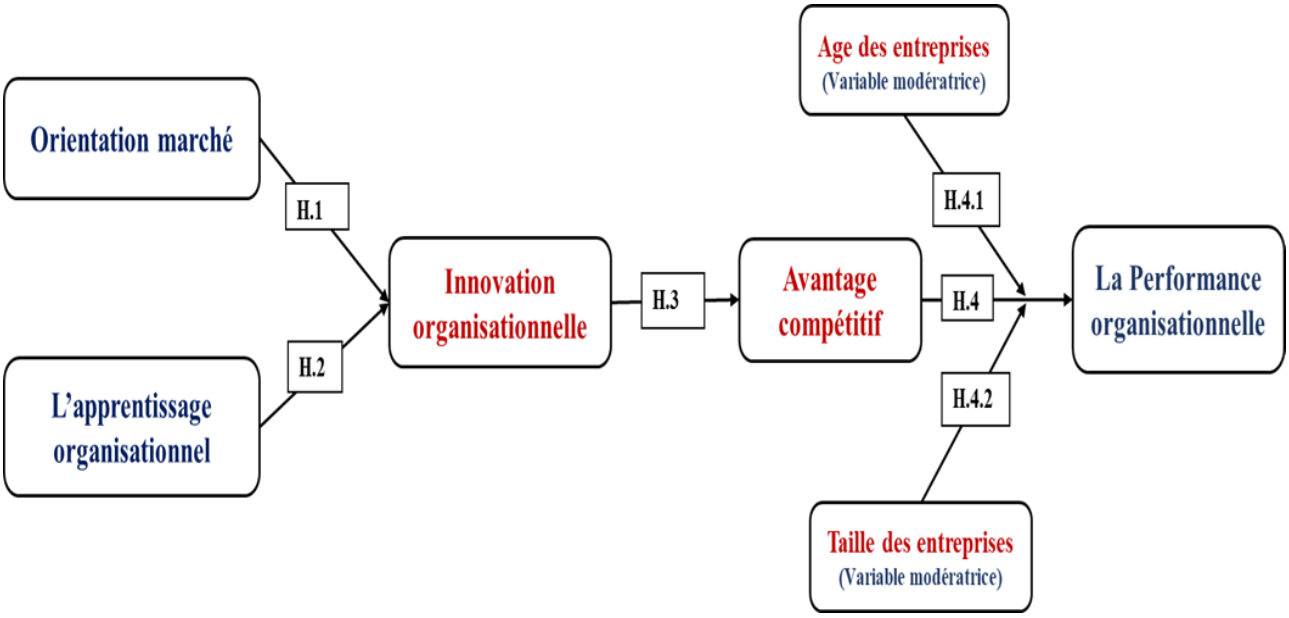
N°	Les hypothèses de recherche
H1	L'orientation marché impacte positivement l'innovation organisationnelle
H2	L'apprentissage organisationnel a une influence significative sur l'innovation organisationnelle
H3	L'innovation organisationnelle a un impact positif sur l'avantage compétitif
H4	L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance organisationnelle
Les hypothèses de modération	
H4.1	L'âge de l'entreprise modère la relation entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle
H4.2	La taille de l'entreprise modère la relation entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle

Source : Auteurs

Donc, nous présentons notre modèle conceptuel ci-dessous.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure N°11 : Modèle conceptuel enrichi de la recherche



Source : auteurs

6. Conclusion

L'objectif de cet article était de cerner plus précisément notre problématique de recherche, à savoir l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines. Elle visait également à expliquer clairement le passage du cadre théorique au modèle opératoire proposé, et à présenter les différentes hypothèses issues de notre revue de la littérature et les résultats de notre étude qualitative exploratoire.

Nous avons entamé ce travail par la présentation de notre revue de littérature à savoir : le concept de l'innovation organisationnelle et ses déterminants (l'orientation marché et l'apprentissage organisationnel) afin de montrer leur impact sur l'avantage compétitif et sur la performance organisationnelle. Nous avons également mis en relief la méthode d'exploitation des données collectées en utilisant l'analyse de contenu. En effet, l'objectif de cette étude qualitative est de refléter le contexte où opèrent les PME du secteur agroalimentaire de la région Tanger-Tétouan-Al-Hoceima et de produire de nouveaux résultats susceptibles d'épurer notre modèle de recherche.

Notre étude qualitative a porté sur 11 entretiens semi-directifs avec les dirigeants des PME choisies dans la région de Larache. Ces derniers ont été interrogés sur les déterminants de l'innovation organisationnelle et leur impact sur l'avantage compétitif et sur la performance organisationnelle et les relations qui existent entre eux. D'une durée moyenne de quarante minutes, ces entretiens se sont déroulés suivant un guide d'entretien composé de questions ouvertes afin d'autoriser la libre expression des personnes interrogées. Les propres entretiens tenus par ces personnes sont enregistrés sur notre ordinateur. Ces entretiens ont été enregistrés, transcrits et soumis à une analyse de contenu à l'aide d'un logiciel économétrique (New Nvivo).

Les résultats de cette étude confirment les conclusions de la littérature concernant l'impact des déterminants de l'innovation organisationnelle sur l'avantage compétitif et la performance organisationnelle, et rajoutent l'effet de l'âge et la taille de l'entreprise sur la relation qui existe entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle.

Notre étude qualitative a confirmé l'influence des deux déterminants de l'innovation organisationnelle sur la compétitivité et sur la performance organisationnelle des PME exportatrices marocaines du secteur agroalimentaire. En plus, à travers les discours de nos

répondants, nous avons révélé l'effet des deux variables modératrices qui sont l'âge et la taille de l'entreprise sur la relation entre l'avantage compétitif et la performance organisationnelle. Donc, notre modèle conceptuel est donc adapté aux spécificités des PME insérées dans le secteur agroalimentaire de la région « Tanger-Tétouan-Al-Hoceima » plus précisément, la région de Loukous-Larache.

Comme tout travail, cette étude a des limites qui doivent être abordées afin de générer des perspectives et des améliorations plus peaufinées de recherche et qui peuvent devenir, par la suite, des pistes de recherches postérieures.

Nous avons orienté l'étude qualitative vers des entretiens semi-directifs avec des dirigeants des PME dans le secteur agroalimentaire, c'est le moyen le plus convenable pour nous afin d'accéder au terrain. Le choix de plusieurs sources ou déterminants de l'innovation organisationnelle peut s'avérer plus important et plus solide pour contextualiser le phénomène étudié et pour mieux approfondir et généraliser les résultats. Peut-être, il faut rajouter d'autres déterminants ou sources de l'innovation organisationnelle comme les caractéristiques du dirigeant ou bien les caractéristiques de l'entreprise qui peuvent influencer positivement sur l'adoption de l'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise et il peut, aussi, impacter positivement sur la compétitivité et la performance des PME.

Aussi, une limite méthodologique de notre étude concerne le déroulement de l'étude après la pandémie Covid-19. Tous les secteurs ont été touchés énormément par les impacts de ce virus. Les conditions de déroulement de nos entretiens semi-directifs ont été très difficiles. Après la relance plusieurs fois et après des contacts directs avec des responsables au sein des PME, nous avons à peine eu des feed-back après des mois, juste pour avoir l'acceptation du dirigeant de nous répondre à distance avec la plateforme Google-Meet. C'était la partie la plus lente de notre recherche pour avoir les 11 des dirigeants pour la contextualisation et l'exploration de notre contexte marocain.

En se basant sur les résultats de ce travail et comme perspective de recherche, il sera intéressant dans les prochaines recherches de mener des études avec d'autres déterminants et dans d'autres secteurs avec une vision longitudinale qui entame la recherche depuis l'adoption de l'innovation organisationnelle jusqu'à l'impact des sources les plus significatives sur la performance de l'entreprise, en particulier les PME. Ceci dans l'objectif d'observer le processus de l'innovation organisationnelle dès son adoption et l'implémentation de ses déterminants jusqu'à la performance.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Références

(1) Affes, H., Chouaibi, J., 2007. La latitude managériale des dirigeants face à l'innovation technologique : une analyse empirique sur le marché tunisien. Revue Gouvernance 4. https://doi.org/10.7202/1039111ar
(2) Allali, B., 2004. Quel rôle la vision des dirigeants joue-t-elle dans l'internationalisation de leurs PME ? Etude des cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire. 7ème CIFEPME, Montpellier, France.
(3) Allouche, J., Charpentier, M., Guillot, C., 2003. Performances de l'entreprise et GRH. Entreprise et personnel 238, 20.
(4) Annick, Bourguignon. « Peut-on définir la performance ». Revue Française de Comptabilité, juillet-août, 1995, 61-65.
(5) Baker, W.E., Sinkula, J.M., 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. Journal of the Academy of Marketing Science 27, 411–427. https://doi.org/10.1177/0092070399274002
(6) BARAKAT, OUAFA, BENDOU, A., 2019. Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale : cas des PME de la région SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC). Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique 1, 225.
(7) Beheshti, H.M., 2004. Gaining and sustaining competitive advantage with activity based cost management system. Industrial Management & Data Systems 104, 377–383. https://doi.org/10.1108/02635570410537462
(8) Besbes, A., Aliouat, 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 francaise de gestion N° 235, 161–174.
(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 171–196.
(10) Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management 31, 515–524. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6
(11) Damanpour, F., Daniel Wischnevsky, J., 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation generating from innovation-adopting organizations. Journal of Engineering and Technology Management 23, 269–291. https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002
(12) Darling, J.R., Keeffe, M.J., Ross, J.K., 2007. Entrepreneurial Leadership Strategies and Values : Keys to Operational Excellence. Journal of Small Business & Entrepreneurship 20, 41–54. https://doi.org/10.1080/08276331.2007.10593385
(13) Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F.E., 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing 57, 23–37. https://doi.org/10.1177/002224299305700102
(14) Dubouloz, S., 2013. L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management (phdthesis). Université de Grenoble.
(15) Dubouloz, S., Bocquet, R., 2013. Innovation organisationnelle. Revue française de gestion N° 235, 129–147.
(16) Edquist, C., Hommen, L., McKelvey, M.D., 2001. Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation. Edward Elgar Publishing.
(17) García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., Verdú-Jover, A.J., 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in

entrepreneurship. Industrial Management & Data Systems 106, 21–42. https://doi.org/10.1108/02635570610642940

(18) Guilhon, A., Guilhon, B., Peguin, D., 1994. Innovation et exportation : quelle compatibilité pour les PME ? ipme 7, 85–103. https://doi.org/10.7202/1008390ar

(19) Halilem, N., St-Jean, E., 2007. L'innovation au sein des PME : Proposition d'un cadre conceptuel. 5eme Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneurial, Sherbrooke 4.

(20) Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K., 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal of Marketing 62, 30–45. https://doi.org/10.1177/002224299806200403

(21) Hooley, Graham J., Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, et John Fahy. « The Performance Impact of Marketing Resources ». Journal of Business Research, Cross-Cultural Consumer and Business Research, 58, no 1 (1 janvier 2005): 18-27. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00109-7.

(22) Hult, G.T.M., Hurley, R.F., Knight, G.A., 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. Industrial Marketing Management 33, 429–438. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015

(23) Hunt, Shelby D. A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth. Sage publications, 2000.

(24) Javalgi, R. (Raj) G., Whipple, T.W., Ghosh, A.K., Young, R.B., 2005. Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers. Journal of Services Marketing 19, 212–221. https://doi.org/10.1108/08876040510605244

(25) Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J., Oshri, I., 2013. Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: The Case of Cloud Computing. European Management Review 10, 51–67. https://doi.org/10.1111/emre.12004

(26) Khouri, N., 2010. Déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires. Les cahiers du cread 94, 149–168.

(27) Kim, L., 1980. Organizational innovation and structure. Journal of Business Research 8, 225–245. https://doi.org/10.1016/0148-2963(80)90012-0

(28) Koenig, Gérard. « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux ». Revue Française de Gestion, no 160 (janvier 2006): 293-306.

(29) Kohli, A.K., Jaworski, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing 54, 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201

(30) Lambin, Jean-Jacques, Ruben Chumpitaz, et Chantal De Moerloose. Marketing stratégique et opérationnel. Du Marketing à l'Orientation Marché, Dunod. Paris, 2005.

(31) Le Roy, F., Robert, M., Giuliani, P., 2012. Quels liens entre l'innovation technologique et managériale ? Pour une distinction entre l'innovation produit et l'innovation procédé, in : XXIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille. pp. 4–6.

(32) Lukas, B.A., Ferrell, O.C., 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. Journal of the Academy of Marketing Science 28, 239–247. https://doi.org/10.1177/0092070300282005

(33) Lynch, L.M., 2007. The Adoption and Diffusion of Organizational Innovation: Evidence for the U.S. Economy (Working Paper No. 13156), Working Paper Series. National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w13156

(34) Mol, M.J., Birkinshaw, J., 2009. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Journal of Business Research 62, 1269–1280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 5-2 (2022), pp.329-349.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(35) Narver, John C., & Stanley F. Slater. « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability ». Journal of Marketing 54, no 4 (1 octobre 1990): 20-35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403.
(36) Parzefall, M.-R., Seeck, H., Leppänen, A., 2008. Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. Finnish Journal of Business Economics 2, 165–182.
(37) Pelham, A.M., 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. Journal of small business management 38, 48–67.
(38) Perrault, J.-L., St-Pierre, J., 2009. Éléments Pour Une Mesure Intégrée De La Stratégie D'Internationalisation Des PME (Elements for an Integrated Measurement of SMEs Internationalization Process) (in French) (SSRN Scholarly Paper No. ID 1212942). Social Science Research Network, Rochester, NY.
(39) Pierre, O.K., Descotes, R.M., Walliser, B., 2019. Une étude exploratoire des facteurs déterminants de l'innovation produit des petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices françaises : le rôle-clé de la capacité d'absorption. Innovations N° 59, 179–203.
(40) Pinget, A., 2016. Spécificités des déterminants des innovations environnementales : une approche appliquée aux PME (phdthesis). Université Grenoble Alpes.
(41) Porter, Michael E., et Philippe de Lavergne. « L'avantage concurrentiel », 2000.
(42) Raisch, S., Birkinshaw, J., 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. Journal of Management 34, 375–409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058
(43) Roy, F.L., Robert, M., Giuliani, P., 2013. L'innovation managériale. Revue française de gestion N° 235, 77–90.
(44) Roy, F.L., Torrès, O., 2001. La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales. Innovations no 13, 43–60.
(45) Sapprasert, K., Clausen, T.H., 2012. Organizational innovation and its effects. Ind Corp Change 21, 1283–1305. https://doi.org/10.1093/icc/dts023
(46) SHURWERYIMANA, F., 2015. Comportement d'innovation organisationnelle et performance des PME exportatrices-Cas des secteurs agroalimentaire et textile au Maroc.
(47) Slater, S.F., Narver, J.C., 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? Journal of Marketing 58, 46–55. https://doi.org/10.1177/002224299405800104
(48) Suliyanto, S., Rahab, R., 2012. The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. Asian Social Science 8, 134.
(49) Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A., Garcia-Perez-de-Lema, D., 2008. Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 8, 36–56.
(50) VAN DE VEN, A.H., ROGERS, E.M., 1988. Innovations and Organizations: Critical Perspectives. Communication Research 15, 632–651. https://doi.org/10.1177/009365088015005007
(51) VELMURADOVA, M., 2004. Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse (Other). USTV. https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648
(52) Verhees, F.J.H.M., Meulenberg, M.T.G., 2004. Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. Journal of Small Business Management 42, 134–154. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00102.x

(53) Véronique, F.-B., de Savoie, U., 2007. L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export 26.
(54) Wafaa, B., Abderrezzak, B., 2015. Les déterminants qui stimulent l'innovation dans la PME. MECAS 11, 112–120.
(55) Walker, R.M., Damanpour, F., Devece, C.A., 2011. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. J Public Adm Res Theory 21, 367–386. https://doi.org/10.1093/jopart/muq043
(56) Zaied, R.M.B., Affes, H., Hikkerova, L., 2015. Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle. Gestion 2000 Volume 32, 81–98.
(57) Zhu, Q., Zou, F., Zhang, P., 2019. The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 26, 341–350. https://doi.org/10.1002/csr.1686.