

# Innovation managériale et performance globale : Cas des PME familiales au Maroc

MESSAOUDI ABDELAZIZ <sup>1</sup>, BINKKOUR MOHAMED <sup>2</sup>, EL ABIDI AYOUB <sup>3</sup>

<sup>1</sup> MESSAOUDI Abdelaziz, Professeur d'enseignement supérieur habilité,  
FSJES, Université IBN ZOHR, Agadir, a.messaoudi@uiz.ac.ma

<sup>2</sup> BINKKOUR Mohamed, Professeur d'enseignement supérieur habilité,  
FSJES, Université IBN ZOHR, Agadir, m.binkkour@uiz.ac.ma

<sup>3</sup> EL ABIDI Ayoub, Doctorant,  
FSJES, Université IBN ZOHR, Agadir, elabidi.ayoub@gmail.com

## Résumé

*Cet article s'inscrit dans le cadre d'un essai en sciences de gestion, en quête d'étudier l'influence de l'innovation managériale sur la performance globale, tout en appréhendant les spécificités théoriques et les outils d'analyses empiriques. Dans ce sens, contrairement aux travaux précédents (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004) qui ont étudié la performance à travers un volet unidimensionnel via des indicateurs financiers. Dans le cadre de cette étude nous l'avons étudié sous un angle global. Par ailleurs, la démarche empirique s'apparente à une modélisation par les équations structurelles auprès de 70 PME familiales au Maroc.*

*Grosso modo, Nous constatons que la majorité des interviewés ont une acceptation que Les innovations managériales sont une locomotive de la performance globale de leurs PME. Les analyses empiriques ont montré que le développement d'une innovation managériale représente une force aux PME en renforçant la compétitivité, garantir l'adaptation à l'environnement externe, et améliorer leur performance.*

**Mots-clés :** Innovation managériale, Performance globale, PME familiales

## Abstract

*This article is part of an essay in management science, seeking to study the influence of managerial innovation on overall performance, while understanding the theoretical specificities and the tools of empirical analysis. In this sense, unlike previous work (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004), which studied performance through a unidimensional component (financial indicators). In the framework of this study, we studied it from a global perspective. In addition, the empirical approach is done through a structural equation modeling in 70 family SMEs in Morocco.*

*In short, we find that the majority of interviewees have an acceptance that managerial innovations are a driving force behind the overall performance of their SMEs. Empirical analyzes have shown that the development of managerial innovation represents a strength for SMEs by strengthening competitiveness, guaranteeing adaptation to the external environment, improving their performance.*

**Keywords:** Managerial innovation, Global performance, Family SMEs

## INTRODUCTION

Depuis les années 80, l'économie mondiale a été caractérisée par des mutations profondes qui ont touché la majeure partie du monde en pleine expansion. En effet, l'internationalisation de la concurrence et la mondialisation des marchés sont devenues de nouvelles composantes qui influencent le nouvel environnement économique des entreprises. En outre, l'évolution des technologies de l'information et de la communication a rapproché les distances et a éliminé les frontières, réduisant ainsi le monde en un grand marché dans lequel les informations, les capitaux et les marchandises circulent facilement et rapidement. Ces mutations apportent certainement de nouvelles perspectives, mais surtout de nouveaux défis à cause des nouvelles contraintes. Pour pouvoir surmonter la complexité et dominer les impacts de l'environnement, les organisations doivent réapprendre à gérer le présent pour pouvoir maîtriser l'incertitude de l'avenir.

Dans ce sillage, l'innovation apparaît comme l'un des remparts les plus efficaces des entreprises face à la concurrence et à l'évolution rapide des marchés. Néanmoins, si l'innovation technologique est clairement identifiée dans ses pratiques et ses objectifs (Keupp & al, 2012), l'innovation managériale fait encore l'objet de controverses et de divergences quant à ses périmètres d'action et de recherche (Damampour et Aravind, 2012). Cette dernière peut être définie comme une combinaison nouvelle des moyens qui sont conceptuels ou matériels nouveaux ou déjà existant, dans le processus de gestion des entreprises (Gilbert, 1998).

Nonobstant, les liens entre la performance et l'innovation managériale, objets d'une littérature insuffisante, restent néanmoins mal connus. Cela peut s'expliquer par l'absence de conceptualisation claire et consensuelle des deux notions. Mais surtout, les relations entre ces deux concepts sont étudiées à un niveau trop global. Un niveau d'analyse plus fin est donc nécessaire. C'est la raison pour laquelle ce travail se propose d'étudier les liens entre la performance globale et l'innovation managériale au niveau des PME familiales.

Dans le prolongement de ces observations, nous avons soulevé une problématique, qui s'énonce comme suit : « Quelle sont les répercussions des innovations managériale sur la performance globale des PME familiales ? »

- Questions de recherches :
  - Quel sont les liens existants entre l'innovation managériale et la performance globale des PME ?
  - Dans quelle mesure l'innovation managériale influence-t-elle la performance globale des PME ?

Grosso modo, ce travail de recherche va prendre un cheminement progressif, traitons deux points majeurs, d'abord, nous exposons un cadre théorique et conceptuel, passant par une recherche des modèles théoriques et allant jusqu'à l'investigation empirique qui va nous permettre de déceler les particularités de l'innovation managériale et la performance globale dans les PME familiales au Maroc.

## **I. INNOVATION MANAGERIALE – PERFORMANCE GLOBALE : GENESE CONCEPTUELLE ET ACCEPTATIONS THEORIQUES**

### **1.1.L'INNOVATION MANAGERIALE : UN CONCEPT MULTI FORM ET MULTIDIMENSIONNEL**

Depuis le début des années 2000, sous l'impulsion de nombreux auteurs, le nombre d'études sur l'innovation en gestion a augmenté, (Robert et al., 2017 ; Giuliani et Robert, 2016 ; Dubouloz, 2013 ; David, 2013 ; Le Roy et al, 2013 ; Damanpour et Aravind, 2011 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006) la littérature relative ce type d'innovation est encore relativement récente et limitée. Avant d'utiliser le terme «innovation managériale», certains auteurs ont tenté de décrire le processus par lequel certaines entreprises réussissent à obtenir un avantage concurrentiel durable, non pas en innovant dans le domaine technologique, mais en adoptant de nouvelles pratiques de management ou nouvelles formes d'organisation. Pour qualifier ces innovations ne relevant pas de la technologie, les termes « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980) ou « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984) ont été indistinctement utilisés mais pour surmonter les problèmes associés aux multiples termes entourant ce concept et trouver un terme unifié pouvant couvrir ses différentes formes, Pitsis et al., (2012) retiennent la notion « d'innovation organisationnelle et managériale ».

Il est communément admis que Kimberly et Evanisco (1981) sont les premiers auteurs ont avoir utilisés l'expression « d'innovation managériale ». Elle fait référence à tout produit, programme, ou technique qui exprime un changement remarquable de l'état le plus avancé de la connaissance, en matière de changement au moment où il apparaît et qui touche la quantité ou la qualité d'informations disponibles lors de la prise de décision (Kimberly et Evanisco, 1981). Bien que cette définition ait été complétée et révisée dans une large mesure, le concept de rupture ou de nouveauté concernant l'état des connaissances est toujours important. Ainsi, Hamel (2006) propose une définition dont le point de départ est cette notion de rupture elle la définit comme un écart significatif par rapport au management traditionnel, ou comme un écart

par rapport aux formes organisationnelles courantes ou la façon du travail managérial réalisé se change significativement.

Au cours de la même période, Birkinshaw et Mol (2006) ont proposé une autre définition du concept d'innovation managériale, dans laquelle ils ont également mis l'accent sur le concept de rupture avec les normes conventionnelles. La mise en place de nouveaux processus, pratiques, et structures de management, qui sont significativement différentes des normes habituelles. Birkinshaw & al. (2008), combineront leurs réflexions pour développer une définition, souvent utilisée aujourd'hui de l'innovation managériale. Ces auteurs la définissent comme étant : L'invention et l'introduction d'une structure, d'un procédé, d'une pratique de management ou d'une technique nouvelle au regard de l'état de la connaissance et mise en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ainsi, dans cette dernière définition, le concept d'objectif est manifestant. Les entreprises mettent en œuvre des innovations managériales à des fins spécifiques : améliorer leur performance. Dans une définition postérieure, Mol & Birkinshaw (2009) précisent que l'innovation managériale est l'ensemble de pratiques de management nouvelles introduit l'entreprise afin d'améliorer sa performance.

En plus de la volonté claire de différencier les innovations managériales des innovations technologiques, La synthèse des définitions de ces différents termes montre que leurs concepts se recoupent évidemment, Les composantes des différentes définitions sont comparables. Elles ont quatre caractéristiques principales communes : le caractère multidimensionnel et l'intentionnalité, la distinction avec les innovations technologiques, et la nouveauté.

Concernant la notion de nouveauté, qui est centrale dans les diverses définitions de l'innovation managériale, il est important de noter qu'elle présente un caractère relatif ou une « qualité situationnelle » On peut retenir trois degrés de nouveauté d'après Damanpour (1987) :

**Le degré radical** ou la nouveauté absolue l'innovation avoisine le concept d'invention. Birkinshaw & al. (2008) parlent d'innovations sans précédent en expliquant la nouveauté dans leur état de l'art, faisant alors référence à la notion de radicalité de Nord et Tucker, (1987).

**Le degré intermédiaire** ou la nouveauté relative à un groupe d'organisations avec des objectifs similaires. Alors on peut parler par exemple d'une nouvelle innovation pour un marché spécifique,

**Le degré minimal** ou la nouveauté relative à l'organisation adoptante (Rogers, 1995). Il s'agit d'une innovation organisationnelle si l'organisation et ses membres ont perçu la nouveauté des

procédés, outils, pratiques, structures, managériaux, et organisationnels. Ce degré de nouveauté fait partie de l'approche dite « interprétative » qui favorise le sens donné par les acteurs.

Damanpour et al., (2009) voient que la majorité des recherches sur l'adoption d'innovations au niveau de l'entreprise retient la notion de nouveauté relative à l'organisation adoptante. Certes cette définition de la nouveauté est facilement opérationnalisable et examinable. Birkinshaw et al., (2008) ont également dû à faire évoluer leur définition sur l'innovation managériale en relativisant la notion de nouveauté, au degré radical qu'ils avaient située initialement.

## 1.2.LA PERFORMANCE : ESSAI DE CLARIFICATION DU CONCEPT

En matière des sciences de gestion, il existe une littérature profuse sur le concept de performance, néanmoins, il reste un concept difficile à cerner. En effet, d'après Lebas (1995) la performance est un "mot-valise" qui recouvre plusieurs acceptations. La performance de l'entreprise peut être définie comme la mesure dans laquelle les objectifs attendus sont atteints (Machesnay, 1991). D'après Bouquin (2010), on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.

Pour Lorino (1998) la performance dans une entreprise se définit, uniquement par ce qui contribue à achever les objectifs stratégiques. C'est la combinaison entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle vise à améliorer les produits, les services, les processus au sein de l'entreprise et l'efficacité stratégique consiste à se retirer d'un marché en phase de déclin et se positionner sur un marché en croissance en devançant les concurrents (Chandler, 1992).

Selon Bourguignon (2000), la performance est l'achèvement des objectifs organisationnels, *quelle que soient leur nature ou leur variété*. Doriath et Coujet (2007) mettent en lumière trois particularités fondamentales de la performance :

- La performance s'exprime par une réalisation (ou un résultat) : une performance est alors le résultat d'actions cohérentes entre elles, qui ont déployé des moyens (investissement, personnel). Ce qui prévoit que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologie, organisation, fournisseurs... etc.).
- La performance s'explique par une comparaison : la réalisation est reprochée aux finalités, à l'aide d'un ensemble d'indicateurs chiffrés ou non, la comparaison présume une forme de compétition : travailler et agir mieux qu'avant, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation, jugement des valeurs qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- La comparaison montre la réussite et les réalisations de l'action : la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion subjective (attachée de l'acteur qui l'évalue), relative (résultats d'une comparaison), et multiple (diversité des objectifs).

En matière de science de gestion il existe une littérature abondante sur la modélisation de la performance. Les modèles les plus mentionnés par cette littérature sont ceux de Quinn et de Rohrbaugh (1983), Morin et al., (1996) et de Bourguignon (1995). Chacun de ces modèles a une vision différente de la performance, mais ils sont en accord à propos l'aspect multidimensionnel de ce concept. En effet, en se basant sur la théorie des Parties Prenantes de Freeman, (1984), La performance peut s'expliquer par les enjeux des différents participants qui forment l'organisation ou s'y intéressent.

Au début, la performance des entreprises a été mesurée par des indicateurs purement financiers (Walker et Brown, 2004 ; Neely, 1999), aux fins d'évaluation ou d'analyse comparative, cette dernière est considérée comme objective, fiable et facile à expliquer. Néanmoins, depuis les années quatre-vingt, des critiques ont été soulevées à l'égard des mesures financières comme indicateurs unique de performance particulièrement l'inaptitude envers l'intérêt des diverses parties prenantes, une orientation à court terme, et le manque de lien avec la stratégie (Neely, 1999).

Kalika (1988), Bayad et Liouville (1998), ont classés les mesures de la performance en trois grandes dimensions dont la dimension sociale (le temps de travail, capacité du personnel à effectuer les tâches et absentéisme, rendement au travail), la dimension organisationnelle (productivité, innovation et qualité) et enfin la dimension économique (rentabilité, parts de marché, croissance des ventes et fidélisation des clients). D'autre part Dyer et Reeves (1995) ont proposés quatre facteurs qui sont largement utilisés : l'efficacité du marché qui signifie le prix des actions, le Q de Tobin (1969) qui est le ratio de la valeur de marché d'une firme sur le coût de remplacement de ses actifs, les résultats financiers tels que les retours sur investissement (ROI) et le rendement de l'actif (RAO), les résultats des ressources humaines tels que l'absentéisme, le turnover, la satisfaction au travail et la performance de l'individu et du groupe, et les résultats organisationnels tels que la productivité et la qualité des produits et des services.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons la performance dans son cadre global, c'est-à-dire à travers ses trois dimensions centrales, à savoir : dimensions économiques, sociales et organisationnelles. Une fois le concept de performance est déterminé, il est important d'étudier le lien théorique qui peut exister entre ce concept et l'innovation

managériale.

### 1.3.INNOVATION MANAGERIALE ET PERFORMANCE : LIEN THEORIQUE

On sait peu de choses sur l'innovation managériale, et son effet sur les performances des entreprises en général, et des PME en particulier. Cependant, l'innovation managériale sera le principal facteur expliquant la performance de l'entreprise (Le Roy et al., 2013). Par conséquent, l'innovation managériale joue un rôle vital dans le processus de changement organisationnel, en améliorant l'efficacité et l'efficacités des processus internes et encourageant l'organisation à s'adapter à l'environnement externe (Walker et al., 2010). Boyne et Walker (2002) ont souligné que l'innovation managériale telle que la gestion de la qualité totale ont un impact positif sur la performance.

Selon Birkinshaw et al., (2008), la création et l'application d'une technique, d'un processus ou d'une pratique de gestion renouvelés est vu comme une innovation managériale, une innovation qui permet de parvenir aux objectifs organisationnels tel que la performance. De même, Mol et Birkinshaw (2008) remarque que, l'amélioration de la performance l'entreprise est l'objectif majeur des innovations managériales, généralement de nature incrémentales. Pourtant, Walker et al., (2010) constatent que, la relation entre l'innovation managériale et la performance dépend de la capacité de l'organisation à établir un système de gestion, à gérer efficacement les processus organisationnels et à mettre en œuvre sa stratégie et mission.

D'après Van Auken et al., (2008) l'innovation managériale peut entraîner une part de marché accrue, une efficacité de production plus élevée, une croissance de la productivité plus élevée et un résultat net plus élevé. Pour Zahra et al., (2000) l'innovation managériale, permet aux PME d'adopter de nouvelles pratiques pour les différencier de leurs concurrents et améliorer leurs performances financières, en proposant des produits différenciés, précieux, inimitables et rares. Pour Keizer et al., (2002), l'innovation managériale est l'un des moyens pour rendre les PME performantes et compétitives. Elle peut fournir aux PME un avantage concurrentiel durable (Barney, 1997). Selon Barney, (2001), la véritable source d'avantage concurrentiel et de performances supérieures réside dans les ressources spécifiques de l'entreprise et non dans son positionnement unique sur le marché. Helfat et Peteraf (2003) pour qui, la capacité de l'organisation à utiliser les ressources organisationnelles pour exécuter un ensemble de tâches de manière coordonnée permet d'atteindre des objectifs spécifiques, en particulier la performance.

L'innovation managériale, vise généralement à améliorer l'efficacité et l'efficacités des opérations internes et des processus administratifs de l'organisation (Birkinshaw & al, 2008 ; Adams et al., 2006). Il peut être lié à des changements dans la structure, les systèmes de gestion, les connaissances utilisées pour exécuter les tâches de gestion et les compétences de gestion qui permettent à l'organisation de fonctionner efficacement (Hamel, 2006). Aussi, pour Damanpour et al., (2009), l'innovation managériale qui reflète l'adoption de nouvelles pratiques de gestion pour améliorer l'efficacité de la gestion, mais aussi l'utilisation de nouveaux systèmes de gestion rendre l'efficacité des systèmes et processus d'exploitation de l'organisation plus efficace ce qui impactera positivement la performance.

Dans cet article nous rejoindrons les majorités des travaux étudiés et nous considérons que les innovations managériales améliorent la performance des PME et augmentent leur avantage compétitif en introduisant des nouvelles pratiques, techniques, sur leurs processus de management. Alors notre hypothèse de recherche se présentera comme suit :

H : L'innovation managériale impact positivement la performance globale des PME familiales.

## II. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET MODELISATION

Pour vérifier et tester notre hypothèse, nous nous sommes référés à une recherche quantitative. Ce genre de recherche consiste à décrire, à expliquer, à prédire et à contrôler en se reposant sur l'observation de faits et événements « positifs », des faits objectifs. Cette méthode se fonde sur des techniques ou des instruments de recherches quantitatives de collecte de données dont le principe de la validité et la fidélité sont garantis. Elle mène à des données chiffrées qui aident à faire des tableaux et graphiques, des analyses de corrélation ou d'association, des analyses descriptives, statistiques de recherche de relation entre les facteurs ou variables, etc.

Par la suite, nous avons essayé de définir les variables latentes et les instruments de mesures, issues de la théorie, dans le but de mener une modélisation par les équations structurelles (SEM). L'idée est d'estimer le présent modèle à travers une approche par les équations structurelles basée sur l'algorithme PLS. Pour ce faire, nous avons dressé le tableau, ci-dessous, décrivant les variables latentes et les instruments de mesure respectifs.

### 2.1. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

A cet effet, des questionnaires en français ont été administrés au cours de 4 mois, sous deux types de formats, papier et électronique à 114 PME. Parmi les questionnaires distribués, le taux de

réponse est de (61%), soit 70 PME qui ont fait l'objet d'analyse. L'âge moyen des PME interrogées est de 14 ans. (76,3%) des répondants sont de sexe masculin, alors que les femmes représentent (23,7%). Plus de (78,8%) des personnes interrogées ont un niveau d'éducation équivalent à un bac plus 5 et plus. (47,9%) des PME interrogées opèrent dans le secteur de l'industrie agroalimentaire, (29,3%) dans celui du commerce et services, celles de l'industrie et le BTP (10,8%), et celles du transport et la logistique (8,9%) de l'échantillon. En Notons que (3,2%) des répondants n'ont pas précisé leur secteur d'activité.

## 2.2.MODELISATION PAR L'APPROCHE DES EQUATIONS STRUCTURELLES

L'approche SEM (Structural equation model) repose sur une démarche méthodologique spécifiée, qui permet de suivre un cheminement progressif reposant sur une panoplie d'étapes (Hair et al., 2011). Dans ce sillage, nous allons mettre en exergue les principales phases. Il s'agit essentiellement de la détermination des variables individuelles c'est-à-dire quels items à utiliser comme variables mesurables, et spécifier le modèle, tout en créant des indicateurs pour chaque variable et établissant des pistes causales du modèle, évaluer la validité du modèle : c'est-à-dire évaluer la qualité d'ajustement ainsi que la validité du modèle.

### 2.2.1. Spécification du modèle

Spécifier le modèle repose sur représentation graphique du schéma de mesure du modèle globale (Path diagram). Dans cette phase sont précisés les divers éléments du modèle et les relations supposées entre eux. L'idée est d'estimer les équations du modèle à travers une approche par les équations structurelles basée sur la méthode du PLS (Partial Least Square), en utilisant les développements récents de l'algorithme centroïde du PLS sous procédure SmartPLS.v.3.

En outre, nous avons dressé le tableau ci-dessous pour mettre en exergue les variables latentes, les variables de mesures retenues et les codes respectifs.

Tableau 1 : Variables et instruments de mesure retenus

Variables latentes	Variables de mesures retenues	Codes	Sources
<b>Innovation Managériales</b>	Manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits	IM_1	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais	IM_2	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Manage multiple products and markets	IM_3	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Reduce quality defects and increase customer satisfaction	IM_4	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Lancement de produits complexes	IM_5	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste	IM_6	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision	IM_7	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
<b>La performance Globale</b>	La maîtrise des coûts	PG_1	Louart (1996)
	La qualité de vie au travail	PG_2	Louart (1996)
	La rentabilité des actifs	PG_3	Louart (1996)
	La rentabilité financière	PG_4	Louart (1996)
	La satisfaction des parties prenantes	PG_5	Louart (1996)
	Le climat social	PG_6	Louart (1996)

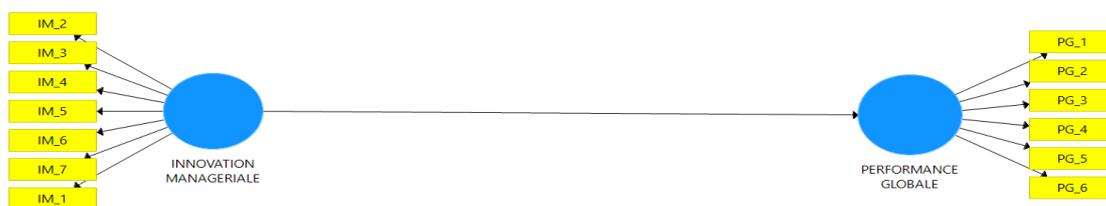
Dans ce sillage, chaque groupe de variables observées doit être chargé sur un seul facteur. L'ensemble des flèches représentent la relation entre les items et les concepts qu'ils mesurent (*loading factors*).

Pour mesurer l'innovation nous avons adaptés les échelles de mesure issues des travaux de Birkinshaw et al., (2008), et Le Roy et al., (2013). Ces items sont mesurés par l'échelle de Likert à 5 points, de « 1= tout à fait d'accord » à « 5 = pas du tout d'accord ».

Comme, la mesure de la performance dépend essentiellement de l'objectif et du contexte de la recherche, notre variable est basée sur les 6 items inspirés des travaux Louart (1996). Nous utilisons par ailleurs une échelle de Likert à 5 points allant de « 1= très important » à « 5 = pas du tout important ».

Il convient de signaler que le présent modèle est testé sur l'ensemble des unités statistiques, en l'occurrence les 70 entreprises interviewées, moyennant le diagramme ci-dessous.

**Figure 1 : Spécification du modèle SEM**

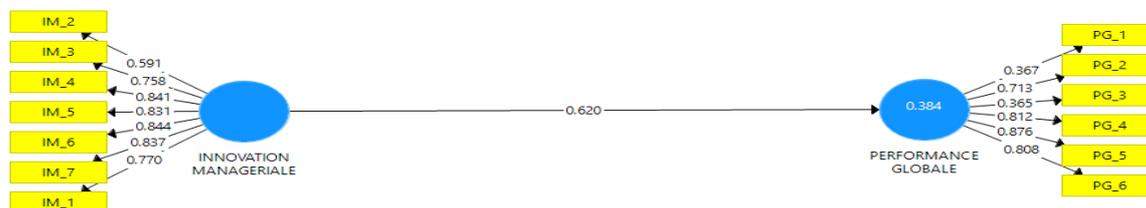


Le modèle factoriel, à confirmer, est présenté par 13 variables observées (items). En théorie, ces variables sont supposées être des mesures de deux facteurs qui sont des variables latentes. Les variables de mesure sont représentées par des rectangles jaunes et les variables latentes par des cercles en bleu.

### 2.2.2. Estimation du modèle

La troisième phase de la démarche est l'estimation, l'algorithme PLS est une méthode qui est choisie comme méthode d'estimation des paramètres du modèle, en utilisant des valeurs standardisées des paramètres estimés.

*Figure 2 : Estimation du modèle SEM par l'algorithme du PLS*



Les résultats de l'estimation des paramètres du modèle confirment que tous les items ont eu des valeurs de contributions correspondant qui sont supérieurs à 0,5, hormis : la gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais, la maîtrise des coûts, et la qualité de vie au travail. Ces derniers ont eu des coefficients de corrélation qui sont relativement faibles.

Ainsi les items de mesure utilisés permettent de saisir les dimensions des deux variables latentes, comme la montre la figure ci-dessus.

Il convient de signaler, également, que l'innovation managériale dépend fortement le calcul des coûts de revient d'une façon plus réaliste avec un coefficient de corrélation qui avoisine 0,84, tandis que la performance globale est étroitement liée à la satisfaction des parties prenantes avec un coefficient de corrélation qui est égale à 0,87.

### 2.2.2.1. Validité convergente

La validité convergente des échelles du modèle de mesure est évaluée en examinant tout d'abord le niveau et la significativité des contributions factorielles (*factor loadings*) générés par l'algorithme PLS.

#### a. Fiabilité des items

Les corrélations de tous les indicateurs devraient être statistiquement significatives. Les corrélations sont généralement acceptables à partir de 0,708. La raison d'être de cette règle peut être comprise dans le contexte du carré de corrélation d'un indicateur standard, appelé la communauté d'un élément.

**Tableau 1 : Fiabilité des items**

	INNOVATION MANAGERIALE	PERFORMANCE GLOBALE
IM 1	0.770	
IM 2	0.591	
IM 3	0.758	
IM 4	0.841	
IM 5	0.831	
IM 6	0.844	
IM 7	0.837	
PG 1		0.367
PG 2		0.713
PG 3		0.365
PG 4		0.812
PG 5		0.876
PG 6		0.808

L'analyse du tableau précédent nous permet de vérifier que les conditions requises pour assurer la fiabilité des items des construits sont bien remplies, la majorité des items mis en place ont une corrélation acceptable. Hormis les items gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais, la maîtrise des coûts et la rentabilité des actifs.

**Tableau 2 : Corrélation après l'exclusion des items non représentatifs**

ITEMS	INNOVATION MANAGERIALE	PERFORMANCE GLOBALE
IM 1	0.762	
IM 3	0.739	
IM 4	0.857	
IM 5	0.827	
IM 6	0.875	
IM 7	0.844	
PG 2		0.730
PG 4		0.816
PG 5		0.874
PG 6		0.812

b. Fiabilité composite et Variance moyenne extraite

Selon Tenenhaus et al., (2005) la valeur 0,7 indique un bon niveau de la fiabilité composite (Chin, 1998). Ainsi pour la variance moyenne extraite (AVE) (Fornell et Larker, 1981), elle est assurée lorsque chaque construit à une variance moyenne extraite d'au moins 0,5 (Lacroux, 2009).

**Tableau 3 : Fiabilité composite et variance moyenne extraite**

VARIABLES	COMPOSITE RELIABILITY	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
INNOVATION MANAGERIALE	0.924	0.671
PERFORMANCE GLOBALE	0.884	0.656

L'analyse du tableau suivant montre que les conditions requises pour assurer la fiabilité composite des variables sont respectées, on constate que toutes les variables sélectionnées ont des valeurs acceptables.

2.2.2.2. Validité discriminante

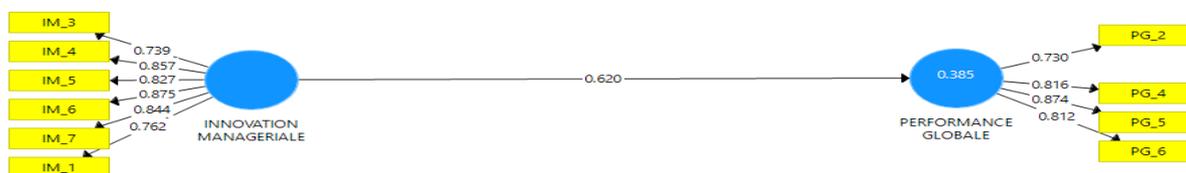
L'examen de la validité discriminante spécifie que chaque variable latente doit être liée fortement à ses indicateurs qu'aux autres variables latentes du modèle. Cela dit que la corrélation au carré entre deux variables latentes doit être inférieure à la variance moyenne extraite (AVE) de chaque variable latente (Tenenhaus et al., 2005). Il convient de noter que (Chin, 1998) préconise une valeur supérieure ou égale à 0,5 pour l'AVE.

a. La corrélation entre les items

**Tableau 4 : Validité discriminantes des items**

	INNOVATION MANAGERIALE	PERFORMANCE GLOBALE
IM 1	0.762	0.506
IM 3	0.739	0.351
IM 4	0.857	0.499
IM 5	0.827	0.498
IM 6	0.875	0.600
IM 7	0.844	0.542
PG 2	0.568	0.730
PG 4	0.428	0.816
PG 5	0.515	0.874
PG 6	0.465	0.812

**Figure 3 : Modèle de recherche après la validité convergente et discriminante**



Le modèle ci-dessus est présenté après la vérification et la confirmation de la fiabilité et la validité des mesures du construit des premières analyses faites celle de la variance moyenne extraite, de la validité convergente, de la fiabilité composite, et la validité discriminante basée sur la corrélation entre les items (Cross Loading). Une fois que nous avons, nous évaluons ensuite les résultats du modèle structurel.

2.2.3. Vérification de l’hypothèse

Cette étape consiste à vérifier l’existence d’une corrélation entre les variables étudiées, aussi que l’orientation de cette relation s’elle existe. Selon (Lee et Chen, 2013), le sens et la signification du coefficient de causalité permet d’accepter ou de rejeter les hypothèses du modèle de recherche.

La valeur-P est la probabilité d'erreur, ce qui signifie que pour accepter une relation entre nos variables indépendantes et dépendantes, la valeur P doit être inférieure à 0,05.

**Tableau 5 : Coefficient de corrélation**

VARIABLES	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t ( O/STDEV )	valeurs-p
INNOVATION MANAGERIALE -> PERFORMANCE GLOBALE	0.620	0.635	0.063	9.830	0.000

Le tableau montre que notre hypothèse de recherche H1 est *confirmée* et il existe une forte relation entre les deux variables l'innovation managériale et la performance globale de l'organisation. (valeurs-P = 0.000)

#### 2.2.4. Coefficient de détermination

Le coefficient de détermination  $R^2$  qui est un indice de la part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il mesure le pouvoir explicatif du modèle. Ce dernier permet de rendre compte de la contribution de chaque variable explicative dans la prévision de la variable dépendante. Pour les variables latentes exogènes (appelées aussi indépendantes ou explicatives) le  $R^2$  est nul. Ne concernant que les construits endogènes (dépendants ou expliqués) du modèle, il mesure le pourcentage de la variance de la variable expliquée par les variables explicatives (Fernandes, 2012). Le coefficient représente également le degré de variance des construits endogènes expliqué par tous les construits exogènes associés. La valeur  $R^2$  varie de 0 à 1 avec des niveaux plus élevés indiquant des niveaux plus élevés de précision prédictive.

**Tableau : Coefficient de détermination**

VARIABLE	$R^2$	R Carré Ajusté
PERFORMANCE GLOBALE	0.385	0.375

On peut donc constater à partir de ce tableau que les valeurs  $R^2$  de la performance globale, est moyennement faible elle avoisine le 0.385, c'est-à-dire que la variation due à la régression (expliquée par le modèle) est pas si importante.

#### 2.2.5. Ajustement du modèle global (GOF)

Selon Tenenhaus et al., (2005) l'index de Goodness of Fit (GoF) est l'évaluation globale de la prédictivité du modèle est mesuré par la moyenne géométrique entre la variance moyenne extraite (AVE) qui mesure la performance du modèle externe et la moyenne de  $R^2$  concernant les construits endogènes et qui mesure la performance du modèle interne, ainsi il évalue la performance d'ensemble du modèle.

Plus indice est proche de 1, plus la qualité d'ajustement du modèle aux données est bonne. (Wetzels et al., 2009) suggèrent que des valeurs de 0,10, 0,25 et 0,36 prétendent un ajustement faible, moyen et élevé, un GOF supérieur à 0,36 Grand ajustement

**Tableau 6 : Ajustement du modèle global**

VARIABLE	$R^2$	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
INNOVATION MANAGERIALE		0.671
PERFORMANCE GLOBALE	0.385	0.656
LA MOYENNE	0.385	0.663
GOF		0.524

Suivant le tableau, nos résultats montrent que l'indice d'ajustement (GOF) est de 0,524, il est supérieur à la valeur de seuil 0,36, ce qui confirme la qualité globale de notre modèle.

#### 2.2.6. Discussion des résultats

Les résultats obtenus indiquent que l'innovation managériale est positivement associée à la performance globale dans PME familiales étudiés. De nombreux auteurs qui ont étudié l'influence de l'innovation managériale sur la performance de l'organisation ont obtenus des résultats pareils au niveau des PME (Walker et al., 2010 ; Damanpour et al., 2009 ; Van Auken et al., 2008 ; Birkinshaw et al., 2008). Cela confirme le rôle joué par l'innovation en générale et l'innovation managériale en particulier dans le renforcement de la compétitivité et l'amélioration de la performance des entreprises familiales. De cette façon, l'adoption de nouvelles pratiques et processus de gestions innovantes et le changement dans la structure organisationnelle au sein des PME familiales peut augmenter leur performance globale.

Subséquentement, on peut dire que la mise en place par les PME familiales au Maroc de nouvelles pratiques, technique, méthodes ou de nouvelle structure organisationnelle améliorera leur performance globale.

## CONCLUSION

Dans le présent papier, dédié à l'étude de lien entre l'innovation managériale performance globales auprès des PME familiales au Maroc, nous avons développé une panoplie de conceptions théoriques, de définitions et d'outils analytiques relatant les concepts clés de notre recherche.

Au cours du premier axe, consacré aux genèses conceptuelles et aux acceptions théoriques de l'innovation managériale et la performance globale, nous avons présenté les rouages conceptuels et évolutifs susceptibles de fournir des définitions concrètes avant de mettre en exergues les liens qui peuvent être éventuellement décelés. Par la suite, nous avons présenté, les choix méthodologiques, et les variables et instruments de mesure retenues. Dans ce sens, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 70 entreprises, dans le but d'extrapoler les données et procéder aux analyses.

C'est ainsi que nous avons consacré le reste du travail à l'analyse des données et à la discussion des résultats obtenus. Dans ce sillage, nous avons utilisé les développements récents de

l'algorithme « centroïde » du PLS sous procédure SmartPLS v.3. Les résultats de l'analyse nous ont permis de déduire des conclusions sous-tendant le sujet.

Grosso modo, Les analyses empiriques ont montré que le développement d'une innovation managériale représente une force aux PME familiales en renforçant la compétitivité, garantir l'adaptation à l'environnement, améliorer leur performance et en produisant un changement interne, l'efficience et l'efficacité de la gestion au niveau interne. Nous constatons que la majorité des interviewés ont une acceptation que les innovations managériales sont une locomotive de la performance globale de leurs entreprise.

À cet égard, comme tout travail de recherche, notre travail présent quelques limites la première est que c'est une étude purement quantitative base sur l'administration des questionnaires chose qui ne permet pas d'avoir plus d'explication et de détails pour mieux comprendre le phénomène étudié contrairement à une étude qualitative basée sur des entretiens ou une étude mixte. La deuxième limite est la taille de notre échantillon bien qu'elle est statistiquement acceptable mais elle reste faible, ce qui pourrait nuire à la précision de nos résultats.

## BIBLIOGRAPHIE

### *Ouvrage*

- Barney, J.B., (1997), Gaining and sustaining competitive advantage Addison Wesley, Boston, Addison-Wesley Pub. Co. 327 p.
- Bouquin, H., (2010), Le contrôle de gestion, PUF, 9ème édition, Paris, édition Eyrolles, 600 p.
- Bourguignon, A., (2000), Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Paris, édition Economica, 1324 p.
- Chandler, A.D., (1992), Organisation et performance des entreprises, Tome1, Paris, édition Organisation, 429 p.
- Doriath, B., & Goujet C., (2007), Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3ème édition, Paris, édition Dunod, 332 p.
- Freeman, R.E., (1984), Strategic management: strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman edition, 292 p.
- Gilbert, P., (1998), L'instrumentation de gestion, Paris, édition Economica, 156 p.
- Kalika, M., (1988), Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Paris, édition Economica, 436 p.
- Lorino, P., (1998), Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage, Paris, édition Organisation, 520 p.
- Machesney, M., (1991), Economie d'entreprise, Paris, édition Eyrolles, 110 p.
- Nord, W.R., & Tuckers, S., (1987), Implementing routine and radical innovations: Lexington, MA: Lexington Books, 400 p.

### *Article*

- Adams, R., & al., (2006), Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), PP.21-47.
- Barney, J.B., (2001), Is the resource- based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), PP.41-56.
- Bayad, M., & Liouville J. (1998), Human resource management and performances: Proposition and test of a causal model. *Human Systems Management*, PP.183-192.
- Birkinshaw, J.M., & Mol, M.J., (2006), How management innovation happens, *MIT Sloan Management Review*, PP.81-88.
- Birkinshaw, J., & al., (2008), Management innovation. *Academy of management Review*, PP.825-845.
- Bourguignon, A., (1995), Peut-on définir la performance ?, *Revue Française de Comptabilité*, P.62.
- Boyne, G.A., & Walker, R.M., (2002), Total quality management and performance: an evaluation of the evidence and lessons for research on public organizations. *Public Performance & Management Review*, 26(2), PP.111-131.
- Chin, W.W., (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, PP.295–358.
- Lee, C.C., & Chen, C.J., (2013), The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *The American Journal of Industrial and Business Management*, PP.196-208
- Daft, R.L., (1978), A dual core model of organizational innovation. *The Academy of Management Journal*, PP.193-210.
- Damanpour, F., & Aravind, D., (2012), Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, *Management & Organization Review*, vol. 8, n° 2, PP.423-454.
- Damanpour, F., & Evan, W.M., (1984), Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, PP.392-409.
- Damanpour, F., (1987), The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, PP.675-688.
- Damanpour, F., & al., (2009), Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, PP.650-674.
- David, A., (2013), La place des chercheurs dans l’innovation managériale, *Revue Française de Gestion*, PP.91–112.
- Dubouloz, S., (2013), Les barrières à l’innovation organisationnelle : le cas du Lean Management. *Management International*, PP.121-144.
- Dyer, L., & Reeves, T., (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, PP.656-670.
- Fornell, E., & Larcker, D. F., (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, PP.39-50
- Evan, W.M., (1966), Organizational lag. *Human Organization*, PP.51-53.

- Fernandes, V., (2012), En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? *Management*, PP.102-123
- Giuliani, P., & Robert, M., (2016), How to manage the obstacles related to management innovation implementation: lesson from a complex industrial company. *Association Internationale de Management Stratégique Conférence*.
- Hair J. F., & al., (2011), PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, PP.139-152.
- Hamel, G., (2006), The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, PP.72-84.
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A., (2003), The dynamic resource- based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, PP.997-1010.
- Keizer, J.A., & al., (2002), Explaining innovative efforts of SMEs: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, PP.1-13.
- Kimberly, J.R., & 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*, PP.689-713.
- Lacroux, A., (2009), L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. *XXème congrès de l'AGRH, Toulouse*.
- Le Roy, F., & al., (2013), L'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, PP.77-90.
- Louart, P., (1996), Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies. *Communication pour la journée de recherche GRAPHE-CLAREE, sur les méthodes qualitatives en GRH, IAE, Lille*.
- Keupp, M., & al., (2012), The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research, The final version of this manuscript is published in the *International Journal of Management Reviews*, PP.367-390.
- Morin, E., & al., (1996), Mesurer la performance de l'entreprise, *Revue Gestion*, Vol 21, n°03, PP.61-62.
- Neely, A., (1999), The performance measurement revolution: why now and what next? *International journal of operations & production management*, PP.205-228.
- Pistis, T.S., & al., (2012), Introduction: an entrée to organizational and managerial innovation. In Tyrone Pistis, Ace Simpson & Erlend Dehlin (Ed.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation: Edward Elgar Publishing*, PP.1-9.
- Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J., (1983), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, PP.363-377.
- Robert, M., & Giuliani, P., (2018), Les freins à l'implantation d'une innovation managériale : l'exemple du « lean manufacturing ». *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Rogers, E., (1995), *Diffusion of innovations: New York: Free Press*.
- Teece, D.J., (1980), The diffusion of an administrative innovation. *Management Science*, PP.464-470.

- Tenenhaus, M., & al., (2005), PLS Path Modeling. Computational Statistics & Data Analysis, Journal of Chemometrics, 19, PP.159-205.
- Tobin, J., (1969), A general equilibrium approach to monetary theory, Journal of Money Credit and Banking, Vol 1, No 1, PP.15-29.
- Van Auken, & al., (2008), Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, PP.36-56.
- Walker, E., & Brown, A., (2004), what success factors are important to small business owners? International small business journal, PP.577-594.
- Walker, R.M., & al., (2010), Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. Journal of Public Administration Research and Theory, PP.367-386.
- Wetzels, M., & al., (2009), Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, MIS Quarterly, PP.177-195.
- Zahra, S.A., & al., (2000) International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. Academy of Management Journal, PP.925-950.