

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA  
REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

---

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES  
PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

**KEY SUCCESS FACTORS OF MANAGERIAL INNOVATION: THE CASE OF  
COMPANIES FROM THE SOUSS MASSA- AGADIR REGION (MOROCCO)**

**OUAFA BARAKAT**

Enseignante chercheuse à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

[o.barakat@uiz.ac.ma](mailto:o.barakat@uiz.ac.ma)

**ABDELAZIZ BENDOU**

Professeur de l'Enseignement à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

[a.bendou@uiz.ac.ma](mailto:a.bendou@uiz.ac.ma)

**Date de soumission: 31/01/2019**

**Date d'acceptation: 28/04/2019**

**Date de publication: 27/05/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3520296>**

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

### RESUME

Le présent article a pour objectif d'identifier les facteurs susceptibles de favoriser une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. Il se fonde sur un mode de raisonnement hypothético-déductif émanant d'un modèle théorique qui fera l'objet de deux enquêtes empiriques. La première est qualitative à des fins exploratoires visant la contextualisation du modèle. La deuxième est quantitative de nature confirmatoire et concerne 58 PME industrielles de la région Souss Massa en utilisant deux logiciels d'analyse SPSS 19.0 et SmartPLS 2.0. Les résultats de l'étude montrent que la capacité des PME à innover sur le plan managérial est fortement conditionnée par des facteurs émanant de l'environnement externe. Ce dernier leur procure un puissant mécanisme de stimulation de l'innovation sur le plan managérial. Cependant, dans le cadre de cette recherche, il en ressort que les facteurs liés à l'environnement interne jugés importants au niveau de la littérature, ne s'avèrent pas être des facteurs clés du succès de l'innovation managériale.

### MOTS CLES :

Facteur clé de succès, innovation managériale, environnement, PME.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the factors that might foster a successful implementation of managerial innovation. It is based on a hypothetico-deductive reasoning method emanating from a theoretical model that will be the subject of two empirical investigations. The first one is qualitative and has exploratory purposes aiming at contextualizing the model. The second is quantitative, confirmatory in nature, and concerns 58 industrial PME in Souss Massa Region by using two analysis softwares SPSS 19.0 and Smart PLS 2.0 M3. The results of the study show that the ability of PME to innovate at the managerial level is largely determined by factors emanating from the external environment. The latter provides them with a powerful mechanism for stimulating their innovation activities at the managerial level. However, in the context of this research, it appears that the factors linked to the internal environment, which are considered important in the literature, do not prove to be key success factors for managerial innovation.

### KEY WORDS:

Key success factor, managerial innovation, environment, PME.

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

### INTRODUCTION

Dans un contexte économique et concurrentiel complexe, marqué par une grande part d'improvisation et d'incertitude, la principale source de création de la richesse pour l'entreprise réside dans sa capacité à innover (LAVASTRE et al., 2014). Réagir à temps et être en mesure de pouvoir innover, devient une nécessité dans une économie qui exige des techniques de pointe intensives en savoirs. L'innovation est devenue aujourd'hui une priorité pour toute entreprise qui cherche à pérenniser ses activités et à poursuivre ses ambitions grandissantes sur le marché local et international (CECCALDI, 2016).

Notons par ailleurs, que l'innovation exige une mutation sur le plan technologique et managérial. Bien que depuis longtemps, l'innovation a été largement perçue comme étant d'ordre technologique (LE ROY et al., 2013), cette prédominance présente néanmoins un certain nombre de limites. Celles-ci qui résident dans le fait que l'attention prédominante y est généralement focalisée sur des spécificités purement techniques, négligeant la dimension managériale de l'innovation. Or cela paraît paradoxal, du moment que l'innovation managériale (IM) est devenue une source principale de compétitivité pour l'entreprise lui procurant un puissant mécanisme de flexibilité et du changement (REHMAN, 2017). Toutefois, le rôle de l'IM dans les dynamiques organisationnelles demeure peu exploré, et insuffisamment débattu sur le plan conceptuel qu'empirique (BOCQUET & DUBOULOZ, 2013). L'IM apparaît comme un véritable facteur du succès (GUNDAY et al., 2011), qui nécessite d'être managée à travers la création de conditions internes et externes favorisant sa réussite. Quoiqu'un regain d'intérêt a été porté à ce type d'innovation qualifié le « parent pauvre » de la littérature sur l'innovation, l'étude sur les facteurs favorisant le succès de sa mise en œuvre, demeure encore une question ouverte (BARLATIER et al., 2011). Notons par ailleurs, que s'il existe une imposante littérature sur les déterminants de l'innovation, peu d'études se sont intéressées à ceux relatifs à l'IM dans les PME (MONGO, 2013). Les plus fortement évoqués dans la littérature sont ceux ayant trait à l'aspect technologique (DAUTEL, 2015). La majorité des travaux se sont focalisés sur l'IT, considérée comme étant le principal moyen de compétitivité des entreprises (WALKER et al., 2010). L'identification des déterminants de l'IM devient alors une nécessité, et constitue une facette importante de la recherche et qui fait

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

appel à une réflexion approfondie pour comprendre les facteurs susceptibles d'influencer positivement l'émergence de l'IM.

Notre étude s'inscrit dans ce champ de recherche, qui vise à combler ces lacunes en s'interrogeant plus précisément sur les déterminants de la dynamique de mise en œuvre de l'IM. Nous tentons d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, qui s'énonce comme suit : **Quels sont les facteurs susceptibles de favoriser une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale des PME de la région Souss Massa ?**

La première section de cet article présente le cadre théorique mobilisé. La deuxième section décrit la démarche méthodologique. Les résultats sont commentés dans la troisième section. La conclusion analyse l'implication de ces différents résultats sur le plan théorique et managérial. Les limites et les perspectives y sont également discutées.

### 1. CADRE THEORIQUE

L'IM représente une forme particulière du changement organisationnel, remettant en question le modèle du management pratiqué en faisant évoluer ce dernier (MOL & BIRKINSHAW, 2009). Elle est fortement liée au système administratif de l'entreprise en introduisant de la nouveauté au niveau des pratiques, des processus, et des structures affectant le niveau opérationnel de la gestion.

Au regard de la littérature sur les déterminants de l'innovation, et de notre question de recherche spécifique portant sur l'IM en milieu industriel, deux approches classiques s'affrontent : l'approche volontariste et l'approche déterministe (PERRET & JOSSERAND, 2003). Ces deux approches s'alimentent mutuellement, où chacune se distingue sur la nature interne ou externe des déterminants de l'IM.

#### 1.1 LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'IM : ANALYSE PAR APPROCHE VOLONTARISTE

L'approche volontariste de l'IM met en évidence le rôle prépondérant des décisions, et des choix stratégiques des leaders, comme des facteurs de transformations organisationnelles (GUILMOT, 2016). Trois courants de pensée représentatifs de la littérature s'inscrivent dans cette vision volontariste : la théorie des choix stratégiques, la théorie du développement organisationnel et la théorie de l'enracinement. Les théoriciens de ces courants de pensée émanent fondamentalement d'une même vision intentionnelle et délibérée du changement.

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

Ils s'accordent à reconnaître que la capacité des organisations à introduire du changement est contrainte par des facteurs internes. Des facteurs considérés comme de réels moteurs de la dynamique organisationnelle.

La perspective de la théorie des choix stratégiques est basée sur une vision et une conception spécifique de l'évolution des organisations. Dans cette approche, les organisations sont perçues comme une combinaison de ressources et de compétences déployées et développées en interne, susceptibles de doter l'organisation d'une capacité d'innovation sur le plan managérial (DAFT & WEICK, 1984). L'IM est retenue comme étant un acte volontaire, résultant d'une action planifiée des leaders, souhaitant transformer l'environnement dans lequel leurs organisations évoluent. Cette perspective d'endogène d'IM confère une importance à la capacité des acteurs organisationnels à insuffler une dynamique du changement dans l'organisme (DRUCKER, 1998). L'école du développement organisationnel met en lumière, le rôle des acteurs organisationnels et leurs capacités créatrices à générer des opportunités du changement. Ces acteurs qui agissent en tant qu'agents du changement sur la culture, la stratégie et la structure de leurs organisations afin de la faire évoluer (BURGELMAN, 1996). Dans la même optique d'analyse, la théorie de l'enracinement suppose que les leaders anciennement recrutés développent des stratégies opportunistes et entrevoient de nouvelles perspectives (ALEXANDRE & PAQUEROT, 2000). L'accumulation d'expériences, de connaissances et du savoir-faire chez les leaders favorisent la naissance de nouvelles formes organisationnelles innovantes. Les leaders disposent d'une latitude managériale importante dans l'accomplissement des programmes innovants, susceptibles d'offrir de meilleures perspectives pour leurs organisations (TAN & PENG, 2003).

### 1.2 LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'IM : ANALYSE PAR APPROCHE DETERMINISTE

Selon cette approche, la mise en œuvre réussie d'une IM peut s'expliquer à travers le rôle joué par des facteurs exogènes liés au contexte socioéconomique, politique et institutionnel dans lequel les organisations opèrent (PERRET & JOSSERAND, 2003). Il existe donc un ensemble de valeurs et de modèles qui influencent leurs structures et par conséquent, leurs processus d'innovation. Toutefois, les facteurs liés au système de gestion, à la stratégie et à la structure, sont retenus pour des facteurs de rigidité n'ayant aucune latitude du pouvoir en

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

matière d'innovation. La littérature en gestion permet de relever trois grands courants de pensée qui se rapportent successivement à cette vision déterministe. Il s'agit de la théorie de l'écologie des populations, la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la contingence. Il s'agit d'une perspective très déterministe, centrée sur la prédominance de l'environnement, où l'organisation subit passivement le changement sans pouvoir être l'acteur de son évolution. Selon cette perspective, la capacité de l'organisation à introduire des transformations organisationnelles est en grande partie attribuée à des facteurs contextuels (MELLAHI & WILKINSON, 2004). Sa survie reste liée aux variables environnementales, constituant les forces de son existence. Les pressions exercées par l'environnement externe sont retenues comme des principaux facteurs obligeant les leaders à engager un processus de changement organisationnel. Les tenants de la théorie néo-institutionnelle soutiennent de leur côté, l'idée du rôle de l'environnement institutionnel comme facteur contraint l'adoption d'une IM. Selon eux, l'organisation opère et évolue au sein d'un environnement régi par un ensemble de valeurs, de normes, de lois ou de modèles organisationnels qui influent sa structure. Des pressions institutionnelles auxquelles l'organisation se voit dans l'obligation à se conformer pour des raisons de légitimité, ou d'incertitude (MENARD, 2003). Et qui s'imposent de façon contraignante et interagissent les uns avec les autres, exerçant un effet stimulant sur le comportement des organisations au niveau de leurs activités d'innovation. La théorie de la contingence met également l'accent sur les considérations contextuelles, en insistant sur leurs effets structurants et dynamiques à introduire des changements de type managérial (GANDJA, 2011). Les tenants de cette approche retiennent l'organisation comme un système ouvert, qui se développe en interdépendance étroite avec son environnement. Ce dernier constituant une source de menaces et d'opportunités conditionnant sa survie, et sa capacité d'introduire des changements. L'adaptation dynamique aux pressions et aux exigences que l'environnement externe impose, requiert à l'organisation de les internaliser en adoptant une attitude stratégique proactive. Celle-ci qui se matérialise par l'anticipation des changements, où le développement des IM plus ou moins radicales ou incrémentales permet de maintenir l'équilibre entre sa structure interne et les défis environnementaux.

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

### 1.3 LES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'IM : PRESENTATION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

La capacité de l'innovation de l'entreprise sur le plan managérial repose sur un ensemble de déterminants. Ces derniers regroupés en deux catégories. La première catégorie intègre des déterminants internes, influencés par une approche volontariste. La deuxième catégorie fait référence aux déterminants externes, influencés par une approche déterministe.

#### 1.3.1 LES FACTEURS INTERNES DE L'IM

L'hypothèse de base consiste dans le fait que les entreprises qui possèdent des caractéristiques internes propres, telles que celles liées à la stratégie, au leadership, à l'organisation, au personnel, constituent des conditions susceptibles d'influencer positivement la mise en œuvre de l'IM. Plusieurs recherches antérieures, ont réussi à argumenter théoriquement et empiriquement que les facteurs liés à la stratégie favorisent une mise en œuvre réussie de l'innovation (MONGO, 2013; BENHABIB et al., 2016; HADHRI et al., 2016; PIERRE & FERNANDEZ, 2018). Par ailleurs, les liens entre les facteurs liés au leadership et l'innovation ont fait l'objet de nombreuses recherches, qui ont affirmé le lien positif entre ces deux variables (KICKUL & GUNDRY, 2002; VACCARO et al., 2012; LAVASTRE et al., 2014; FARACE & MAZZOTTA, 2015; BENHABIB et al., 2016; BARAKAT & BENDOU, 2017; PIERRE & FERNANDEZ, 2018). Ces auteurs s'accordent sur le fait que l'IM est une question de leadership, où la capacité d'innovation de l'entreprise est fortement influencée par la volonté et l'engagement de son leader de se distinguer de la concurrence.

Dans la même lignée d'idées, de nombreux travaux de recherche sur l'innovation ont accordé une attention particulière à la structure organisationnelle, que les entreprises doivent mettre en place pour renforcer leurs capacités d'innovation (PRAJOGO & AHMED, 2006). Cette capacité qui est bien servie par un ensemble de facteurs organisationnels tels que : une structure organisationnelle souple et décentralisée, un style du management participatif, un climat organisationnel favorable, une mobilisation des ressources humaines et financières, etc. Leur effet positif sur la mise en œuvre de l'IM a été démontré dans de nombreux travaux (LAVASTRE et al., 2014; PIERRE & FERNANDEZ, 2018). A ces facteurs, s'ajoutent d'autres facteurs liés au personnel (connaissances, compétences, expertise, implication, polyvalence,

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

etc.). Ces derniers nous semble une catégorie de compétences internes intéressantes qui peut être une source de créativité et d'innovation (BENHABIB et al., 2016; PIERRE & FERNANDEZ, 2018).

De ce qui précède, nous avançons notre première hypothèse :

**Hypothèse 1** : Les facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise jouent un rôle positif sur sa propension à innover sur le plan managérial.

Cette hypothèse se décline en quatre sous hypothèses :

**H1.1** : Les facteurs liés à la stratégie influencent positivement la mise en œuvre de l'IM.

**H1.2** : Les facteurs liés au leadership influencent positivement la mise en œuvre de l'IM.

**H1.3** : Les facteurs liés à l'organisation influencent positivement la mise en œuvre de l'IM.

**H1.4** : Les facteurs liés au personnel influencent positivement la mise en œuvre de l'IM.

### 1.3.2 LES FACTEURS EXTERNES DE L'IM

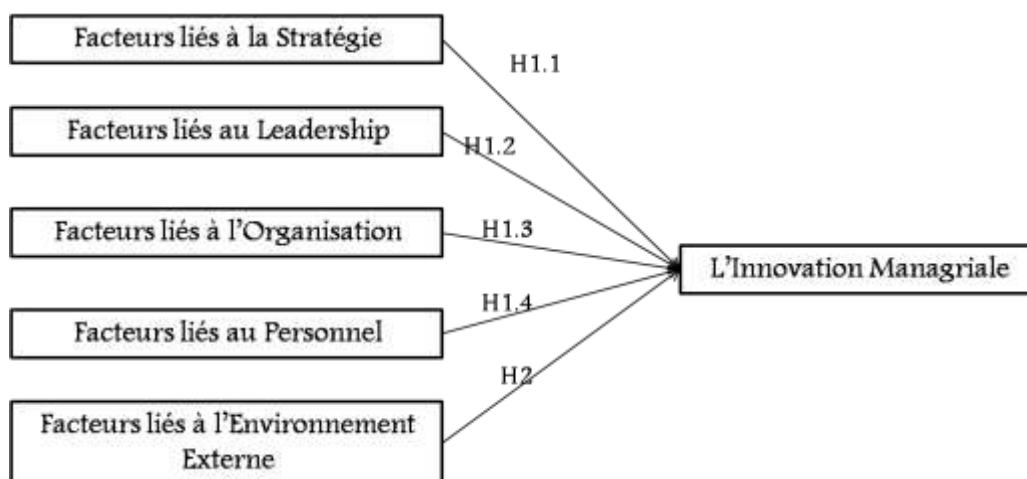
Le caractère systémique du mode du fonctionnement de l'entreprise nous amène également à accorder une attention particulière à son environnement externe qui peut apporter des déterminants pour renforcer sa capacité d'innovation. En effet, l'interaction de l'entreprise avec son environnement externe est susceptible de fournir des sources de créativité et d'innovation, que l'entreprise ne peut pas facilement s'offrir en interne. Cette interaction immanente avec les différentes composantes de son environnement macro, est susceptible d'être particulièrement bénéfique pour sa dynamique d'innovation. Une dynamique fournissant un champ fertile pour l'émergence de nouvelles idées, connaissances et du savoir-faire (ZENG et al., 2010; FARACE & MAZZOTTA, 2015; HADHRI et al., 2016). Le secteur d'activité de l'entreprise constitue dans la littérature comme un facteur déterminant de l'innovation (FARACE & MAZZOTTA, 2015). La concurrence que subisse l'entreprise l'oblige à revoir sa façon de faire pour se distinguer de ses concurrents. Chose qui la pousse à accentuer ses efforts en matière d'innovation. Par rapport à l'appartenance aux pôles de compétitivité, la littérature reste convergente sur son rôle moteur dans le succès de la mise en œuvre de l'innovation. En fin, plusieurs travaux mettent en évidence l'influence positive de l'étendue du marché comme facteur déterminant de l'innovation (FORT et al., 2005). Dans la lignée de ces travaux nous avançons notre deuxième hypothèse :



**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

**Hypothèse 2** : Les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise jouent un rôle positif sur sa propension à innover sur le plan managérial. Considérant l'objectif de ce travail de recherche, un ensemble de facteurs ont été identifiés sur la base de notre revue de littérature et renforcés par les résultats de l'étude qualitative menée (Cf. Figure 1).

**Figure N°1 : Le Modèle Conceptuel de la Recherche**



**2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans une optique de recherche des facteurs explicatifs d'une mise en œuvre réussie de l'IM, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive. Notre modèle de recherche se compose de cinq hypothèses de recherche liant les variables explicatives à la variable à expliquer (Cf. Figure 1).

**2.1 POPULATION DE RECHERCHE ET MODE DE COLLECTE DES DONNEES**

Notre étude d'enquête s'est portée sur les PME de la région Souss Massa opérant dans le secteur industriel. Ce choix trouve son origine d'une part, dans le fait que le tissu entrepreneurial de la région est constitué aujourd'hui de plus de 7000 entreprises dont 97% sont des PME-PMI, qui emploient plus de 45% de la main d'œuvre régionale. D'autre part, la problématique traitée se trouve plus pertinente dans ce type d'entreprises, où l'innovation reste une priorité absolue pour les PME industrielles. Sur 528 unités industrielles, représentant 7,5% du tissu entrepreneurial de la région, nous avons retenu un échantillon composé de 58 PME. Pour le choix de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode des quotas. Nous nous sommes concentrés sur des PME qui ont déjà un nombre d'années

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

d'expériences important dans le domaine de l'industrie. A cet effet, l'échantillon fut confectionné à partir des critères suivants : PME marquée par une dynamique organisationnelle avancée et PME innovante et ayant déjà une activité à l'international.

Quatre zones sont couvertes par l'étude : les préfectures d'Agadir Ida Outanane, Inezgane Ait Melloul, les provinces de Chtouka Ait Baha et Taroudant, lesquelles concentrent plus de 85% des unités industrielles de la région. Au niveau de la collecte des données, notre démarche s'est déployée en deux étapes successives. Une étude qualitative de nature exploratoire est appropriée en premier lieu. Nous avons réalisé quatorze entretiens semi-directifs, menée auprès des managers et chefs d'entreprises. En second lieu, une étude quantitative de nature confirmatoire est entreprise. Nous avons retenu le questionnaire comme outil de recueil des données. Il a été administré en mode face à face et par internet. La période d'administration du questionnaire a duré quatre mois allant du mois d'Avril au mois de Juillet 2018 auprès de 58 PME.

### 2.2 OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Le tableau 1 représente l'opérationnalisation des variables du modèle d'analyse, à travers lequel nous explicitons les échelles retenues, leurs sources, ainsi que les items développés dans notre questionnaire.

**Tableau N°1 : Opérationnalisation des variables du modèle**

Variable à mesurer	Item	Référence
Facteurs liés à la stratégie (7 items)	Orientation stratégique, capacité d'investissement, taille de l'entreprise, prise du risque, évaluation permanente de la stratégie	BENHABIB et al. (2016), HADHRI et al. (2016), PIERRE & FERNANDEZ (2018)
	Structure de veille stratégique, culture d'amélioration continue.	Entretiens exploratoires
Facteurs liés au leadership (5 items)	Compétences managériales, expérience, expertise	KICKUL & GUNDRY (2002), VACCARO et al. (2012), FARACE & MAZZOTTA (2015), BENHABIB et al. (2016), PIERRE & FERNANDEZ (2018)
	L'engagement, l'attitude d'ouverture	Entretiens exploratoires
Facteurs liés à l'organisation (7 items)	Structure organisationnelle décentralisée, management participatif, ressources humaines et financières	LAVASTRE et al. (2014), PIERRE & FERNANDEZ (2018).

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

	Equipe de conduite de changement, climat organisationnel, communication	Entretiens exploratoires
Facteurs liés au personnel (5 items)	Expérience, polyvalence, travail en équipe	BENHABIB et al. (2016), PIERRE & FERNANDEZ (2018)
	Personnel qualifié, implication	Entretiens exploratoires
Facteurs liés à l'environnement externe (7 items)	Etendue du marché, appartenance à un pôle de compétitivité, secteur d'activité, proximité géographique, développement des partenariats	FORT et al. (2005), ZENG et al. (2010), FARACE & MAZZOTTA (2015), BENHABIB et al. (2016).
	Intensité concurrentielle, recours à la normalisation	Entretiens exploratoires
IM (9 items)	Structure organisationnelle, qualité du système de gestion, coordination entre les fonctions, gestion des ressources humaines, Supply Chaine, procédures et processus, gestion par projet, système d'information, partenariat	GUNDAY et al. (2011)

Pour la plus part des mesures, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Likert de cinq points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

### 3. RESULTAT

#### 3.1 OUTILS STATISTIQUES DE L'ANALYSE EMPIRIQUE

L'analyse des données est faite en deux parties : une analyse factorielle exploratoire à l'aide du logiciel SPSS (version 19.0), et une analyse factorielle confirmatoire opérée par la méthode des équations structurelles en utilisant le logiciel Smart PLS M3 version 2.0.

##### 3.1.1 PHASE EXPLORATOIRE

Une analyse factorielle exploratoire est conduite pour chaque catégorie de variables de notre modèle en utilisant la méthode de l'analyse en composante principales (ACP). Pour toutes les variables du modèle, l'indice KMO est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. Les résultats de l'analyse révèlent l'unidimensionnalité de l'échelle. Concernant la structuration des items, tous les items ont une communalité supérieure à 0,50 et des poids factoriels satisfaisants. Suite à cette analyse exploratoire des items ont été éliminés (15 items) tout en respectant les normes et les règles statistiques (Cf. Tableau 2).

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

**Tableau N°2 : Analyse factorielle exploratoire des variables**

Variable Facteur lié à	Echelle finale		Variance expliquée%	KMO (> 0,5)	Test Bartlett
	Items retenus	Alpha de Cronbach			
Stratégie	FS1, FS2, FS3	0.624	57,058	0,647	Significatif
Leadership	Lead1, Lead2, Lead3, Lead4, Lead5	0.910	73,684	0,864	Significatif
L'organisation	FOrg2, FOrg4, FOrg5, FOrg6, FOrg7	0.917	76,333	0,819	Significatif
Personnel	FPers1, FPers2, FPers3, FPers5	0.819	65,158	0,735	Significatif
L'environnement externe	FExter3, FExter6, FExter7	0.767	68,447	0,694	Significatif
L'innovation managériale	IM1, IM3, IM5, IM8, IM9	0.868	65,504	0,743	Significatif

### 3.1.2 PHASE CONFIRMATOIRE

L'évaluation de l'ajustement de notre modèle global s'est faite en s'appuyant sur la méthode d'analyse des équations structurelles PLS. Nous avons procédé à tester dans un premier temps, le modèle de mesure et dans un second temps, le modèle structurel.

#### 3.1.2.1 EVALUATION DU MODELE DE MESURE

##### A - FIABILITE DU MODELE DE MESURE

Les résultats obtenus font apparaître que chaque variable latente réflexive du modèle affiche une valeur de l'indice de fiabilité composite (CR) supérieure à 0.7. Ce dernier varie entre 0.813 et 0.933 (Cf. Tableau 3), ce qui nous permet de conclure que notre modèle de mesure réflexif justifie une cohérence interne très élevée.

##### B- VALIDITE CONVERGENTE

L'analyse des résultats obtenus dans le tableau 3, indique que toutes les variables manifestes de notre modèle réflexif ont des contributions factorielles (Loading) supérieures au seuil recommandé 0.7. Un item (FS3) a été éliminé ne répondant pas aux normes statistiques. Les variables latentes réflexives présentent des valeurs AVE supérieures au seuil minimum acceptable de 0,50. Ce qui veut dire que les variances des construits réflexifs du

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

modèle sont expliquées à hauteur de 50% grâce aux indicateurs qui leurs sont rattachés. Ceci confirme la validité convergente des construits de notre modèle.

**Tableau N°3 : Fiabilité et validité convergente du modèle de mesure réflexif**

Variable latente	Item	Loading	Variable latente	Item	Loading
Facteurs stratégiques <b>AVE = 0.685 ; CR = 0.813</b>	FS1	0.794	Facteurs liés à l'organisation <b>AVE = 0.763 CR = 0.941</b>	Forg2	0.777
	FS2	0.860		Forg4	0.827
Facteurs liés au Leadership <b>AVE = 0.736 CR = 0.933</b>	FLead1	0.890		Forg5	0.890
	FLead2	0.864		Forg6	0.931
	FLead3	0.875		Forg7	0.932
	FLead4	0.827		FExter3	0.754
	FLead5	0.833		FExter6	0.896
Facteurs liés au personnel <b>AVE = 0.647 CR = 0.880</b>	FPers1	0.785	FExter7	0.815	
	FPers2	0.826	L'innovation Managériale <b>AVE = 0.653 CR = 0.904</b>	IM1	0.821
	FPers3	0.786		IM3	0.863
	FPers5	0.818		IM5	0.732
				IM8	0.775
		IM9		0.842	

### C- VALIDITE DISCRIMINANTE

Les résultats relatifs à l'analyse sont présentés dans le tableau 4 :

**Tableau N°4 : Validité discriminante mesurée par la variance moyenne extraite (AVE) au carré**

	AVE	Fexter	Flead	Forg	Fpers	FS	Innov Manag
Fexter	0,678	<b>0,824</b>					
Flead	0,736	0,638	<b>0,8579044</b>				
Forg	0,763	0,621	0,532	<b>0,8734987</b>			
Fpers	0,647	0,52	0,702	0,705	<b>0,8043631</b>		
FS	0,685	0,474	0,499	0,336	0,43	<b>0,8276473</b>	
Innov Manag	0,653	0,633	0,346	0,377	0,403	0,311	<b>0,808084154</b>

Source : Résultats d'analyse

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

A la lecture des résultats du tableau 4, nous constatons que les racines carrées des AVE diagonales de chaque construit sont supérieures aux corrélations entre les différents construits hors diagonales. Ce qui indique que les items d'un construit contribuent fortement au construit en question et moins aux autres construits du modèle. Nous en concluons alors, que les conditions requises pour assurer la validité discriminante de tous les construits réflexifs du modèle sont remplies.

### 3.1.2.2 EVALUATION DE LA QUALITE GLOBALE DU MODELE

Les résultats de l'analyse attestent que le pouvoir explicatif du modèle est très satisfaisant  $R^2 = 40.80\%$  (Cf. Tableau 5). Ceci implique une relation forte entre les variables explicatives et la variable prédictive du modèle. Par ailleurs, comme le recommande TENENHAUS et al., (2005), la validation globale du modèle de recherche sous l'approche PLS est évaluée par l'indice GOF (Goodness-of-fit) :  $GOF = \sqrt{[(\text{Average communality}) \times (\text{Average R-Square})]}$

Selon les résultats obtenus dans le tableau 5, nous constatons que l'indice d'ajustement GOF affiche une valeur très satisfaisante qui est au-dessus du seuil recommandé dans la littérature qui est de 30% (TENENHAUS et al., 2005). Ce qui traduit d'une part, une bonne qualité des liens entre les construits de mesure et les variables latentes et d'autres part, une bonne qualité des relations structurelles :  $GOF = \sqrt{[(0,693666667) \times (0,408)]} = 53,20\%$

**Tableau N°5 : Evaluation de la qualité globale du modèle**

Variable latente	AVE	CR	R Square	Communality
FS	0.685	0.813		0.685
FLead	0.736	0.933		0.736
FOrg	0.763	0.941		0.763
FPers	0.647	0.863		0.647
FExeter	0.678	0.880		0.678
IM	0.653	0.904	40.80%	0.653
<b>Moyenne</b>			0,408	0,693666667
<b>GOF</b>			<b>53,20%</b>	

D'après les résultats rapportés dans le tableau 5, tous les critères de l'évaluation du modèle structurel sont satisfaits ( $R^2 > 0.1$  ;  $GOF > 0.3$ ), nous pourrions conclure que la qualité de notre modèle global est validée.

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

### 3.1.2.3 TEST DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Les hypothèses de notre modèle de recherche sont testées en évaluant la significativité des coefficients de régression standardisés suivant la procédure bootstrapping. Celle-ci appliquée sur 500 échantillons à l'aide du logiciel SmartPLS. Nous avons utilisé la méthode de re-échantillonnage par bootstrapping. En tenant compte des résultats de la qualité du modèle de recherche, le tableau 6, synthétise les principaux résultats de l'évaluation des liens structurels en rapport avec les hypothèses de recherche formulées (coefficients et statistiques-t).

**Tableau N°6 : Synthèse des résultats du test des hypothèses du modèle sous l'approche PLS**

Hypothèse	Coefficient stantardisé B	Statistique-t	Conclusion	Statut de l'hypothèse
H1.1	0.041	0.290	Non significative	Infirmier
H1.2	-0.131	1.016	Non significative	Infirmier
H1.3	-0.025	0.206	Non significative	Infirmier
H1.4	0.053	0.287	Non significative	Infirmier
H2	0.677	5.132	Positive et très significative au seuil de 1%	Confirmer

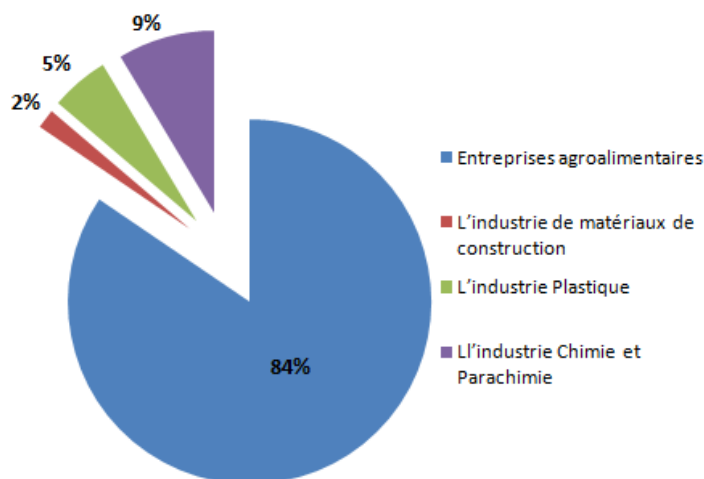
**Source : Résultats d'analyse**

## 4. DISCUSSION DES RESULTATS

Rappelons que l'objectif étant de déterminer les facteurs clés du succès de l'IM dans le contexte des PME industrielles de la région Souss Massa (Maroc). Les 58 PME interrogées se répartissent ainsi en fonction de leurs appartenances sectorielles :

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

**Figure N°2 : Répartition de l'échantillon en fonction du secteur d'activité**



D'après la figure 3, 84% des PME opèrent dans le secteur de l'agroalimentaire, 9% dans l'industrie chimie et parachimie et les 7% restantes se répartissent entre l'industrie plastique et celle des matériaux de construction. Le nombre d'employés est compris entre 50 et 500 salariés. Par ailleurs, l'ancienneté moyenne des PME est de 19,30 ans. Les répondants au questionnaire sont pour la majorité des hommes (83%).

La dynamique interactive des PME de la région Souss Massa les imposent comme locomotives en matière d'innovation, qui subissent la pression acharnée d'une vive concurrence et qui les oblige à accentuer leurs efforts d'innovation pour maintenir leurs positions sur le marché. Notons par ailleurs, que les capacités de ces PME à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients et à assurer leurs croissances sont largement conditionnées par leur capacité à innover. Parmi les 58 acteurs interrogés, 34% ont précisé que leurs capacités d'innovation sur le plan managérial sont fortement exposées à des contraintes d'ordre technique et financier limitant par conséquent, leurs marges de manœuvre à investir davantage dans l'innovation. Toutefois, les 66% restant affichent une meilleure capacité à innover, où les PME parviennent à développer des innovations importantes sur le plan managérial telles que la mise en place du Système de Management de la Qualité, la méthode des 5S, le Lean manufacturing, le 6 Sigma, le Tableau de Bord d'Exploitation, etc. La capacité d'innovation semble donc varier sensiblement à l'échelle intra-régionale, en raison tant des spécificités propres des PME étudiées, de leurs flexibilités,



## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

créativités et proximités. La majorité d'entre elles innove autant de manière incrémentale que radicale. Ce constat, peut s'expliquer par le fait que les projets d'innovation radicaux sont coûteux et à haut risque, tandis que ceux d'innovations incrémentales présentent moins d'incertitude et moins de risque d'échec.

En ce qui suit, nous nous discutons nos hypothèses de recherche.

**Hypothèse 1 : Les facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise jouent un rôle positif sur sa propension à innover sur le plan managérial.**

Au regard de nos résultats, nous avons constaté une absence d'une corrélation positive entre les facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise et l'IM. Cela contredit les résultats de recherche antérieurs cités dans la littérature (FORT et al., 2005; FARACE & MAZZOTTA, 2015; BENHABIB et al., 2016; BARAKAT & BENDOU, 2017; PIERRE & FERNANDEZ, 2018). La non significativité de ce résultat nous conduit à infirmer notre première hypothèse de recherche H1.

Fort de la place prépondérante prise par les facteurs liés à l'environnement interne de l'entreprise dans le champ de l'innovation, nos résultats prouvent le contraire. Cette constatation est pour le moins surprenante, les PME ne voient pas de corrélation positive entre les attributs de l'environnement interne de l'entreprise et l'IM. Cet effet non significatif des facteurs internes tendrait à montrer la spécificité des PME étudiées par rapport aux autres. Une première explication de ce résultat inattendu peut être attribuée au fait que l'engagement des PME dans l'IM n'obéit pas à une logique volontariste, mais il est étroitement lié aux exigences et aux injonctions fortes de l'environnement externe. Ces injonctions qui pèsent sur elles, comme autant de réels défis susceptibles de les écarter du jeu concurrentiel. L'intensité de ces défis rend les PME fortement sensibles à leur contexte externe et à leur mutation, lesquels les conduisent à s'adapter aux fluctuations du marché. Ceci en apportant des changements significatifs au niveau des pratiques, alliant l'efficacité à l'attrait de la nouveauté. Cette explication purement exogène de la capacité d'IM des PME conduit à nier l'importance des facteurs internes, où le besoin d'innover se nourrit des exigences du contexte sociopolitique et institutionnel.

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

Une deuxième explication avancée de façon plus ou moins explicite par les répondants a trait à la mauvaise compréhension du concept d'IM, ainsi qu'à la nature tacite des bases de savoir mobilisées par ce type d'innovation. Chose qui affaiblit l'incitation volontaire chez les PME à les développer. La décision d'innovation sur le plan managérial est entachée par des difficultés d'observation et de définition, chose qui rend l'engagement des dirigeants et des managers moins important. Par opposition, aux innovations technologiques, celles-ci ont potentiellement plus d'importance que les IM.

**Hypothèse 2 : Les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise jouent un rôle positif sur sa propension à innover sur le plan managérial.**

Les résultats des tests d'hypothèses menés avec la méthode PLS, révèlent que les facteurs liés à l'environnement externe influencent positivement et de façon très significative la capacité d'innovation sur le plan managérial ( $\beta_2=0.677$ ) avec un seuil de significativité de 1% (t-statistique =5.132). Notre hypothèse H2 est alors confirmée.

L'ouverture et l'interaction de l'entreprise avec son environnement externe procure un puissant mécanisme de stimulation de son activité d'innovation et son dynamisme (ZAIED et al., 2015). Les résultats montrent que la capacité d'innovation des PME sur le plan managérial est fortement influencée par trois principales dimensions. Le secteur d'activité de l'entreprise, le développement des stratégies de partenariat et de coopération avec les parties prenantes (PP) et le recours à la normalisation.

Le secteur d'activité dans lequel les PME opèrent et évoluent est mis en avant par notre étude comme étant un facteur clé du succès de l'IM. Un facteur largement reconnu dans la littérature (BECHEIKH et al., 2006), influençant et stimulant la façon dont la PME innove. Les répondants expliquent ce résultat par le fait que dans un secteur d'activité aussi concurrentiel que celui de l'industrie, les PME sont souvent dominées par des demandes du marché, et des mutations de l'environnement qui leur imposent des exigences et des défis lesquelles les incitent à être à la course à l'innovation. Il est généralement admis que le secteur d'activité offre aux PME un réservoir de savoir et d'opportunités, qui se traduit par un dynamisme qui stimule leur capacité d'innovation en leur conférant une plus grande flexibilité et rapidité de réaction face aux changements externes.

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

Les résultats de l'analyse ressortent également le rôle déterminant que joue le développement des stratégies de partenariat avec les PP à impulser la capacité des PME à innover sur le plan managérial. Le développement des stratégies de partenariat a pris une ampleur, en devenant une forme d'organisation nécessaire pour développer des innovations (AYUSO et al., 2011). En effet, un fonctionnement interactif avec les PP assurera une flexibilité et une confiance accrue et constituera une source de partage et du transfert d'informations, de connaissances et du savoir et savoir-faire. En effet, en stimulant cet esprit de coopération et de partenariat, les PME peuvent obtenir des avantages importants en matière de création d'un réseau plus favorable au développement de l'innovation tout en interagissant avec un grand nombre de partenaires. Ce qui leur permettra d'être à la lumière des dernières tendances du marché concurrentiel et d'obtenir des connaissances et des savoirs nécessaires. LASAGNI (2012), note dans ce sens que tisser des relations mutuellement bénéfiques avec les PP, est susceptible d'offrir des connaissances externes manquantes que l'entreprise elle-même ne peut pas facilement s'offrir. Ce qui constituera souvent un champ fertile pour l'émergence de nouvelles idées et pratiques lesquelles peuvent être exploitées pour innover sur le plan managérial. Nos résultats viennent appuyer plusieurs travaux théoriques et empiriques (ZENG et al., 2010; MONGO, 2013; FARACE & MAZZOTTA, 2015; PIERRE & FERNANDEZ, 2018;). La propension à innover sur le plan managérial est également influencée par la volonté de la PME à se conformer aux normes internationales relatives à sa production. Les résultats de l'analyse révèlent l'importance que joue le recours à la normalisation comme un déterminant de l'IM. Il occupe le devant de la scène, où dans le souci de répondre aux exigences des clients et sous la pression de la concurrence, les PME sont amenées à innover sur le plan managérial en adoptant des normes et des standards spécifiques à leurs activités. La structuration et la reconfiguration qu'apporte une norme constituent un cadre propice favorisant un ancrage dynamique en faveur de la promotion de l'IM dans les PME. Elles permettent de se donner de nouvelles armes dans la concurrence économique, et de se procurer d'un guide et de repères apportant un éclairage nouveau dans le domaine du management. Ce résultat conforte les propos de certains auteurs qui ont indiqué clairement dans leurs recherches qu'une mise en œuvre efficace de la norme produit des effets de levier

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

très importants en matière de promotion de l'IM (GUIBERT & NEU, 2012; BARAKAT & BENDOU, 2017).

### CONCLUSION

La présente recherche avait pour objectif d'identifier les facteurs susceptibles de favoriser une mise en œuvre réussie de l'IM au sein des PME de la région Souss Massa. La littérature a peu exploré de façon explicite et intentionnelle les facteurs clés du succès de l'IM, se limitant beaucoup plus à ceux de l'innovation technologique. Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche mixte combinant les deux méthodes qualitative et quantitative. Nous avons fait appel à deux méthodes considérées complémentaires, avec comme finalité d'affiner et d'enrichir la compréhension du phénomène étudié. Les résultats montrent que la mise en œuvre de l'IM est fortement dépendante des pressions externes, environnementales et institutionnelles, que de la volonté interne d'amélioration de la performance. Les résultats ont affirmé l'existence d'une influence positive et très significative des facteurs de l'environnement externe sur une mise en œuvre réussie de l'IM. Le rôle du secteur d'activité dans lequel s'insère l'entreprise, l'importance du développement des stratégies de partenariat avec les PP, ainsi que le recours à la normalisation sont trois facteurs externes dominants dans la mise en œuvre réussie de l'IM. Toutefois, la principale surprise découlant des résultats de cette recherche a trait aux facteurs émanant de l'environnement interne de l'entreprise. À l'encontre des études antérieures réalisées, ce groupe de facteurs s'est avéré insignifiant, n'influençant pas la mise en œuvre de l'IM. Les résultats de l'étude constituent une contribution importante quant à la compréhension des facteurs explicatifs de la mise en œuvre réussie de l'IM dans les PME industrielles de la région Souss Massa. Dans un objectif de capitalisation des connaissances, la présente recherche contribue à l'enrichissement des travaux les plus récents effectués sur les FCS de l'IM. Comme pour toutes les recherches, la présente étude rencontre plusieurs limites sur lesquelles nous souhaiterons revenir. La principale limite a trait à la validité externe de nos résultats. En effet, nous ne prétendons pas à généraliser nos résultats, dans la mesure où l'étude que nous avons faite est contextualisée, et que les résultats obtenus sont spécifiques à un contexte bien particulier, les PME industrielles de la région Souss Massa. Tester la validité externe des échelles que nous avons

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)

---

construites et développées, implique de mener l'étude dans d'autres contextes. Il s'agit d'étendre cette étude sur des secteurs autre que l'industrie, et dans d'autres zones que la région Souss Massa afin de vérifier si notre modèle de recherche est valide dans d'autres contextes que celui retenu dans l'étude. Comme il sera intéressant de faire une comparaison entre les différents types de secteurs d'activité et de vérifier si les facteurs qui influencent la mise en œuvre réussie de l'IM dépendent du secteur d'activité ou sont les mêmes quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. Malgré cela, nous estimons que ces derniers répondent bien à la question de recherche. Ils ont fourni des éclairages nouveaux dans le domaine de l'innovation, quant à la pertinence de la maîtrise des FCS de l'IM. Comme nous demeurons convaincus que le présent travail de recherche apportera un enrichissement important dans le champ des connaissances portant sur les FCS de l'IM, et ce aussi bien au niveau théorique qu'au niveau pratique.

---

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

---

**BIBLIOGRAPHIE**

**ALEXANDRE, H., & PAQUEROT, M.** (2000), Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, *Finance Contrôle Stratégie*, 3, 2, pp. 5-29.

**AYUSO, S., ÁNGEL RODRIGUEZ, M., GARCIA-CASTRO, R., & ÁNGEL ARIÑO, M.** (2011), Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?, *Industrial Management & Data Systems*, 111, 9, pp.1399-1417.

**BARAKAT, O., & BENDOU, A.** (2017), Etude exploratoire sur les Facteurs Clés de Succès de l'Innovation Managériale. Cas des PME industrielles de la région Souss Massa- Maroc, *Revue d'Economie & de Gestion*, 1, pp. 61-75.

**BARLATIER, P.-J., LAMBERT, M., & ROUSSEAU, A.** (2011), Innovation et développement de capacités organisationnelles, *Revue française de gestion*, 7, 216, pp.45-61.

**BECHEIKH, N., LANDRY, R., & AMARA, N.** (2006), Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières, *Journal of Administrative Sciences*, 23, 4, pp.275-300.

**BENHABIB, A., BERRACHED, W., & SENOUCI, B.** (2016), Key Determinants of Innovation in the Algerian SMEs, *Middle Eastern and African Economies*, 18, 1, pp.183-200.

**BOCQUET, R., & DUBOULOZ, S.** (2013), Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus?, *Revue française de gestion*, 6, 235, pp.129-147.

**BURGELMAN, R. A.** (1996), A process model of strategic business exit: Implications for an evolutionary perspective on strategy, *Strategic management journal*, 17, pp.193-214.

**CECCALDI, V.** (2016), L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE): retour sur expérience d'une petite cave coopérative vinicole, *Innovations*, 2, 50, pp.143-162.

**DAFT, R. L., & WEICK, K. E.** (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of management Review*, 9, 2, pp.284-295.

**DAUTEL, V.** (2015), L'adoption d'innovations technologiques et/ou organisationnelles dans la région métropolitaine de Luxembourg, *Economie & prévision*, 1, 206-207, pp.71-90.

**DRUCKER, P. F.** (1998), The discipline of innovation, *Harvard business review*, 76, 6, pp.149-157.

**FARACE, S., & MAZZOTTA, F.** (2015), The effect of human capital and networks on knowledge and innovation in SMEs, *Journal of Innovation Economics & Management*, 1, 16, pp.39-71.

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

---

- FORT, F., RASTOIN, J.-L., & TEMRI, L. (2005)**, Les déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires. *Revue internationale PME*, 18, 1, pp.47-72.
- GANDJA, S.V. (2011)**, les choix stratégiques d'externalisation des services compatibles dans une économie en développement, *recherches en sciences de gestion*, 6, 87, pp.45-65
- GUIBERT, J.-C., & NEU, M. (2012)**, La normalisation et l'innovation sont-elles antagonistes, ou complémentaires?, *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 3, 67, pp. 30-34.
- GUILMOT, N. (2016)**, Les paradoxes comme source de résistance au changement, *Revue française de gestion*, 5, 258, pp.29-44.
- GUNDAY, G., ULUSOY, G., KILIC, K., & ALPKAN, L. (2011)**, Effects of innovation types on firm performance, *International Journal of production economics*, 133, 2, pp.662-676.
- HADHRI, W., ARVANITIS, R., & M'HENNI, H. (2016)**, Determinants of innovation activities in small and open economies: the Lebanese business sector, *Journal of Innovation Economics & Management*, 3, 21, pp.77-107.
- KICKUL, J., & GUNDRY, L. (2002)**, Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation, *Journal of Small Business Management*, 40, 2, pp.85-97.
- LASAGNI, A. (2012)**, How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe, *Journal of Small Business Management*, 50, 2, pp.310-339.
- LAVASTRE, O., AGERON, B., & CHAZE-MAGNAN, L. (2014)**, La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes, *Revue française de gestion*, 2, 239, pp.75-89.
- LE ROY, F., ROBERT, M., & GIULIANI, P. (2013)**, L'innovation managériale. Introduction, *Revue française de gestion*, 39, 235, pp.71-75.
- MELLAHI, K., & WILKINSON, A. (2004)**, Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework, *International Journal of Management Reviews*, 5,1, pp.21-41.
- MENARD, C. (2003)**, L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats, *Cahiers d'économie politique*, 1, 44, pp.103-118.
- MOL, M. J., & BIRKINSHAW, J. (2009)**, The sources of management innovation: When firms introduce new management practices, *Journal of Business Research*, 62, 12, pp.1269-1280.

**LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE : CAS DES PME DE LA REGION SOUSS MASSA (AGADIR-MAROC)**

---

**MONGO, M.** (2013), Les déterminants de l'innovation: une analyse comparative service/industrie à partir des formes d'innovation développées, *Revue d'économie industrielle*, 3, 143, pp.71-108.

**PERRET, V., & JOSSERAND, E.** (2003), *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Edition Ellipses Marketing, Paris.

**PIERRE, A., & FERNANDEZ, A.-S.** (2018), Going Deeper into SMEs' Innovation Capacity: An Empirical Exploration of Innovation Capacity Factors, *Journal of Innovation Economics & Management*, 1, 25, pp.139-181.

**PRAJOGO, D. I., & AHMED, P. K.** (2006), Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance, *R&d Management*, 36, 5, pp.499-515.

**REHMAN, N. U.** (2017), A Complementary Relationship between Networks and Organizational Innovation Activities: Evidence from Chile, *Journal of Innovation Economics & Management*, 2, 23, pp.83-106.

**TAN, J., & PENG, M. W.** (2003), Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy, *Strategic management journal*, 24, 13, pp.1249-1263.

**TENENHAUS, M., VINZI, V. E., CHATELIN, Y.-M., & LAURO, C.** (2005), PLS path modeling, *Computational statistics & data analysis*, 48, 1, pp.159-205.

**VACCARO, I. G., JANSEN, J. J., VAN DEN BOSCH, F. A., & VOLBERDA, H. W.** (2012), Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size, *Journal of Management studies*, 49, 1, pp.28-51.

**WALKER, R. M., DAMANPOUR, F., & DEVECE, C. A.** (2010), Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 2, pp.367-386

**ZAIED, R. M. B., AFFES, H., & HIKKEROVA, L.** (2015), Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle, *Gestion 2000*, 32, 5, pp.81-98.

**ZENG, S. X., XIE, X. M., & TAM, C. M.** (2010), Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs, *Technovation*, 30, 3, pp.181-194.