

Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : Etat des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives

Managerial innovation and performance of Moroccan SMEs in times of crisis: State of the art, a SWOT critical analysis and perspectives

Mostapha HASSINE

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed Premier Oujda- Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management « LIRAM »

m.hassine@ump.ac.ma

Jihane NEJJARI

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Oujda

Université Mohammed Premier Oujda- Maroc

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management « LIRAM »

j.nejjari@ump.ac.ma

Date de soumission : 29/06/2021

Date d'acceptation : 12/08/2021

Pour citer cet article :

NEJJARI.J., HASSINE.M.(2021) « Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises : Etat des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 8» pp : 51- 73

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.5203306>

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution

License 4.0 International License



Résumé :

Dans un environnement en perpétuelle mutation, l'entreprise en générale et la PME en particulier doit se différencier par rapport à ses concurrents afin d'améliorer sa performance et devenir plus compétitive. En effet, l'introduction de nouvelles pratiques managériales est au centre des préoccupations des décideurs au sein de toute entreprise.

L'approche de l'innovation, plus précisément l'innovation dans le contexte du management présente un impact considérable dans le contexte occidental, elle est considérée comme un élément clé du développement des PME. Dès lors, l'objectif de cet article est de mener une recherche approfondie sur l'innovation managériale et l'impact direct sur la performance des PME marocaines, tout en montrant la relation entre l'innovation managériale et la performance et d'apporter une analyse critique à travers la matrice SWOT. En effet, les résultats obtenus à travers notre recherche nous en permis de répondre à la problématique du présent article et de soulever les mesures et perspectives possibles.

Mots clé : Innovation ; Innovation managériale ; Performance ; PME marocaines ; Crises.

Abstract:

In a constantly changing environment, the company in general and the SME in particular must differentiate themselves from their competitors in order to improve their performance and become more competitive. Indeed, the introduction of new management practices is at the center of the concerns of decision-makers within any company. Innovation in general, and managerial innovation, has proven its notoriety in the Western area, and is seen as a key element in the development of SMEs. The objective of this article is therefore to reflect on managerial innovation and the performance of SMEs in Morocco while showing the relationship between managerial innovation and performance and to conduct a critical analysis through the SWOT matrix. Indeed, the results obtained by our research allowed us to answer the problematic of this article and to raise possible measures and perspectives.

Keywords : Innovation ; Management innovation ; Performance ; Moroccan SMEs ; Crises.

Introduction :

Pendant la crise sanitaire actuelle, l'économie mondiale a enregistré une croissance considérée la plus faible en une décennie. Notre économie marocaine, comme le reste de la planète, a subi un double choc économique et social ce qui a engendré des conséquences néfastes sur son processus de développement.

Le contexte économique marocain de nature concurrentiel et complexe marqué par une grande part d'improvisation et d'incertitude nécessite une transformation des entreprises afin de faire face à ces changements, « la principale source de création de la richesse pour l'entreprise réside dans sa capacité à innover » (LAVASTRE et al, 2014).

La pandémie oblige les PME à se réinventer et faire preuve d'imagination pour transformer cette menace en opportunité (Marie Noeline Sinapin, 2020). (Yeh-Yun Lin,C et Yi-Ching Chen, M ., 2007) ont montré que l'innovation a été un facteur dominant dans le maintien de la performance des entreprises à l'échelle mondiale. En effet, 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.

L'innovation managériale est devenue une source principale de compétitivité pour l'entreprise lui procurant un puissant mécanisme de flexibilité et du changement (REHMAN, 2017).

Le terme de l'innovation managériale naquit en 1981 par Kimberly JR. Cette expression définit une volonté de faire reconnaître les innovations à caractère non technologique. Les chercheurs dans le domaine ont porté une réflexion particulière à l'innovation technologique en négligeant l'innovation à caractère managérial, comme les chiffres l'indiquent on compte un nombre de 12 700 articles scientifiques lié à l'innovation technologique contre 114 articles faisant référence à d'autre type d'innovations.

D'après (Birkinshaw, 2006), l'innovation dans le management est l'implantation des nouvelles pratiques, nouvelles structures, et de nouveaux processus, qui sont différents des normes connues et utilisées. (Hamel, 2006) considère que l'innovation managériale est un apport aux principes et pratiques du management traditionnel.

(Hamel, et al., 2008) définissent l'innovation appliquée au management comme l'instauration des processus, des pratiques, ou des techniques managériales nouvelles par rapport à ceux déjà connu afin d'atteindre les objectifs visés.

En effet, (Machesnay,1991) identifie la performance de l'entreprise comme l'obtention des objectifs attendus. Selon (Le Roy, et al., 2013), l'innovation managériale est considérée comme le principal facteur qui explique la performance de l'entreprise.

L'objectif de cet article est de mener une analyse sur les apports de l'innovation management dans la gouvernance et la performance des PME marocaines. Nous allons donc traiter la problématique suivante « *Dans quelle mesure l'innovation managériale contribuera-t-elle à l'amélioration de la performance des PME marocaines en temps de crises ?* ».

Ce travail de recherche va suivre un cheminement harmonieux, traitons six axes majeurs, d'abord, nous dévoilons un cadre théorique et conceptuel des différents concepts du sujet traité et le lien théorique existant entre eux, passant par la méthodologie de recherche utilisée, puis un état des lieux de l'économie mondiale et l'économie marocaine en temps de crise sanitaire actuelle, puis notre article mettra en lumière les typologies de l'innovation managériale, l'analyse critique des études antérieures à travers la méthode SWOT, les mesures prises et les perspectives possibles.

1. Cadre théorique et conceptuel de l'étude

1.1. Conceptualisation de l'innovation managériale

Depuis les années 1960, (Evan, 1966) et (Evan & Black, 1967), ont commencé à s'intéresser aux innovations qui ne comportent pas de dimension technologique, ainsi que les recherches de (Downs & Morh, 1976) et de (Daft, 1978). Ces derniers emploient le concept « innovations administratives ou organisationnelles » tout en proposant la présente définition « L'innovation administrative est en effet une idée innovatrice qui se rapporte au mode de management ou au recrutement et valorisation du personnel, à la définition des tâches à accomplir, ou bien à l'allocation des ressources» (Evan, 1966, p. 51).

C'est à partir des années 1980, que (Damanpour,1984) a établi une nette distinction entre l'innovation technologique et l'innovation administrative. La première fait référence à la partie technique de l'entreprise et la deuxième fait référence à la partie sociale de l'organisation. Damanpour propose d'en faire un objet d'étude spécifique tout en présentant suivante définition: « Les innovations administratives influencent le système social d'une organisation. Par système social nous voulons mettre la lumière sur les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'exécuter une tâche et/ou atteindre un objectif spécifique » (Damanpour, 1984, p. 394). Dans le même sujet: « les innovations managériales sont liées de manière indirecte aux activités basiques de production de

l'organisation, elles requièrent des changements dans l'organisation et dans les processus plus directement reliés à son management » (Damanpour, 1988, p. 548).

(Van de Ven, 1986) a proposé une définition mémorable : « l'innovation managériale est une nouvelle idée qui peut être soit une alliance des idées ancestrales, soit un canevas qui change l'ordre du présent, soit une nouvelle formule ou une approche authentique par les individus concernés » (Van de Ven, 1986, p. 591).

Par le fait, (Alcouffe, 2004) a proposé une définition qui se base sur les travaux de Gilbert (1998) : « l'innovation managériale est donc un assemblage des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet l'implémentation d'une technique de gestion qui peut être senti comme nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ».

Selon l'OCDE (2005), « l'innovation sert à l'introduction d'un nouveau bien ou service ou d'amélioration d'un processus, d'une commercialisation novatrice et d'une nouvelle méthode d'organisation dans les pratiques des entreprises, l'organisation des lieux de travaux ou les relations externes ».

Les laboratoires de recherche de « London Business School » dirigés par Hamel ont fait de l'innovation managérial leur premier sujet de recherche, Mol et Birkinshaw ont fondé « l'*Innovation Management Lab* » afin de comprendre l'innovation managériale. Leur première observation est qu'il est difficile d'identifier les innovations managériales, parce qu'apparemment elles sont beaucoup plus tacites (Birkinshaw et al, 2008).

Pour Hamel (2009), l'innovation managériale est le fait de créer de nouvelles compétences uniques pour la firme. Nonobstant, il faut préciser que, l'étude de la littérature sur l'innovation révèle que l'innovation managériale a plusieurs acceptations qui sont utilisés de façon substituable. C'est dans le même sujet que (Kimberly, 1981) soutient que l'innovation managériale est encore appelée l'innovation organisationnelle. (Le Roy et al., 2013), a défini l'innovation managériale comme l'adoption, par une organisation, des pratiques et méthodes de management innovatrices pour elle, afin d'améliorer la performance intégrale de la firme.

L'innovation managériale comprend selon (Hecker & Ganter., 2013) trois points essentiels, à savoir :

- les pratiques des dirigeants et des managers,
- les processus qui expliquent comment ils le font,
- les structures qui montrent le contexte organisationnel dans lequel le travail est fait.

Ainsi, pour pratiquer l'innovation managériale au sein de l'organisation, il est indispensable d'effectuer un changement qui traduit une nouveauté dans le management de l'organisation à travers l'instauration de nouvelles pratiques, des processus ou des structures, y compris les techniques associées (Khanagha et al., 2013).

1.2. Conceptualisation de la performance

Le concept de la performance est laborieux à cerner. Selon (Lebas, 1995) la performance englobe différentes acceptations. La performance de l'entreprise est identifiée comme la mesure dans laquelle les objectifs attendus, par l'organisation, sont atteints (Machesnay, 1991). Plusieurs chercheurs se sont mobilisés à définir la performance de l'entreprise depuis plusieurs années. Le concept de la performance est largement utilisé, bien que sa définition ne fasse pas l'unanimité (Bourguignon, 1995). Selon (Marmuse, 1997), la performance d'une organisation est la manière utilisée afin d'atteindre ses objectifs.

La performance de l'entreprise selon (Chandler, 1992) est en effet l'achèvement des objectifs stratégiques. C'est l'alliance de deux concepts, à savoir, l'efficacité stratégique et l'efficacité fonctionnelle. À titre d'explication, la première consiste à se retirer d'un marché en phase de déclin et se positionner sur un marché en croissance en surmontant les concurrents alors que la deuxième vise à améliorer les produits, les services, les processus au sein de l'entreprise alors que l'efficacité stratégique.

La performance n'existe pas de façon intrinsèque, mais par rapport à des utilisateurs, « On évalue les résultats atteints et on les compare avec les résultats souhaités » Bouquin (2010). Pour (Bourguignon, 2000), la performance est l'aboutissement des objectifs de l'organisation, quels que soient leurs natures. (Goujet & Doriath, 2007) ont dévoilé trois particularités fondamentales de la performance :

- La performance s'exprime par le résultat atteint à tout en utilisant les moyens de l'entreprise (investissement, personnel). Ce qui prévoit que l'organisation domine un potentiel de réalisation (personnel compétent, technologie, bonne organisation, fournisseurs...).
- La performance s'explique par une comparaison : la réalisation est reprochée aux finalités, la comparaison prévoit une forme de compétition : travailler et agir mieux qu'avant, rejoindre ou surpasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement des valeurs qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- La comparaison montre la réussite et la réalisation de l'action : la notion de performance étant positive.

La performance est considérée donc une notion subjective, car elle est attachée à l'acteur qui l'évalue, elle est relative lorsqu'elle résulte d'une comparaison, et multiple quand il y'a une diversité des objectifs.

A cet égard, (Neely, 1999), (Walker & Brown, 2004), ont mesuré la performance des entreprises par des indicateurs financiers, car ils sont objectifs et fiables et facilement interprétables pour réaliser une évaluation ou une analyse comparative.

Selon (Louart, 1996), la performance s'articule autour de divers repères, à savoir : le repère économique tel que la rentabilité et la compétitivité, le repère juridique tel que la conformité légale et la solvabilité, le repère organisationnel tel que les compétences et l'efficacité, et le repère des affaires sociales tel que la motivation du personnel et les conditions du travail.

Nous distinguons trois dimensions de mesures de la performance des firmes (Kalika,1988), (Liouville & Bayad, 1998), nous citons :

- La dimension sociale de la performance : sens de l'engagement et de responsabilité, taux d'exécution des tâches, rendement au travail.
- La dimension organisationnelle de la performance : volume de production, créativité et innovation.
- La dimension économique de la performance : taux de rentabilité, le volume des ventes, la satisfaction et la fidélisation des clients.

1.3. Lien théorique entre innovation managériale et performance.

L'innovation managériale est considérée comme un facteur déterminant de la performance (Le Roy et al., 2013). Pour (Zahra et al., 2000) l'innovation managériale est un outil qui permet aux petites et moyennes entreprises d'acquérir des pratiques managériales nouvelles pour se distinguer des concurrents et améliorer la performance financière de l'entreprise, tout en proposant des produits précieux, inimitables et rares.

L'innovation managériale constitue un avantage concurrentiel durable pour les PME (Barney, 1997). Selon ce dernier, les ressources spécifiques de l'entreprise sont considérées comme la véritable source d'avantage concurrentiel.

Selon (Boyne & Walker, 2002), l'innovation managériale notamment la gestion de la qualité totale impacte positivement la performance. En se référant à (Walker et al., 2010), l'innovation managériale joue un rôle indispensable dans le processus de changement organisationnel, en améliorant l'efficacité et l'efficacité des processus internes et encourageant l'organisation à s'accorder avec l'environnement externe. Pour avoir des PME performantes et compétitives, il faut faire appel à l'innovation managériale (Keizer et al., 2002).

L'amélioration de l'efficience et l'efficacité de l'organisation reste l'enjeu majeur de l'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008), (Adams et al., 2006).

Selon (Birkinshaw et al., 2008), l'innovation managériale réside dans l'adoption d'un nouveau mode de gestion qui a pour ultime finalité d'atteindre les objectifs organisationnels tel que la performance.

En guise de synthèse, la majorité des recherches antérieures montrent que l'innovation managériale impactera positivement la performance des PME et améliorera leur compétitivité par rapport à leurs concurrents tout en adoptant des nouvelles pratiques et techniques sur le management.

2. Méthodologie de recherche

La finalité d'une bonne méthodologie de recherche est de faciliter la production d'un travail universitaire englobant non seulement une richesse documentaire mais surtout une rigueur scientifique. Dans le présent article, nous allons dévoiler une documentation rigoureuse des travaux empiriques existants examinant l'impact des performances des entreprises sur les PME marocaines. En effet, pour mener cette recherche, une analyse approfondie de la littérature et des informations documentaires relatives à ce sujet ont été faites. À cet égard, des recherches ont été menées sur des articles scientifiques publiés dans des journaux indexés, des bilans d'activité et des rapports d'études. L'objectif de cet article est d'examiner l'impact de l'innovation managériale sur la performance des PME marocaines.

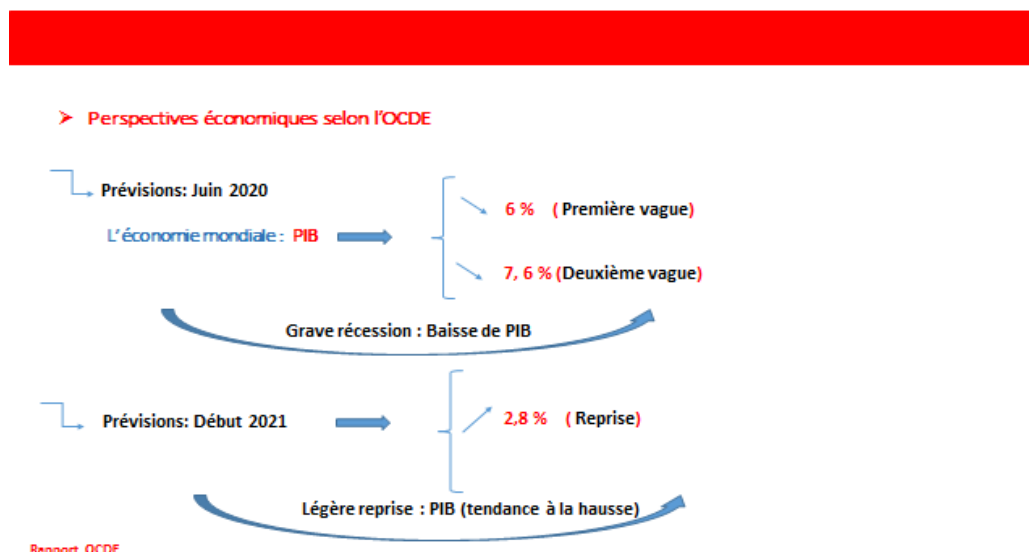
3. Etat des lieux et analyses

3.1. Etat des lieux de l'économie mondiale en temps de crises

La crise sanitaire actuelle nommée covid-19 est considérée comme la plus grande crise mondiale depuis des siècles. Selon (Bartik et al., 2020) « coronavirus a provoqué un double choc, à savoir, économique et social ». Une étude approfondie a été menée pendant la période d'avril-juin par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), montre des résultats de plus en plus négatifs concernant le niveau économique mondiale.

Perspectives économiques selon l'OCDE :

Figure N°1 : Perspectives économiques



Elaborée par : Auteurs

La crise du coronavirus a impacté négativement les marchés financiers mondiaux (Baisse des prix des actions, du cours du pétrole et augmentation des charges d'emprunts). (IMF, 2020). Ces divers impacts affectent à la fois les grandes et les petites entreprises.

Près de 41 enquêtes ont été menées auprès de PME dans les pays de l'OCDE (à savoir la Chine, la Finlande, l'Italie, l'Angleterre, l'Allemagne, le Japon, la Pologne, les États-Unis, le Canada, l'Israël, la Grèce, la Corée du Sud, la Belgique, les Pays-Bas, l'Australie, la Belgique, la Thaïlande et la Nouvelle-Zélande.), ce qui a montré les répercussions fortes de cette crise sur les PME (vulnérabilité ...).

Les résultats montrent pour la période allant du février jusqu'aux mi-juin :

- Plus de la moitié des PME sont confrontées à de graves retombées de la crise sur les revenus.
- Un tiers des PME se trouvent dans la difficulté de cesser leurs activités dans un délai d'un mois.

Selon le bureau national de la recherche économique, un rapport montrant les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 5 800 petites entreprises aux États-Unis qui sont membres de la plateforme « Alignable, » un réseau de 4,6 millions de petites entreprises (Bartik et al, 2020). Ils tiennent en considération la fragilité financière de plusieurs petites entreprises et les répercussions néfastes de la crise sur ces dernières dans les semaines qui ont suivi le début des perturbations. Des indications sur les attentes des entreprises sur l'impact à long terme de la crise, ainsi que sur leur perception des programmes d'aide offerts par le gouvernement ont également été mises en lumière.

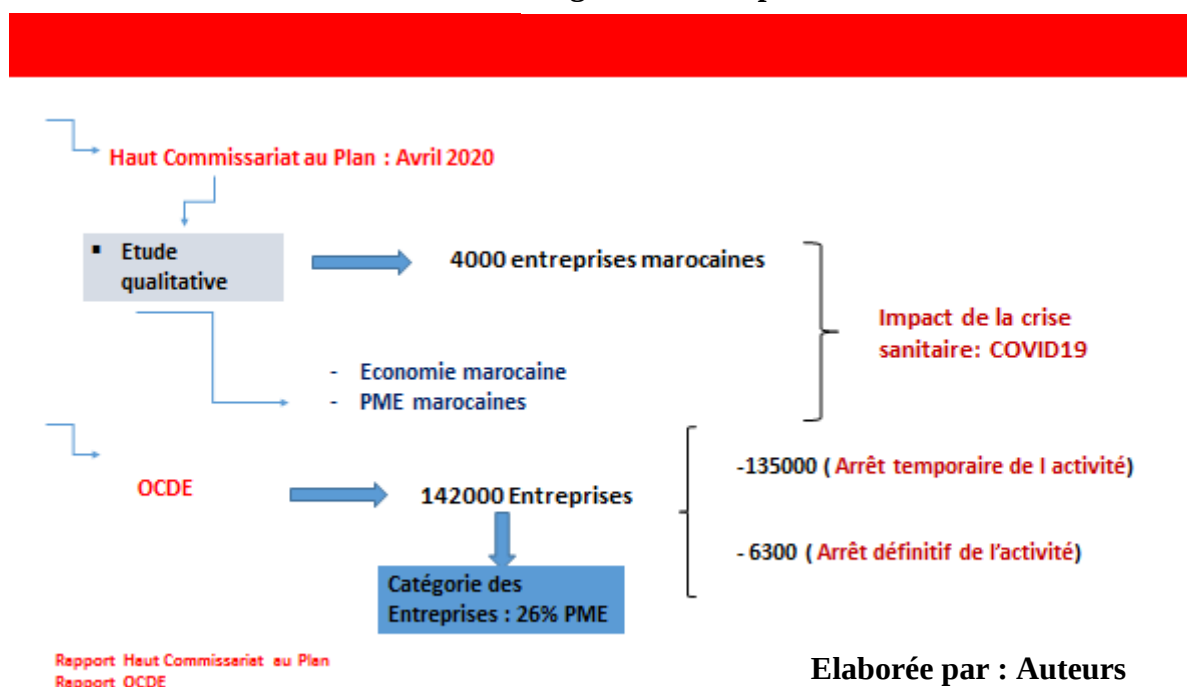
En effet, 43% des entreprises répondantes sont déjà temporairement fermées, réduction des effectifs à 40% (HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. 2020).

Parmi 132 pays, l'enquête a montré que deux tiers des micros et petites entreprises déclarent que la crise a fortement influencé leurs activités commerciales, et un cinquième indiquent le risque d'une fermeture définitive dans les trois mois (international Trade centre, 2020). Les résultats d'autres enquêtes ont montré que 25% et 36 % de petites entreprises pourraient fermer définitivement à la suite des retombées négatives de la crise. (McKinsey, 2020).

3.2. Etat des lieux des PME marocaines en temps de crise.

Selon le Haut-Commissariat au Plan :

Figure N°2 : Impact de la crise sur les PME



La crise actuelle a des incidences sur l'emploi, car 27% des entreprises a réduit temporairement ou définitivement leurs effectifs. Selon les résultats de l'enquête, près de 726000(1) postes ont été réduits, soit 20% de la main d'œuvre des entreprises organisées.

Par catégorie d'entreprises, cette proportion est de 21 % pour les TPE, 22% pour les PME et de 19% pour les GE. Par ailleurs, plus de la moitié des effectifs réduits (57%) sont des employés des TPME (très petites, petites et moyennes entreprises).

Les secteurs les plus touchés en termes de réduction d'emplois les services avec 17,5% de l'emploi total de ce secteur, l'industrie(2) avec 22% de la main-d'œuvre dans ce secteur, la construction avec 24% de l'emploi global de ce secteur, l'industrie de l'habillement avec une

¹ Hors secteurs financier et agricole.

² Y compris la pêche, l'énergie et mines.

réduction de 34% de l'emploi total dans cette branche, suivie de celle de l'hébergement avec 31% des emplois réduits, puis les branches de la construction des bâtiments et de la restauration qui ont été réduits respectivement 27% et 26% de leurs effectifs. Malgré la crise de Covid-19, 43% des entreprises continuent leurs activités, mais elles auraient dû réduire leur production pour s'adapter aux conditions imposées par cette situation. 81% d'entre elles l'auraient réduite de 50% ou plus.

Par secteur d'activité, 62% des entreprises, qui sont encore en activité dans le secteur de la construction, auraient dû réduire leur production. D'autres secteurs auraient également été touchés par ce repli, notamment le secteur de l'hébergement et la restauration (60%), les industries chimiques et parachimiques (52%), le transport et entreposage (57%) et l'industrie du textile et du cuir (44%).

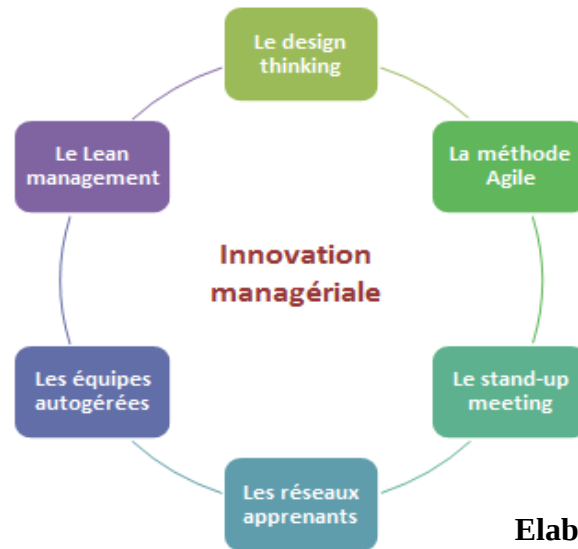
Concernant les entreprises exportatrices 67% parmi eux auraient être impactées par la crise sanitaire. Une entreprise sur 9 aurait arrêté définitivement son activité, 5 sur 9 entreprises auraient procédé à un arrêt temporaire alors qu'un tiers des entreprises restent encore en activité mais elles auraient dû réduire leur production.

Par ailleurs, plus de 133000 emplois auraient été réduits au niveau du secteur exportateur, soit 18% de l'ensemble des emplois réduits tous secteurs d'activités économiques confondus (726000). A ce titre, plus de 50000 emplois auraient été réduits au niveau des entreprises exportatrices opérant dans l'industrie du textile et du cuir, soit 62% du total réduit dans ce secteur. Celles qui sont dans le secteur de l'information et de la communication auraient réduit 7200 emplois, soit 60% du total de ce secteur au moment où cette proportion aurait atteint 38%, soit 14000 emplois réduits au niveau du secteur de l'industrie métallique et mécanique, 11000, soit 35% dans le secteur agro-alimentaire et 10000 postes d'emploi représentant une proportion de 30% au niveau du secteur de la chimie et parachimie.

4. Typologie de l'innovation managériale :

Les typologies de l'innovation managériale sont dispersées et variées. Néanmoins, on ne trouve pas jusqu'à maintenant une liste exhaustive qui soit généralement acceptée dans la littérature sur la question (Hervás-Olivier, Peris-Ortiz, 2014).

Figure N°3 : Types d'innovation managériale



Elaborée par : Auteurs

4.1. Le design thinking

Selon (Brown, 2009), le design Thinking est un mécanisme d'innovation qui se base sur l'observation des usages et le prototypage (Brown, 2009). En effet, C'est le modèle le plus connu des pratiques de l'innovation managériale. Ce modèle consiste à booster la créativité à travers l'association de la pensée analytique et l'intuition. Il se base sur trois pratiques essentielles, tout d'abord, mieux connaître les besoins des utilisateurs « La méthode est basée sur l'observation des utilisateurs, afin de comprendre leurs besoins et leurs attentes », (Matthieu Lerat). Puis mettre l'expérience utilisateur au premier plan car l'expérience est la racine du design thinking et elle remet le consommateur et ses attentes au centre. Enfin répondre à de vraies problématiques, Le design thinking vise dès le départ de répondre à un besoin existant. « On imagine des idées créatives pour répondre à de vraies problématiques existantes, en amont de la réalisation », (Matthieu Lerat).

4.2. La méthode Agile

Cette méthode a pour principe que le besoin évoluera pendant le projet, donc l'entreprise ne fixe pas un programme à suivre mais plutôt acquérir une grande souplesse qui permet d'ajuster le projet en temps réel à travers des cycles de développement. À cet égard, un bilan sera fait avec le client afin de noter les améliorations possibles et fixer les objectifs prochains.

4.3. Le stand-up meeting

Comme son nom l'explique, les équipes en travail réalisent des réunions sans s'asseoir tout en restant debout car il s'avère que la personne est plus créative pendant et après avoir marché.

Le stand-up meeting se fait généralement chaque jour pour créer une cohésion et implication dans le groupe. L'objectif de ce modèle est d'éviter les réunions de longue durée et de faire le point sur :-les tâches de la veille,- les objectifs du jour et les écueils à surmonter.

4.4. Les réseaux apprenants

Ce modèle permet de libérer la parole et de développer l'intelligence collective en mettant des personnes en situation de réflexion (Autissier *et al.*, 2014). Il consiste à rassembler différents acteurs d'un même domaine afin de mettre en commun leur savoir pratique et de former un véritable réseau spécialisé afin de construire des solutions collectives.

4.5. Les équipes autogérées

Ce sont des petits groupes qui travaillent de manière autonome et s'autogèrent sans hiérarchie et processus de contrôle afin de réaliser leurs objectifs en commun. Ces équipes travaillent avec une grande réactivité et proposent des solutions personnalisées pour les clients. Selon la théorie des groupes restreints, un groupe de quelques personnes a une forte aptitude à s'autogérer et à évoluer les normes du groupe.

4.6. Le Lean management

Le Lean management a vu le jour chez Toyota dans les années 1970 (Womack, 2009).en effet, il permet d'optimiser les processus en diminuant les temps sans valeur ajoutée et les causes qui produisant la non qualité et de complexité au travail. Cette méthode est portée par une dimension managériale importante qui permet aux collaborateurs de travailler dans les meilleures conditions. Le Lean management vise deux objectifs principaux, à savoir, la satisfaction complète des clients et le succès de chaque salarié. Dans un article récent, (El kahri & El amrani , 2021) ont montré que le Lean Management a connu un vaste succès pour bonifier la performance des entreprises industrielles.

5. Analyse critique des études antérieures à travers la matrice SWOT

Tableau N°1 : Résultat de la matrice SWOT appliquée sur les PME

<u>Identification des forces</u> -Démarche participative. -Création de la valeur. -Relance de la croissance. -Renforcement de la performance. -Processus de gestion innovant : nouvelle gouvernance, pratiques, techniques et méthodes de gestion. - Nouvelle structure organisationnelle. -Réduction des charges et gaspillage. -Renforcement des approches de la qualité. -Adoption d'une stratégie axée sur la performance opérationnelle et commerciale.	<u>Identification des faiblesses</u> -Résistance des acteurs internes aux changements. - Engagement des parties prenantes. - Tensions et conflits. - Nouveauté du concept en management -Rupture par rapport aux pratiques existantes. - Objectifs ambitieux.
Innovation managériale : PME Marocains	
<u>Identification des opportunités</u> - Renforcement de la compétitivité : avantage concurrentiel. - Dynamisation des changements à l'international. - Amélioration de positionnement sur le marché. - Consolidation des relations avec les collaborateurs externes. - Adaptation de PME à l'environnement externe.	<u>Identifications des menaces</u> - Possibilité de bouleversement des codes classiques du management.

Source : Auteurs

« L'innovation constitue un levier de création de valeur déterminant dans la conjoncture économique actuelle. Au niveau de l'entreprise, l'innovation participe au renforcement de la compétitivité et à la mise en place d'une organisation et d'une stratégie axées sur la performance opérationnelle et commerciale. Sur un plan macroéconomique, l'innovation joue un rôle primordial dans la relance de la croissance et la dynamisation des échanges à l'international. » l'AMIC.

En effet, l'innovation managériale contribue de manière positive à la performance globale dans les PME marocaines. La majorité des auteurs qui ont étudié la relation (Innovation managériale/ Performance PME) ont découvert les mêmes résultats qui sont positifs au niveau des petites et moyennes entreprises (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 PME. A cet égard, l'adoption de nouvelles pratiques et processus de gestions par les PME marocaines accroîtra leur performance.

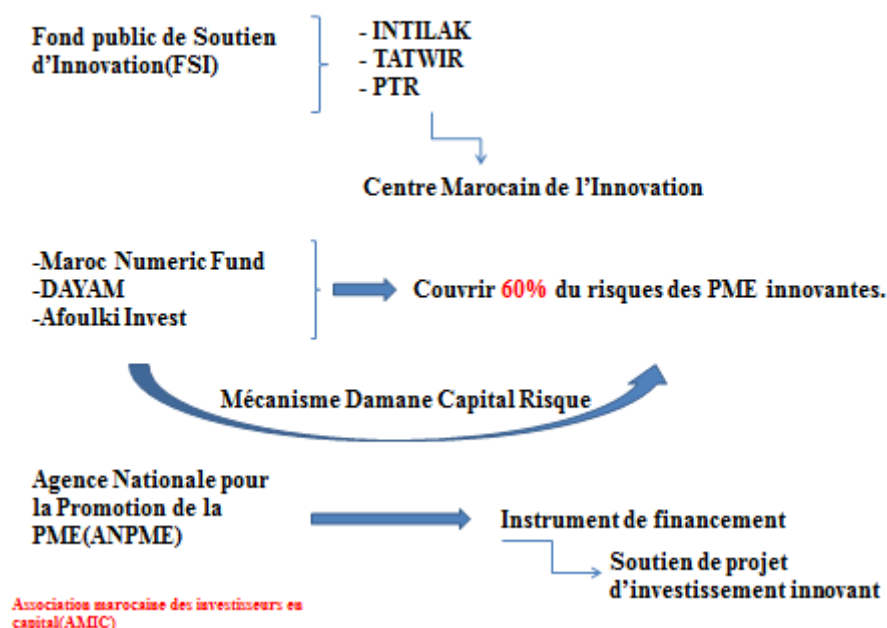
6. Mesures et perspectives

Conformément à l'AMIC (association marocaine des investisseurs en capital), les différents ministères se sont mobilisés pour l'élaboration de stratégies sectorielles nationales afin d'améliorer le développement et la modernisation des secteurs clés de l'économie.

Pour cet objectif, l' « Initiative Maroc Innovation » a vu le jour en juin 2009 pour positionner le Maroc en tant que pays producteur de technologies et de projets innovants.

En effet, l'Agence Nationale Pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise MarocPME encourage la prise d'initiatives et la créativité afin d'anticiper le changement, tout en restant à l'écoute de l'environnement et en initiant une dynamique de modernisation à tous les niveaux de responsabilité pour mieux innover et servir l'entreprise.

Figure n4 : perspectives pour les PME innovantes.



Elaborée par : Auteurs.

Le nouveau modèle de développement a lancé actuellement dans le rapport général plusieurs mesures et perspectives qui seront réaliser sur l’horizon de 2035 :

Tableau N°2 : mesures et actions des innovations managériales

Mesure	Action
Sécuriser l’initiative entrepreneuriale	-Eliminer les barrières administratives, -Assurer une concurrence saine, -Protéger les entreprises,
Orienter les acteurs économiques vers les activités productives	-Mettre en place des politiques sectorielles stratégiques, -Orienter les investisseurs vers les activités productives, -Financer la diversification productive et l’innovation, -Accompagnement des PME, -Accélérer la transformation productive,

	-Réduire les coûts de l'énergie par la réforme du secteur de l'électricité et le recours aux énergies renouvelables et à bas carbone, -Développer des zones d'activité de qualité, -Faire du numérique et des capacités technologiques un facteur majeur de compétitivité,
Un cadre macroéconomique au service de la croissance	-Optimiser les dépenses budgétaires, -Réduire les charges fiscales, -Diversification des acteurs et des mécanismes de financement, -Développer les marchés des capitaux
Faire émerger l'économie sociale comme secteur économique à part entière Source : nouveau modèle de développement	-Adopter un cadre fondateur pour la nouvelle économie sociale, -Promouvoir la délégation de services publics aux acteurs de l'économie sociale par une démarche expérimentale, -Développer l'entrepreneuriat social innovant.

Elaboré par : Auteurs

Conclusion

D'après notre recherche et en se référant à la littérature, il nous a été permis de constater que l'innovation managériale est un levier majeur de la performance puisqu' elle permet de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion et de gouvernance qui permettent d'augmenter la part de marché, d'avoir l'efficacité de la production, d'atteindre les objectifs fixés et par conséquence d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

L'adoption de l'innovation managériale par les décideurs au sein des PME constitue un pas indéniable de développement et une force interne produisant le développement de l'entreprise, facilitant son positionnement sur le marché et augmentant son avantage concurrentiel tout en améliorant son efficience productive.

Sur le plan théorique, L'innovation managériale est considérée comme un facteur déterminant de la réalisation de la performance. En effet, elle permet aux PME d'adopter de nouvelles pratiques, méthodes, outils managériaux visant à améliorer le processus de gestion interne et

externe de l'entreprise pour les distinguer de leurs concurrents et améliorer leurs efficacités et efficacies financières en impliquant les différents acteurs.

A la lumière de l'état des lieux de l'économie mondiale, nous avons constaté que la crise du coronavirus a impacté négativement les marchés financiers mondiaux (Baisse des prix des actions, du cours du pétrole et augmentation des charges d'emprunts). (IMF, 2020). Les répercussions de cette crise affectent à la fois les grandes et les petites entreprises. Ceci dit, l'impact sur l'économie marocaine en général et les PME en particulier ont subi des résultats négatifs. A cet effet, les PME devront faire recours aux innovations de différentes formes et surtout à l'innovation managériale.

A travers la matrice SWOT que nous avons effectué, une analyse critique a été faite sur l'impact de l'introduction des nouvelles pratiques de l'innovation managériale sur les PME marocaines en temps de crises. En effet, après l'identification des différents facteurs internes et externes pouvant influencer les résultats de notre étude, nous avons constaté que l'innovation managériale a un rôle fondamentale dans l'amélioration de la performance des PME tel qu'elle permet de : renforcer de la performance, d'instaurer un processus de gestion innovant et de créer de la valeur tout en impliquant tous les acteurs.

Puisque c'est un nouveau concept qui a été fraîchement introduit au sein des PME marocaines, plusieurs questions peuvent être mise en place, notamment : ***dans quelle mesure les PME marocaines adoptant les pratiques de l'innovation managériale peuvent-elles réaliser un niveau d'efficience satisfaisant ?***

Bibliographie :

- Abakouy.M , Performances à l'international de la PME marocaine, CIFEPME, pp 1-22, (2006).
- Adams.R, et al., Innovation management measurement: A review, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>, (2006).
- Alcouffe.S, La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion, (2004).
- Autissier.D & Moutot J.-M , La boîte à outils de la conduite du changement, Dunod, (2013).
- Autissier.D et al., Les réseaux apprenants : une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF, Eyrolles, (2014).
- Autissier.D & Metais.E, Transformations Digitales, Eyrolles, (2016).

- Autissier.D , et al., L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 2(2), 25-33. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025>, (2016).
- Barney JB & Busenitz LW , Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making, *Journal of business venturing* 12 (1), 9-30, (1997).
- Bartik et al., Measuring the labor market at the onset of the covid-19 crisis, Working Paper 27613 <http://www.nber.org/papers/w27613>, (2020).
- Boyne.A & Walker.M , Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>, (2010).
- Brown.T , *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business, (2009).
- Birkinshaw.J & Mol M.J. "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88, (2006).
- Birkinshaw.J, et al., "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845, (2008).
- Binkkour.M & El Abidi.A « La culture organisationnelle et l'innovation : cas des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 »* pp : 276- 297.
- Bourguignon, A , *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Paris, édition Economica, 1324 p, (2000).
- Chandler.A.D , *Organisation et performance des entreprises*, Tome1, Paris, édition Organisation, 429 p, (1992).
- Damanpour.F & Evan.W.M, "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409, (1984).
- Damanpour.F, "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 675-688, (1987).
- Damanpour.F, "Innovation type, radicalness, and the adoption process", *Communication Research*, vol. 15, n° 15, p. 545-565, (1988).

- Damanpour.F et al., “The relationship between types of innovation and organizational performance”, *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 587-601, (1989).
- Damanpour.F , “Organization innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 555-590, (1991).
- Damanpour.F, et al., “Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations”, *Journal of management studies*, vol. 46, n° 4, p. 650-675, (2009).
- Damanpour.F & Aravind.D. “Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents”, *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454, (2012).
- Daft.R.L , “A dual core of organizational innovation”, *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210, (1978).
- Doriath.B, & Goujet.C , *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3ème édition, Paris, édition Dunod, 332 p, (2007).
- Downs.G.W & Mohr.L.B , “Conceptual issues in the study of innovation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 700-714, (1976).
- Dyer.L & Reeves.T , *Human resources strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?* *International Journal of Human Resource Management* 6(3), pp 656-670, (1995).
- EL Kahri.L & EL Amrani. M , «Le management de la qualité et le Lean management : Deux démarches complémentaires pour une entreprise performante : Essai d'analyse sur le cas des entreprises agroalimentaires dans le Grand Agadir», *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 2: Numéro 2» pp:1223-1248, (2021).
- Evan.W.M , “Organizational lag”, *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53, (1966).
- Evan.W.M & Black.G , “Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals”, *Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 519-530, (1967).
- Géraudel.M et al ., Chapitre 5. Les innovations en management stratégique. Dans : Annabelle Jaouen éd, *L'innovation managériale* (pp. 121-142). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.jaoue.2013.01.0121>", (2013).
- Hamel.G , *The why, what and how of management innovation*. Harvard Business Review, PP 72–84, (2006).

- Hecker.A & Ganter.A , The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey. *European Management Review*, 10, 17-33. <https://doi.org/10.1111/emre.12005> , (2013).
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Kalika.M , Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Paris, édition Economica, 436 p, (1988).
- Keizer.A et al., Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands, DOI:10.1016/S0166-4972(00)00091-2, (2002).
- Khanagha.S et al., Management innovation and adoption of emerging technologies: The case of cloud computing. *European Management Review* 10 (1),51-67, (2013).
- Kimberly.J.R & Evanisko.M.J , 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, (1981).
- Lavastre.O et al., La performance des Pratiques Inter-organisationnelles Innovantes (P2I) : Proposition d'un modèle conceptuel. *Revue Française de Gestion*, 40 (239), 75-89, (2014).
- Lebas.M.J , Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35. [http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X), (1995).
- Libaert.T , La communication de crise, Paris : Dunod, (2005).
- Louart Pierre. « Pouvoirs et paradoxes dans les pratiques managériales », *Pouvoir et gestion*, Presses universitaires des sciences sociales de Toulouse, p. 417-429, (1996).
- Loukili.M & Mokhtari.A , « L'impact de l'innovation sur les performances des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 » PP 855- 873, (2021).
- Lenhardt.V & Buratti.L , *Découvrir le coaching*, Editions InterEditions, (2013).
- Lewin.K , Frontiers in group dynamics. I. Concept, method and reality in social science; social equilibria. *Human Relations*, 1, 5-40, (1947).
- Machesnay.M , *Economie d'entreprise*, Paris, édition Eyrolles, 110 p, (1991).

- Marie.N.S , Les entreprises et l'après crise de Covid-19 : un nouveau modèle d'organisation agile entre efficience et résilience.URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal02614407>.
- Marmuse.C , Performance. In Joffre, P. et Simon, Y. (coord.), Encyclopedie de gestion, pp. 2194-2208, (1997).
- Messaoudi.A & Lmoussaoui.Kh , « La résilience des PME marocaines à l'ère de la pandémie : Défis et perspectives », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2» pp : 883 – 907, (2021).
- Mol.M.J. & Birkinshaw.J , The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. Journal of business research, 12(62), 1269-1280, (2009).
- Neely .A , The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations & Production Management, ISSN: 0144-3577, (1999).
- OCDE. Manuel d'Oslo : Principes directeurs proposes pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Commission Européenne-Eurostat, 102p. <http://www.oecd.org/fr/sti/inno/2367523.pdf>, rapport de (2005).
- Rehman.N.U , A Complementary Relationship between Networks and Organizational Innovation Activities: Evidence from Chile, Journal of Innovation Economics & Management, 2, 23, pp.83-106, (2017).
- Le Roy et al., L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 6(6), 77-90. <https://doi.org/>, (2013).
- Liouville.J & Bayad.M , Human Resource Management and Performances: Proposition and Test of a Causal Model, Zeitschrift für Personalforschung, 12(1), 331-351, (1998).
- Van.A.H et al., Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56, (2008).
- Van de Ven, A.H , Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32 (5), 590-607, (1986).
- Womack.J.P, et al., Beauvallet G.*Système Lean : penser l'entreprise au plus juste*, Pearson Éducation, (2009).

- Yeh-Yun Lin.C & Yi-Ching Chen.M , « Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan » Management Research News, Volume 30: numéro 2, pp 116, (2007).
- Zahra.S.A et al., International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. Academy of Management Journal, PP.925-950, (2000).