

# **Managerial innovation and its impact on the competitiveness of Moroccan SMEs: Case of SMEs in the city of Rabat**

## **L'innovation managériale et son impact sur la compétitivité des PME marocaines : Cas des PME de la ville de Rabat**

**Mohammed BELBACHIR**

Doctorant, FSJES d'Agdal, Université Mohammed V de Rabat.

[mohammed\\_belbachir@um5.ac.ma](mailto:mohammed_belbachir@um5.ac.ma)

**Rachid ZAMMAR**

Enseignant chercheur, Faculté des Sciences de Rabat,

Université Mohammed V de Rabat.

[rachid.zammar@fsr.um5.ac.ma](mailto:rachid.zammar@fsr.um5.ac.ma)

---

### **Abstract**

Since the emergence of the Coronavirus pandemic and its variants and especially the rise in oil prices, a drastic decline in the performance of Moroccan SMEs has been noted. Thus, the current situation forces managers to adopt a new and more efficient management style to increase the competitiveness of their company. In this context, managerial innovation is becoming more and more a key to success in order to increase the degree of competitiveness of SMEs in a context characterized by strong competition at the national and international levels.

To this end, our paper aims to focus on the interaction between managerial innovation and the competitiveness of Moroccan SMEs. Thus, the use of hypothetico-deductive reasoning is crucial to test the theoretical framework with the formulated hypotheses. In addition, we administered a questionnaire to 50 SMEs located in Rabat.

The data was processed by SPSS software, the analysis and the discussion of the results confirmed that the managerial innovation has a positive and effective contribution on the performance and the competitiveness of the SMEs in this city.

---

**Keywords:** Innovation; competitiveness; Moroccan SMEs.

---

### **Résumé**

Depuis l'émergence de la pandémie Coronavirus et ses variants et surtout la hausse des cours de pétrole, une baisse drastique de la performance des PME marocaines a été constatée. Ainsi, la conjoncture actuelle oblige les dirigeants à adopter un nouveau style de gestion plus efficient pour augmenter la compétitivité de leur entreprise. Dans ce cadre, l'innovation managériale devient de plus en plus une clé de réussite pour accroître le degré de la compétitivité des PME dans un contexte caractérisé par une forte concurrence à l'échelle nationale et internationale.

A cet effet, notre papier vise à se focaliser sur l'interaction entre l'innovation managériale et la compétitivité des PME marocaines. Ainsi, le recours au raisonnement hypothético-déductif est capital pour tester le cadre théorique avec les hypothèses formulées. En outre, nous avons administré un questionnaire auprès de 50 PME localisées à Rabat.

Les données ont été traitées par le logiciel SPSS, l'analyse et la discussion des résultats nous ont confirmé que l'innovation managériale a un apport positif et efficace sur la performance et la compétitivité des PME de cette ville.

---

**Mots-clés :** Innovation ; compétitivité ; PME marocaines.

### **Introduction**

Depuis l'apparition de Covid 19 dans le monde, une série de mesures a été mise en exécution afin d'enrayer cette crise sanitaire. En effet, le confinement, la restriction des interactions physiques entre les personnes et la fermeture des espaces aériens, terrestres et navales entre les villes et les pays ont provoqué une dégradation remarquable des échanges commerciaux. D'où le climat actuel des affaires qui devient de plus en plus turbulent.

Face à cette conjoncture délicate, l'économie mondiale a recouru à l'innovation de ses aspects de gestion, de mode diversifié de financement, de sa potentialité de production et son processus de commercialisation. A cet égard, le Maroc a fourni assez d'efforts pour garantir un climat favorable et adéquat afin de drainer les investissements étrangers. En matière d'innovation, il se pointe à la 75<sup>ème</sup> sur les 131 économies évaluées par Global Innovation Index 2020<sup>1</sup>.

Dans cette optique, l'innovation est considérée comme un outil capital de croissance. Les entreprises marocaines sont censées abandonner les anciens styles de management et renouveler leurs modes de gestion dans l'objectif d'assurer leur pérennité et devenir plus compétitives dans un monde concurrentiel. Pour cela, l'innovation managériale devient indispensable (Julien, 1997). Plusieurs débats et arènes scientifiques ont manifesté un intérêt particulier à cette problématique.

A cet effet, d'après Gilbert en 1998, l'innovation managériale est l'exploitation des matériels, des moyens ou des conceptions existées ou nouveaux processus de gestion des entreprises. Quant à Hamel (2006), l'innovation managériale est une contribution particulière au développement de mode de gestion traditionnel. En outre, elle est comme une création d'une nouvelle pratique, un système ou un procédé de management afin de concrétiser les objectifs escomptés d'une organisation (Birkinshaw et al, 2008). C'est ainsi l'intégration d'une nouveauté est vitale dans une entité afin d'être plus performante (Mol et Birkinshaw, 2009).

Par ailleurs, Van Auken et al. (2008) ont précisé que l'innovation managériale mène à conquérir une part de marché plus importante, une compétence plus efficace de la production, une nette augmentation de la productivité en termes de la quantité et par conséquent une évolution des résultats nets. Elle permet aussi aux PME d'être plus compétitives par rapport à leur concurrent et d'optimiser leur système financier (Zahra et al, 2000). Ceci aussi, a été confirmé par (Keizer et al, 2002). En plus, l'innovation managériale est un facteur essentiel qui permet l'émergence des compétences qualifiées et spécifiques pour une unité (Hamel, 2009). Or, la gestion de l'innovation concerne l'intensification de la compétitivité des entreprises notamment l'amélioration de la qualité surtout technologique du produit (Pratali, 2003). Dans le même ordre d'idées, Arnold (2017) a mis en relief le rôle de l'innovation managériale dans l'amélioration de la performance et la compétitivité des PME. Bocquet et al. (2017) ont bien soutenu et appuyé cette idée.

Dans le contexte africain, plusieurs travaux ont confirmé que la situation délicate de la plupart des entreprises est due aux différentes causes (Ouattara, 1995 ; Kamdem, 1999) notamment le manque de l'innovation (NkoukaSafoulanitou et al, 2013). Il s'est avéré que l'innovation managériale est incontournable pour la croissance des entreprises en Afrique et du reste du monde (Nkouka Safoulanitou et al, 2013), mais aussi dans l'environnement marocain (Barakat et Bendou, 2019). Dans le prolongement de ces observations, notre question principale put être formulée comme suit : Quelle est l'interaction entre la compétitivité des PME marocaines et l'innovation managériale ?

Ainsi, ce papier s'assigne comme objectif d'analyser l'innovation managériale et son impact sur la compétitivité des PME marocaines notamment dans la ville de Rabat. En premier lieu, une revue littérature s'avère nécessaire afin de détailler théoriquement les concepts évoqués lors de cette recherche et la relation entre eux. Ensuite, un questionnaire a été administré auprès de 50 entreprises localisées dans la ville de Rabat et les renseignements recueillis ont été traités par le logiciel SPSS afin de décortiquer le lien entre l'innovation managériale et la compétitivité des PME au Maroc. Puis une analyse des résultats ainsi que la confrontation de la partie théorique et expérimentale ont été établies pour infirmer ou confirmer les hypothèses formulées. Enfin, ce travail se termine par révéler certaines limites rencontrées.

---

<sup>1</sup>[www.ompic.ma/fr/actualites/lindice-mondial-de-linnovation-global-innovation-index-gii-2020](http://www.ompic.ma/fr/actualites/lindice-mondial-de-linnovation-global-innovation-index-gii-2020)

# 1. Cadre conceptuel de l'innovation managériale et la compétitivité des PME

## 1.1. Innovation managériale

L'innovation devient un facteur incontournable pour la création de la croissance et le maintien des unités dans un environnement instable (Fartash et Davoudi, 2012). Toutefois, Le Roy et al (2013) ont focalisé leur recherche sur l'innovation managériale. Or, Abbing (2000) a fait remarquer que les stratégies d'innovation mènent à analyser le développement d'une unité par l'émergence de nouveaux services, produits ou procédures de montage des affaires. Néanmoins, pour Le Boulaire et al (2012), c'est l'exploitation de toutes les sources de l'entreprise afin d'affronter les risques rencontrés et accroître la compétitivité. Quant à Alcouffe (2004), c'est la mise en exécution des nouvelles techniques de gestion en utilisant des moyens déjà existés. En outre, l'innovation managériale se diffère des autres types d'innovations (Mintzberg, 1973). Kimberly (1981) l'a qualifiée de l'innovation organisationnelle. En plus, diverses études l'ont traitée (Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al, 2008; Damanpour et Aravind, 2011 ; Vaccaro et al, 2012 ; Dodgson et al, 2013).

D'une part, les processus de gestion sont les modifications ayant touché le fonctionnement au sein d'une organisation et ayant été réalisées par les gestionnaires (Vaccaro et al. 2012). Aussi, il s'agit des pratiques de gestion effectuées quotidiennement dans le cadre du travail (Mol et Birkinshaw, 2009). D'autre part, les pratiques managériales se sont considérées comme un comportement habituel et un ensemble d'outils et des concepts réunis afin d'effectuer une tâche bien définie (Phillips, 2013). Or, Dodgson et al. (2013) ont précisé que l'innovation est le résultat de l'intégration des pratiques individuelles, des stratégies organisationnelles qui sont intégrées à la structure sociale.

En outre, Hamel (2006) et Birkinshaw et al. (2008) ont ajouté que le processus de gestion est attaché au travail des dirigeants. En revanche, Vaccaro et al. (2012) ont mis la lumière sur la façon dont le travail est effectué en prenant considération les modifications établies et la structure qui consiste à organiser le système de communication au sein d'une unité. Par ailleurs, la typologie de l'innovation managériale a été constituée de cinq principaux axes. Il s'agit des réseaux apprenants qui représentent l'état des personnes, leur réflexion et leur système de gestion de parole (Autissier et al. 2016), des équipes autogérées qui sont capables de concrétiser leur projet d'une façon autonome, de lean management qui a été initié chez la société japonaise Toyota (Womack, 2009) et qui permet de maximiser la performance des entreprises en optimisant les facteurs du temps et des moyens durant le processus de la production, de la méthode agile qui vise à recourir à un esprit de souplesse afin d'intervenir au moment opportun en cas d'une anomalie décortiquée lors d'un cycle de développement de l'entreprise et enfin de stand-up meeting qui est l'organisation des réunions avec une situation debout des intervenants en exprimant avec un esprit créatif et innovant.

En concluant que l'innovation managériale contient trois volets essentiellement les pratiques faites par les dirigeants et les managers et la structure organisationnelle dans une unité (Hecker et Ganter, 2013). Alors, en plus des trois pratiques précitées, les techniques associées sont impératives pour la mise en place de l'innovation managériale (Khanagha et al. 2013).

## 1.2. Clarification de la compétitivité des PME

### 1.2.1. Focus sur la compétitivité

La définition du concept de la compétitivité en liaison avec des facteurs déterminants comme la production est plus significative. Ainsi, pour Bienayme, (1977), la compétitivité d'une entreprise donnée consiste à différencier des concurrents par des produits avec un prix plus bas ou égal. Ceci a été validé par Spitezki (1995), du coup l'entreprise devient plus compétitive quand elle réussit à assurer sa survie en concrétisant un profit au moins à la limite de son taux de financement. D'une façon générale, la compétitivité est l'exécution d'une

activité par l'entreprise dans l'attente de générer un profit tout en étant soumis à une concurrence (Dejardin, 2006).

En plus, il est essentiel de considérer la compétitivité comme l'aptitude de commercialiser des produits et des services avec un meilleur prix en optimisant les moyens déployés (Sharples et Milham, 1990). Porter (1986), a souligné que l'avantage concurrentiel acquis se manifeste sous forme d'un avantage de coût et de différenciation. Cet avantage concurrentiel permet à une telle organisation d'être distinguée à ses concurrents (Li, Ragu-Nathan & Rao, 2006). Par ailleurs, une série d'instruments a été mise en relief afin d'évaluer la compétitivité. En effet, au niveau macroéconomique, deux mesures sont à identifier à l'instar du déficit au niveau de la balance commerciale et le développement de la production nationale (McCorriston et Sheldon, 1994). En revanche, dans le volet micro-économique pour les entreprises, les mesures ont été relatives au part du marché (Larson et Rask, 1992) et à la marge brute et nette.

### *1.2.2. Le concept de PME*

La définition des petites et moyennes entreprises (PME) se diffère selon plusieurs facteurs (Fongang, 2014). Multiples recherches ont été élaborées afin d'obtenir une vision globale sur la gestion et la situation économique des PME (Julien, 2008). Généralement, les PME sont distinguées par leur petite taille, leur style de gestion centralisé et leur système technologique et gestionnaire peu sophistiqué (Torres, 2000). En outre, elles se sont considérées comme une unité caractérisée aussi par la centralisation des décisions et la minimisation de système hiérarchique (Marchesnay, 1988 ; Julien et al, 1994). Aussi, leur direction est personnalisée étant autour d'un ou des dirigeants (Marchesnay, 1988). Ces dirigeants sont dans plusieurs cas des propriétaires (Chanut-Guieu et Guieu, 2010). Au Maroc, sa définition a connu une évolution depuis 1972 jusqu'à 15/09/2002<sup>2</sup> selon le premier article de la charte de la PME et PMI, elle s'articule autour de trois principaux volets notamment la gérance, la propriété du capital et la taille. Par ailleurs, les entreprises ont un rôle essentiel dans le tissu économique d'un pays développé ou émergent (Collin & al, 2011).

### **1.3. Interaction entre l'innovation managériale et la compétitivité**

L'innovation managériale peut permettre aux entreprises d'être leader sur le marché technologique lors de leur stratégie proactive (Dodgson et Salter, 2008). Elle peut être aussi basée sur deux éléments majeurs notamment l'orientation du marché et l'apprentissage organisationnel (Besbes, Aliouat et Gharbi, 2013).

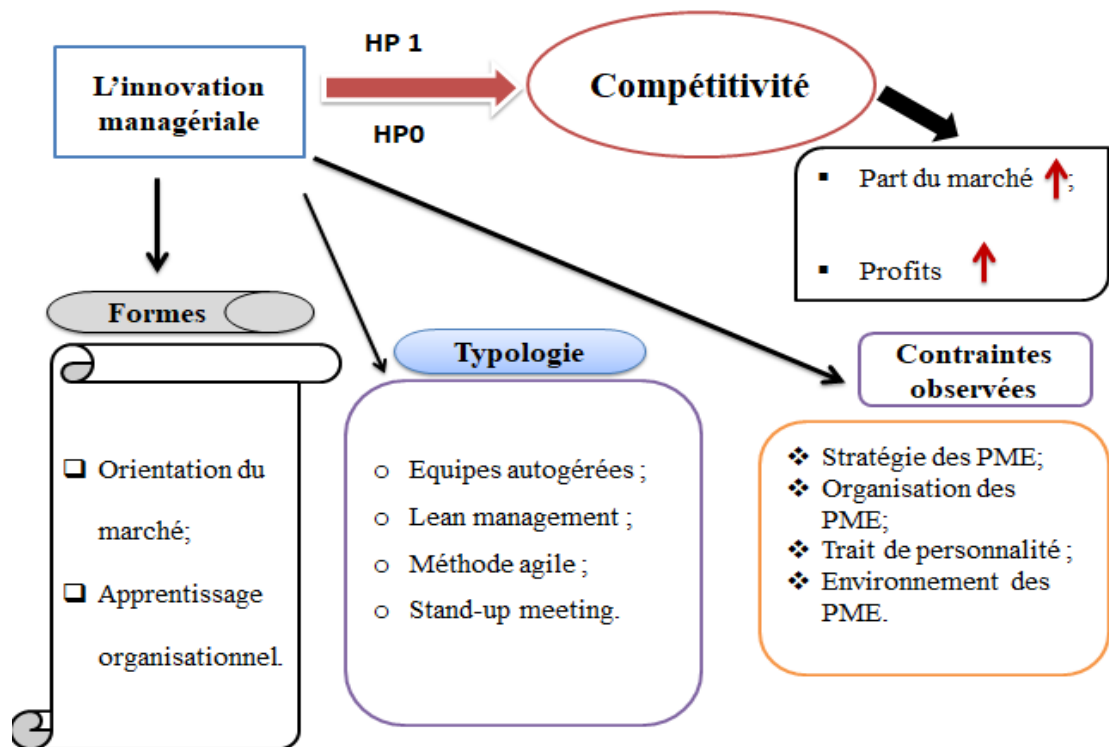
Par ailleurs, Birkinshaw et al. (2008) et de Le Roy et al. (2013) ont proposé un certain nombre de mesures pour développer l'innovation managériale. En effet, ces dernières visent à manager les innovations, mettre en exécution une nouvelle structure, appliquer des nouvelles méthodes de la production, minimiser les défauts de qualité et optimiser la satisfaction de la clientèle, adopter des techniques plus évoluées de calcul des coûts de revient, bien exploiter des informations pour avoir des meilleurs décisions, recourir aux nouvelles structures capables de créer des produits plus rénovés et complexes, inciter les salariés à résoudre les problèmes survenus et faciliter la coordination entre les fonctions au sein de l'entreprise quel que soit le type de projet.

Ainsi notre survol théorique nous a mené à avoir une vision exhaustive sur notre thème. Dans la phase empirique, les entretiens effectués avec les responsables des PME à Rabat nous a permis d'approfondir notre recherche et déterminer les différentes contraintes. La figure ci-dessous permet de mentionner l'interaction entre l'innovation managériale et la compétitivité des PME au Maroc particulièrement dans la zone étudiée.

---

<sup>2</sup>[https://cpa.enset-media.ac.ma/charte\\_pme\\_maroc.htm](https://cpa.enset-media.ac.ma/charte_pme_maroc.htm)

Figure n°1: Cadre conceptuel



Source: Construction auteurs.

## 2. Matériel et méthodologie

Notre méthodologie est scindée en trois principales phases. En effet, une littérature des concepts est indispensable afin d'obtenir une vision exhaustive sur notre recherche. Cette démarche nous a permis de construire le cadre conceptuel, de définir la liaison entre les différents axes révélés ainsi de cerner notre problématique de recherche. Par ailleurs, les échelles de mesures élaborées pour l'innovation managériale ont été tirées des travaux antérieurs réalisés par Birkinshaw et al. (2008) et Le Roy et al. (2013). Cependant, les mesures de la compétitivité ont été issues des recherches de Larson et Rask (1992) et de Bourdu (1989).

En outre, nous avons recouru à un raisonnement hypothético-déductif afin de dégager une interprétation causale de l'effet de l'innovation managériale sur la compétitivité des PME. Ce raisonnement nous a permis de formuler nos hypothèses et de confronter nos résultats théoriques et empiriques. Afin de tester nos hypothèses, un questionnaire a été structuré sous forme de questions basées sur des variables dépendantes et indépendantes axées sur divers items inspirés des recherches antérieures. Nous avons aussi introduit des questions de contrôles concernant les renseignements des entreprises. Cette enquête a été réalisée auprès de 50 entreprises présentes dans la ville de Rabat. Ce choix est dû aux atouts socio-économiques de Rabat. En plus de sa situation géographique et sa dotation de la logistique sophistiquée basée sur toute une gamme de réseaux, la ville a réussi à drainer des investissements et garantir un climat idoine des affaires.

Et afin d'acquérir des résultats diversifiés et fiables, nous avons contacté les dirigeants ainsi que les responsables financiers, de ressources humaines et administratifs ainsi que les gestionnaires des PME. Nous leur avons bien confirmé que les réponses restent anonymes et les données collectées soient confidentielles. Aussi, nous avons contacté des entreprises de secteurs d'activité diversifiés et ayant conclu des transactions commerciales à l'échelle locale,

régionale, nationale et internationale. D’ailleurs, lors de cette recherche les items sont gradués via l’échelle de Likert (Vandercammen et Gauthy –Sinechal, 2014) à 5 niveaux (Très élevé, élevé, Moyen, faible, très faible). Le logiciel SPSS (Statistical Package of Social Sciences) version 21 permet de traiter nos données. Les différents tests ont pour vocation d’évaluer les liens entre les variables afin de tester nos hypothèses. Or, chaque valeur de p du niveau de signification au seuil de probabilité est de 5 %. Ainsi l’hypothèse H1 est acceptée dès sa valeur est supérieure et par conséquent l’hypothèse H0 est rejetée.

**Hypothèse H0** : l’innovation managériale est corrélée négativement avec la compétitivité des PME.

**Hypothèse H1** : L’effet de l’innovation managériale est positif sur la compétitivité des PME.

### 3. Résultat et discussion

#### 3.1. Statistique descriptive

Le traitement des données est une phase très primordiale dans le processus de notre étude. Il est indispensable que les corrélations entre les indicateurs soient statistiquement significatives. Elles sont acceptables à partir de 70%. Dans notre cas, le test de l’alpha de Cronbach a été réalisé. Le taux obtenu est de 82.9% qui confirme la fiabilité d’étude. Le tableau 02 confirme ce test de fiabilité. En plus, le questionnaire a été présenté aux 50 PME selon le tableau 01.

Tableau n°1 : Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par listebaséesurtoutes les variables de la procédure.

Tableau n°2: Test de fiabilité Alpha de Cranbach

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d’éléments
,892	12

Source: SPSS 2022

#### Fiabilité des items

Dans le but d’être statistiquement significatif, les corrélations doivent être plus que 0.70. La lecture du tableau ci-après révèle que les conditions exigées pour garantir la fiabilité des items de construits sont bien respectées. Ainsi les corrélations sont acceptables, d’où les items d’innovation managériale permettent de représenter la compétitivité des PME au Maroc plus particulièrement à Rabat.



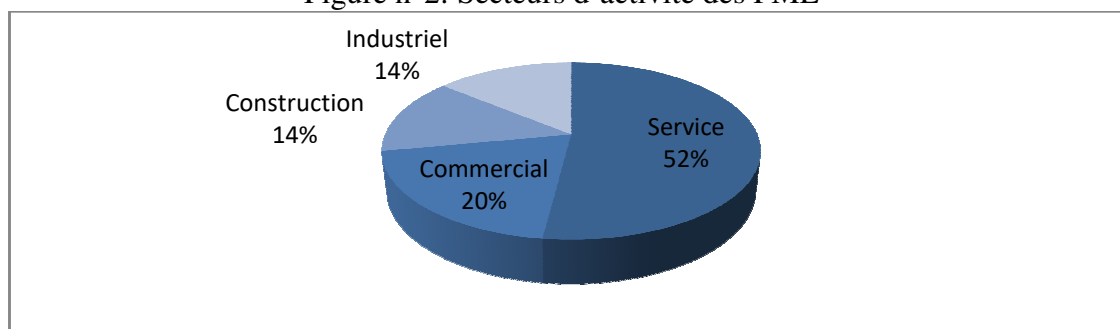
Tableau n°3: Statistiques du total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
4. Dans quel contexte, l'innovation managériale est assurée de plus?	5,36	78,888	,137	,899
5. Selon vous, quelle est la typologie de l'innovation managériale ?	33,60	71,102	,253	,911
10. L'innovation managériale a l'objectif de manager les innovations	33,08	66,320	,590	3,884
9. A votre avis, le développement de la compétitivité des PME se concrétise dans l'entreprise	35,02	80,796	-,107	,904
11. L'innovation managériale consiste à mettre en exécution une nouvelle structure	33,30	66,867	,662	,880
12. L'innovation managériale permet d'appliquer des nouvelles méthodes de la production	33,10	65,357	,751	,875
13. L'innovation managériale peut minimiser les défauts de qualité et optimiser la satisfaction de la clientèle	33,16	66,137	,751	,875
14. L'innovation managériale permet d'adopter des techniques plus évoluées de calcul des coûts de revient	33,02	63,408	,799	,871
15. L'innovation managériale est l'exploitation d'une nouvelle méthode qui vise à introduire des informations de nature différente indispensable à prendre des décisions	33,18	63,987	,824	,870
16. L'innovation managériale permet de recourir aux nouvelles structures capables de créer des produits plus renouvelés et complexes	33,36	64,317	,831	,870

17. L'innovation managériale est la mise en place pour inciter les salariés à résoudre les problèmes survenus	33,04	63,835	,773	,873
18. L'innovation managériale est la mise en place d'une nouvelle structure pour faciliter la coordination entre les fonctions au sein de l'entreprise quel que soit le type de projet.	33,16	64,464	,779	,873

La présentation circulaire (figure 2) nous indique que les entreprises de service représentent 52%. Cependant, les entreprises commerciales constituent 20% des PME de la ville Rabat et le taux des entreprises industrielles et de construction est de 14%. La constatation révélée est tout à fait logique vu que le terrain ciblé est connu par la centralisation des administrations publiques et divers organismes privés.

Figure n°2: Secteurs d'activité des PME



Source : Construction auteurs

Tableau n°4: Fonctions au sein des PME

		Effectifs	Pourcentage
Valide	PDG	18	36,0
	Dirigeant	15	30,0
	Directeur financier	6	12,0
	Directeur de GRH	6	12,0
	Manager	5	10,0

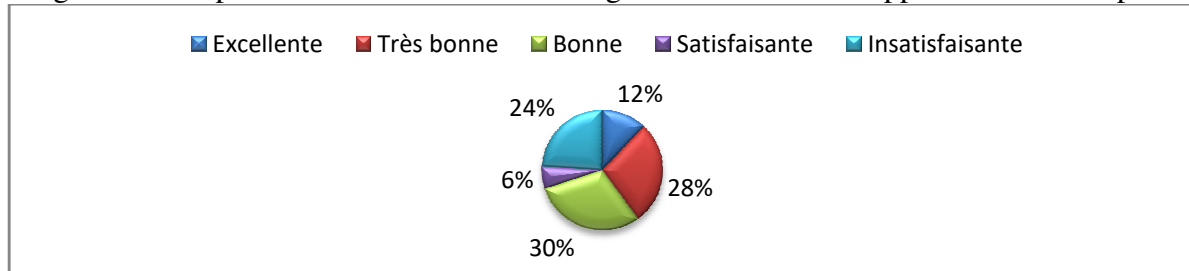
Source : SPSS 2022

Le tableau 04 permet de constater que les PDG constituent la majorité des personnes interrogées au sein des PME avec un taux de 36%, ensuite les dirigeants avec un taux de 30% et le directeur financier et de GRH avec un taux 12%. Cela signifie que la centralisation de la gestion et la prise de décision sont de plus en plus importantes dans les PME.



Le diagramme circulaire ci-après nous précise que la plupart des responsables interrogés ont manifesté leur conviction de l'importance et de la place occupée de l'innovation managériale dans les PME.

Figure n°3: Importance de l'innovation managériale dans le développement des entreprises



Source : Construction auteurs

### 3.2. Corrélation

L'objectif escompté de cette démarche est de vérifier la corrélation entre l'innovation managériale et la compétitivité. Pour cela, nous avons recouru à une analyse de régression linéaire. Or, le coefficient (R) donne l'impression sur l'intensité de lien entre les variables en question (il sera bon quand il tend vers 1). En plus, le coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) indique la qualité d'ajustement global et la variance de la variable présentée par le modèle d'étude (il est intéressant quand sa valeur est proche de 1). Quand à t de Student, il évalue la significativité des coefficients de régression du modèle (sa valeur est importante lorsqu'elle est supérieure à 2). En outre, le test de Fisher valide le modèle au seuil de signification de 0,000. Et le paramètre  $\beta_i$  est un outil statistique essentiel pour expliciter l'interaction entre la variable dépendante et la variable indépendante. En effet, le traitement des données collectées nous a permis d'obtenir les résultats suivants (voir tableau 05).

Tableau n°5: Test de Fisher

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,196	1	7,196	79,872	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,324	48	,090		
	Total	11,520	49			

a. Variable dépendante : 8.A votre avis, l'innovation managériale a un impact sur la compétitivité de l'entreprise?

b. Valeurs prédites : (constantes), 6. Que pensez-vous de l'innovation managériale pour l'entreprise ?

Source : SPSS 2022

La lecture du tableau 05 nous indique que le niveau de significativité soit 0%. Du coup, nous pouvons déduire que l'innovation managériale est en corrélation positive avec la compétitivité de l'entreprise d'une manière significative avec un seuil de 5%.

Selon le tableau 06, le R carré est de 0.841. Ce qui signifie que les variables explicatives notamment l'innovation managériale a un apport déterminant dans le développement de la compétitivité des PME. Il s'agit des buts mesurables à tous azimuts au sein d'une unité. En effet, les mesures prises par les PME visent à manager les innovations, mettre en exécution une nouvelle structure, appliquer des nouvelles méthodes de la production, minimiser les défauts de qualité et optimiser la satisfaction de la clientèle, adopter des techniques plus évoluées de calcul des coûts de revient, bien exploiter des informations pour avoir des meilleures décisions, recourir aux nouvelles structures capables de créer des produits plus rénovés et complexes, inciter les salariés à résoudre les problèmes survenus et faciliter la coordination entre les fonctions au sein de l'entreprise quel que soit le type de projet à raison de 84.1%. En outre, nous avons une valeur de 2,018 lors de test de Durbin-Waston. Cette valeur nous précise que les variables sont en parfaite synergie et le modèle de régression est confirmé.

Tableau n°6 : Coefficient de détermination R-deux & le test de Durbin Watson  
Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,935 <sup>a</sup>	,873	,841	,193	2,018

a. Valeurs prédites : (constantes), 18. L'innovation managériale est la mise en place d'une nouvelle structure pour inciter les salariés à résoudre les problèmes survenus et faciliter la coordination entre les fonctions au sein de l'entreprise quel que soit le type de projet.

10. L'innovation managériale vise à manager les innovations. 11. L'innovation managériale est la mise en place d'une nouvelle structure, 13. L'innovation managériale peut minimiser les défauts de qualité et optimiser la satisfaction de la clientèle.

14. L'innovation managériale est l'adoption de nouvelles techniques de calcul des coûts de revient plus réalistes, 12. L'innovation managériale permet de mettre en exécution des nouvelles méthodes de gestion de production, 17. L'innovation managériale est la mise en place d'une structure nouvelle permettant la résolution des problèmes par les salariés, 16. L'innovation managériale permet de recourir aux nouvelles structures capables de créer des produits plus rénovés et complexes. 15. L'innovation managériale est l'exploitation d'une nouvelle méthode qui vise à introduire des informations de nature différente indispensable à prendre des décisions. 6. Que pensez-vous de l'innovation managériale pour l'entreprise ?

b. Variable dépendante : 8. A votre avis, l'innovation managériale a un impact sur la compétitivité de l'entreprise ?

Source : SPSS 2022

Le tableau suivant nous permet de lire que le coefficient BETA soit fortement significatif, aussi que le niveau de significativité soit de 0%. Ces résultats nous confirment que notre hypothèse H1 est validée. Ainsi, l'innovation managériale a un impact positif sur le développement de la compétitivité des PME au sein de la zone étudiée.

Tableau n°7 : Corrélations entre l'innovation managériale et la compétitivité

Coefficient

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,270	,129		2,093	,042
1 6. Que pensez-vous de l'innovation managériale pour l'entreprise ?	,865	,097	,790	8,937	,000

a. Variable dépendante : 8. A votre avis, l'innovation managériale a un impact sur la compétitivité de l'entreprise ?

Source : SPSS 2022

### 3.3. Discussions et perspectives

L'analyse des résultats obtenus nous indique les activités des PME les plus dominantes dans ladite ville sont les services, le commerce et la construction. Cela est dû à la volonté des responsables de concrétiser des actions inscrites dans le développement et la promotion de la région. En outre, une panoplie de mesures en matière d'infrastructure, de la logistique et de facilité administrative a été mise en œuvre afin de drainer les investissements. Ainsi, la concentration dans le milieu urbain dans la conurbation Rabat-Salé-Kenitra et la potentialité et la qualification de ressources humaines constituent un atout favorable pour la région.

Par ailleurs, la signification des corrélations obtenues confirme que l'innovation managériale a un apport efficace sur la performance et la compétitivité des PME dans la ville Rabat. Ces conclusions sont conformes aux divers travaux ayant obtenu des résultats similaires au niveau de la relation positive entre l'innovation managériale et la compétitivité (Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011 ; Vaccaro et al, 2012 ; Dodgson, Gann et Phillips, 2013 ; Le Roy et al, 2013 ; Keizer et al, 2002 et Barney, 1997).

Cependant, l'innovation managériale a un rôle inévitable dans le processus du développement et la croissance des PME. Ainsi, nombreux sont ses avantages à savoir :

- ✚ La mise en œuvre d'une nouvelle structure plus efficiente qui peut organiser, contrôler, gérer, optimiser et unifier les efforts vers les objectifs consentis des organisations ;
- ✚ La mise en exécution des nouveaux modes de gestion de la production, en déployant des ressources humaines, matérielles et immatérielles pertinentes d'une façon rationnelle ;
- ✚ Le déploiement des moyens idoines afin de décortiquer les anomalies lors des contrôles de qualité des produits. Cette action ambitionne de répondre aux besoins du client et augmenter sa satisfaction ;
- ✚ L'adoption des outils plus évolués de calcul des coûts de revient plus pragmatiques qui permettent aux entreprises de réaliser un inventaire et un contrôle rigoureux. Cette démarche peut éviter les charges supplémentaires et optimiser pendant le processus de la production les charges directes et indirectes. Par conséquent, les entreprises peuvent se différencier de leurs concurrents par un produit avec un meilleur rapport qualité-prix ;
- ✚ L'exploitation d'une nouvelle méthode qui vise à développer un système de la communication et de la circulation flexible et facile des informations. En effet, les

PME visent par ces actes à prendre les bonnes décisions en moment idéal afin d'atteindre les objectifs ciblés ;

✚ L'introduction des actions plus sophistiquées qui ambitionnent le lancement des produits diversifiés, complexes et innovants dans l'attente d'assurer une bonne part au sein du marché concurrentiel ;

✚ Le recours à des nouveaux systèmes qui ont comme objectif de motiver, récompenser, gérer le burnout et résoudre les éventuels problèmes au sein d'une organisation.

De plus l'innovation managériale accorde un intérêt particulier aux différentes fonctions de l'entreprise, ses structures de contrôle, ses systèmes de communication, ses procédures de production, d'approvisionnement et de commercialisation. Ainsi via l'esprit de la créativité, l'innovation managériale peut contribuer à booster et intensifier la compétitivité des entreprises dans la zone ciblée et les rendent plus positionnées sur le marché national, sectoriel et international.

## Conclusion

Ce papier a pour vocation de mettre en évidence l'intérêt de l'innovation managériale dans le développement de la compétitivité des PME au Maroc notamment dans la ville de Rabat. A cet effet, nous avons présenté un survol théorique afin de détailler les différents concepts de notre papier et mettre en exergue l'interaction entre eux. Ensuite, les tests statistiques ont confirmé que l'innovation managériale devient comme un rempart le plus efficace des entreprises face à la concurrence. Ainsi, nous avons refusé l'hypothèse H0 et par conséquent l'hypothèse H1 a été validée et donc l'impact de l'innovation managériale est positif et significatif sur la compétitivité des PME.

Par ailleurs, le monde a connu, depuis plusieurs décennies, des mutations profondes. La conjoncture actuelle est turbulente vu l'émergence des crises politiques, socioéconomiques et sanitaires ainsi que de nouveaux défis et de nouvelles contraintes apparaissent. Pour cela, les PME marocaines sont en quête d'innover et de mettre en œuvre des initiatives innovantes capables de surmonter la complexité de la conjoncture et de bien se préparer aux incertitudes d'avenir.

Cependant, certaines lacunes peuvent amortir le processus de l'impact de l'innovation managériale sur la compétitivité des entreprises marocaines. Ces limites peuvent être le problème de niveau de qualification du personnel, le manque de la formation continue, de la logistique adéquate et de la bonne gouvernance ainsi que le retard dans l'utilisation de progrès technologique.

Néanmoins, ce présent travail peut être traité d'une façon plus exhaustive. La taille de notre échantillon a été de 50 entreprises, statistiquement acceptée, mais elle demeure faible pour acquérir des résultats plus généralisés.

## Références

- Abbing, E. R. (2000). *Brand - driven innovation*, South Africa : Ava Publishing.
- Alcouffe, S. (2004). La diffusion et adoption des Innovations Managériales en Comptabilité et Contrôle de Gestion : le cas de l'ABC en France. Presse de l'école de l'HEC. Thèse de Doctorat.
- Arnold, M.G. (2017). Corporate social responsibility representation of the German water-supply and distribution companies : from colourful to barren landscapes. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 11(1), pp.1-22.
- Autissier, D. et Moulout, J-M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 2(2), pp.25-33.
- Barakat, O., et Bendou, A. (2019). Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale : cas des PME de la région Souss Massa (Agadir-Maroc). *Revue*

- Internationale Du Marketing Et Management Stratégique*, Volume 1, n°1, Janvier-Mars, pp.225-248.
- Barney, J.B., (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Boston, Addison-Wesley Pub. Co. p 327.
- Besbes, A., Aliouat, B. et Gharbi, J.E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise : rôle de l'orientation-marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue Française de Gestion*, (235), pp.161-174.
- Bienayme, A. (1977). Le principe des transferts croissants. *Revue d'économie politique*, Vol 87, n°3, pp.480-486.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), pp.825-845.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. & Poussing, N. (2017). CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts : A firm-level empirical analysis, *Journal of Business Ethics*, 146(1), pp.241-254.
- Bourdu, J. (1989), *Echec à la crise : la renaissance industrielle*. Ed, Albatros, Paris.
- Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2010). Quand les PME sont en hypercroissance : Eléments psychologiques, géographiques et structurels. Une Etude de Cas Comparative, 10<sup>ème</sup> CIFEPME.
- Collin, P.M., Thivant, E., Moriset, B., Brette, O. (2011). Spécificité des PME de services supérieurs françaises à l'international : le rôle des technologies de l'information et de la communication. Trends in International Business : 2<sup>e</sup> colloque franco-tchèque, Lyon, France. pp.61-76.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation : Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8, pp.423-454.
- Dejardin, M. (2006). Compétitivité structurelle. *Revue Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome XLV, n°1, pp.5-13.
- Dodgson, M., Gann, D.M. & Phillips, N. (2013). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, UK.
- Dodgson, M.G.D. & Salter, A. (2008). *The management of techno : Strategy and practice*. Oxford : Oxford University Press.
- Fartash, K. & Davoudi, S.M.M. (2012). Innovation management with emphasis on technological innovation system. *Journal of Economic and Management*, 1(4), pp.1-14.
- Fongang, D. (2014). *La PME en Afrique : essai d'une définition commune*. L'Harmattan.
- Gilbert, P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica, Paris.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 2(84), pp.72-84.
- Hamel, G. (2009). Management Innovation. *Leadership Excellence*, vol 26, n°5, p.5.
- Hecker, A. & Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation : Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), pp.17-33.
- Julien, P.A., & Raymond, L. (1994). Factors of New Technology Adoption in the Retail Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 18, Issue 4, pp.79-90.
- Julien, P-A. (1997) (dir). *Les PME : bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Economica Paris, Les Presses Inter-Universitaires, Québec Canada, 364.
- Julien, P.A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E*, 21(2), pp.119-144.
- Kamdem, E. (2002). Le management et l'interculturalité en Afrique : Expérience

- camerounaise. Les Presses de l'Université Laval, 433 pages.
- Keizer, J. A., Dijkstra, L., & Halman, J. I. M. (2002). Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, 22(1), pp.1-13.
- Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J. & Oshri, I. (2013). Management innovation and adoption of emerging technologies : The case of cloud computing. *European Management Review*.10 (1), pp.51-67.
- Kimberly, J.R. (1981). Managerial innovation, Handbook of organizational design, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol.1, Oxford University Press, New York, pp. 84-104.
- Larson, D. & Rask, N. (1992). Changing competitiveness in world soybean markets. *Agribusiness*, 8:pp.79-91.
- Le Boulaire, M., Thevenet, M., Dupuy, F., Beilin-Levi, C., Laigneau, M., Gilbert, P., Laroche, H., David, A., Defelix, C., Langan, C., Margot, C., Arene, E., Reksten, M., Reksten, P.M., Teglborg, A.C., Da Silveira, A., Gazier, B. & Greder, B. (2012). L'Innovation Manageriale est-elle encore possible et utile ? Cahier de l'Université en partenariat avec AGRH et Capital Humain et Innovations, Presse d'Été.
- Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, L.P. (2013). L'innovation managériale généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, n°235, pp.77-90.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega* 34 (2), pp.107-124.
- Marchesnay, M., (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. Volume 1, N° 3-4, pp.259-276.
- McCorrison, J. & Sheldon, M. (1994). International competitiveness : Implications of new international economics. Dans : *Competitiveness in International food Markets*, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (éds). West view Press, Boulder.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.
- Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 12(62), pp.1269-1280.
- Nkouka Safoulanitou, L., Zamo-Akono, C., et Bitemo Ndiwulu, X. (2013). PME et innovation : une analyse comparative entre le Cameroun, le Congo et la RDC. Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 67/13. Disponible sur : URL : <https://www.africaportal.org/publications/pme-et-innovation-une-analyse-comparative-entre-le-cameroun-le-congo-et-la-rdc-smes-and-innovation-a-comparative-analysis-between-cameroon-congo-and-drc/> (consulté le 25/06/2022).
- Ouattara, I. (1995). Management et culture : les fondements de la nécessité d'une adaptation. Le cas de l'Afrique. *Humanisme et Entreprise*, 23, pp.45-66.
- Phillips, A. (2013). *Market Structure, Organization and Performance: An Essay on Price Fixing and Combinations in Restraint of Trade*, Cambridge, MA and London, England: Harvard University Press.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. InterEditions.
- Pratali, P. (2003). Strategic management of technological innovations in the small to medium enterprise, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1) 18- 31.
- Sharples, J. & Milham, N. (1990). Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA 36 Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 243.
- Spitezki, H. (1995). *La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité*.



- Paris : Economica, vol 1, 316 pages.
- Torres, O., (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Lille, 5e colloque CIFPME, 25-27 octobre.
- 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.
- Van Auken. H, Madrid-Guijarro, A. & Garcia-Perez-de-Lema, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), pp.36-56.
- Vandercammen, M. & Gauthy-Sinéchal, M. (2014). *Études de marchés : méthodes et outils*. Edition De Boeck, Bruxelles.
- Womack, J., Beauvallet, G. et Jones, D. (2009). *Système Lean : penser l'entreprise au plus juste*, Collection Management en action, Edition Eyrolles.
- Zahra, S.A & al. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, pp.925-950.