

## ETUDE EXPLORATOIRE SUR LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE L'INNOVATION MANAGERIALE CAS DES PME INDUSTRIELLES DE LA REGION SOUSS MASSA- MAROC

**Ouafa BARAKAT<sup>1</sup>, Abdelaziz BENDOU<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Enseignante chercheur, ENCG Agadir, Université Ibn Zohr

<sup>2</sup>Professeur de l'enseignement supérieur, Vice-président de l'université Ibn Zohr Agadir  
barakatouafae@gmail.com; aziz.bendou@gmail.com

00212-6-66-38-72-26. 00212-6-61-68-05-46

*Equipe de recherche en économie de transport, technologie de l'information et logistique*

### **Résumé**

*L'objectif de cette recherche est d'identifier les déterminants qui exercent un effet positif sur la démarche d'adoption d'une innovation managériale. Théoriquement parlant, la promotion de ce type d'innovation dans l'entreprise dépend de plusieurs déterminants. Ces derniers qualifiés en tant que leviers, que les leaderships doivent s'approprier pour réinventer leurs modes organisationnels et améliorer leurs performances. L'étude porte sur une dizaine d'entreprises industrielles de la région Souss Massa (Agadir- Maroc). La démarche méthodologique mobilisée est une démarche qualitative de nature exploratoire. 14 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des chefs d'entreprises et des managers ayant vécu le processus d'adoption d'une nouvelle pratique managériale (système de management de la qualité). Les résultats de l'analyse montrent l'existence d'une panoplie de déterminants, lesquels peuvent être d'ordre interne et externe, considérés en tant que facteurs clés de succès de l'innovation managériale.*

**Mots clés :** *innovation managériale, facteur clés de succès, mode organisationnel, succès, système de management de la qualité.*

### **Abstract**

*The objective of this research is to identify the determinants that have a positive effect on the adoption process of a managerial innovation. Theoretically speaking, the promotion of this type of innovation in the company depends on several determinants. The latter are qualified as levers that leaderships have to appropriate in order to reinvent their organizational modes and to improve their performance. The study covers ten industrial companies in the Souss Massa region (Agadir-Morocco). The methodological approach used is a qualitative approach of an exploratory nature. 14 semi-structured interviews were conducted with business leaders and managers who had experienced the process of adopting a new managerial practice (quality management system). The results of the analysis show the existence of a range of determinants which may be internal and external, and which are considered as key success factors for managerial innovation.*

**Key Words :** *managerial innovation, key success factors, organizational modes, success, quality management system*

## Introduction

L'innovation constitue aujourd'hui l'un des déterminants de la performance des entreprises (Lavastre et al. 2014b), qui évoluent dans un environnement complexe et changeant, et qui implique une attention particulière vis-à-vis des variables reconnues critiques pouvant influencer leur compétitivité. La capacité des entreprises à innover devient un moyen clé pour répondre aux exigences d'un environnement en évolution continue. En effet, la mondialisation des marchés, l'évolution accélérée du domaine de la technologie, l'intensification du commerce international, sont autant de contraintes obligeant les entreprises à innover continuellement non seulement pour maintenir leurs parts du marché, mais aussi pour assurer leur survie.

L'une des voies de l'innovation passe par l'introduction de nouvelles pratiques managériales. Cela revient à dire qu'au-delà de la conception traditionnelle de l'innovation limitée à son aspect technologique, les entreprises ont intérêt à développer de l'innovation managériale. Cette dernière suscite un engouement remarquable à l'heure actuelle en étant une source importante de progrès et de compétitivité pour les entreprises (Autissier et al., 2016; Ceccaldi, 2016; Lavastre et al., 2014a).

L'innovation managériale<sup>1</sup> occupe désormais une place majeure, qui s'est progressivement imposée comme un impératif incontournable et un enjeu de survie des entreprises, quel que soit leur taille et leur domaine d'activité. Il s'agit d'une nouvelle logique qui pousse les entreprises à innover dans leurs pratiques, en mettant en place de nouveaux principes de gestion qui ont à la fois, pour finalité et pour conséquence, d'introduire une dynamique de changements organisationnels relativement étendus et profonds. Le but c'est d'orienter les modes du fonctionnement des entreprises vers de nouvelles pratiques managériales jugées plus efficaces et plus adaptées à leur environnement. Notons par ailleurs, que la mise en œuvre de ces pratiques est envisagée comme un processus long et complexe, qui présente un défi majeur pour les managers (Abdallah & Mamlouk, 2007; Elabjani, 2016), et qui se heurte à de nombreuses difficultés et résistances. Ces dernières qui tendent à limiter le passage de la phase d'adoption à la phase du déploiement (Walker et al., 2010), favorisant par voie de conséquence les sentiments du rejet.

Le succès de l'innovation managériale constitue un vrai challenge à relever, qui implique nécessairement une énergie considérable et qui dépend fortement de la spécificité du contexte de sa mise en œuvre et de la synchronisation entre une multitude de facteurs. Des facteurs qui jouent un rôle de levier en matière de création d'un climat organisationnel propice et favorable pour l'appropriation de ce type d'innovation (Pichault & Picq, 2013). Quoique la littérature portant sur cette forme d'innovation connaisse un essor considérable ces dernières années, l'étude sur les facteurs favorisant le succès de sa mise en œuvre demeure encore une question ouverte (Barlatier et al., 2011). L'identification, ainsi que la compréhension du rôle tenu par ces facteurs constitue une facette importante de la recherche, vu l'importance accordée à l'innovation managériale en étant une richesse stratégique pour les entreprises.

La présente contribution s'inscrit dans ce champ de recherche, où l'enjeu sera de s'interroger sur les déterminants jouant le rôle de catalyseur pour la promotion de l'innovation managériale au sein des entreprises. Notre étude est centrée sur une innovation managériale spécifique, le système de management de la qualité (SMQ), défini comme une démarche du management accompagnée d'une nouvelle philosophie organisationnelle et de pratiques managériales susceptibles de générer de la valeur ajoutée pour les entreprises.

Le choix d'orienter la présente recherche vers cette problématique, s'explique d'une part, par le fait que peu de travaux de recherche se sont focalisés sur les facteurs clés de succès de l'innovation managériale, tandis que le prisme des recherches en innovation est très orienté sur son aspect

---

<sup>1</sup>Elle ambitionne d'introduire de nouvelles pratiques de management par rapport à l'existant visant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des procédés organisationnels (Bocquet et Dubouloz, 2013).

technologique (Le Roy et al., 2013; Read, 2000). D'autre part, par l'intérêt de plus en plus grand qu'on entend accorder, dans la littérature, à une telle innovation en tant que composante importante de la performance des entreprises. Nous visons à travers la présente recherche à apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, celle-ci découlant d'une problématique énoncée comme suit : **Quels sont les facteurs explicatifs du succès de la mise en œuvre de l'innovation managériale dans les PME industrielles?** Notre objectif est de déterminer les éléments sur lesquels il est possible d'agir afin de minimiser le risque d'échec du processus de mise en œuvre de l'innovation managériale dans le cadre particulier des PME industrielles.

Pour ce faire, le présent article s'organise de la manière suivante. Dans une première section, nous aborderons le cadre d'analyse théorique dans lequel s'inscrit ce travail. Ensuite, dans une seconde section, nous présenterons le champ d'étude, ainsi que la démarche méthodologique mobilisée. Et dans une troisième et dernière section, nous exposerons les résultats de l'étude.

## 1. Cadre théorique

### 1.1 Les facteurs clés de succès de l'innovation managériale

L'innovation managériale connaît aujourd'hui un fort regain d'intérêt et présente un énorme potentiel pour les entreprises, en étant une source de création de la valeur, dans une économie mondiale basée sur le savoir. C'est un nouveau mode de management des entreprises dont la mise en œuvre induit des transformations, des changements, qui bousculent les valeurs, les habitudes, ainsi que les référentiels de gestion existants. La volonté de s'écarter du modèle de gestion traditionnelle et de s'orienter vers un nouvel état organisationnel, jugé plus efficace et plus adapté, est devenue une préoccupation majeure. Toutefois, l'innovation managériale de par les valeurs et le bon sens qu'elle véhicule, représente un processus collectif, long et complexe, susceptible de se heurter à des résistances organisationnelles. Ce qui tend par conséquent à freiner, voire à faire échouer le dit processus (Walker et al., 2010). Mettre en place une aptitude organisationnelle favorable à ce type d'innovation fait appel à un certain nombre de conditions ou de leviers appelés facteurs clés de succès (FCS). Certes les chercheurs n'arrivent pas à aboutir à un consensus sur une définition claire et précise de l'innovation managériale (Domergue et al., 2014), mais ils s'entendent toutefois, sur l'importance qu'incarne les FCS dans la réussite de ce type d'innovation (Carassus et al., 2012). Des facteurs qui, par un effet causal direct, voire combiné exercent une influence positive et significative sur l'appropriation de l'innovation managériale.

La prise de conscience de l'enjeu que représentent ces facteurs, constitue le premier pas vers les actions qui peuvent minimiser le risque d'échec et par conséquent améliorer et accroître la performance des entreprises. Un éventail assez large de facteurs explicatifs de l'innovation ont été mis en évidence (Hadhri et al., 2016), cependant assez peu ont été évoqués par rapport à l'innovation managériale, la littérature reste relativement restreinte et fragmentée (Mongo & Autant-Bernard, 2012). La grande majorité des travaux de recherche ont choisi d'étudier le concept de l'innovation ainsi que ses principaux déterminants sous l'angle technologique, délaissant l'aspect managérial.

En dépit, de l'existence de peu de travaux réalisés sur l'innovation managériale et sur ses déterminants, on assiste de plus en plus à une liste élargie de facteurs retenus comme des conditions requises pour augmenter les chances de la réussite de l'innovation au sein des entreprises. En effet, un nombre important de travaux empiriques mettent en avant le rôle amplificateur que peuvent jouer des facteurs tels que l'engagement et le soutien de la direction, la culture, l'investissement dans des activités de recherche et développement (R&D), la mobilisation des ressources (financières, matérielles et humaines), la taille des entreprises et la pression concurrentielle dans la réussite de l'innovation (Mongo, 2013; Raymond & St-Pierre, 2007). Ces facteurs sont fréquemment les plus cités et les plus examinés par les chercheurs. Il s'agit pour toute entreprise de les intégrer et de les faire interagir de manière simultanée et harmonieuse afin de créer une synergie innovante.

Dans le même ordre d'idées, les résultats de l'étude de Becheikh et al. (2006), menée sur un échantillon de 247 PME manufacturières au Québec, révèlent que les facteurs stratégiques (pratique de management stratégique, stratégie du développement) comme des facteurs explicatifs majeurs de l'innovation. Leur impact dépasse celui de certains facteurs classiques de l'innovation. Biatour et Kegels (2008), Pour leur part, en menant une étude sur un panel couvrant 20 secteurs d'activité marchands belges, démontrent l'effet majeur que joue le capital humain dans la promotion de l'innovation au sein des PME.

Besbes et al. (2013), Suite à une étude menée auprès d'un échantillon de 351 PME opérant dans divers secteurs d'activité, deux facteurs semblent être au sommet. Il s'agit de l'orientation marché et l'apprentissage organisationnel. Ces facteurs sont retenus comme de véritables sources de l'innovation managériale susceptibles de maintenir un succès sur le marché concurrentiel et à en tirer un avantage compétitif. En outre, Bocquet et Dubouloz (2013), pour leur part, en menant une étude sur un échantillon de 4319 entreprises industrielles françaises identifient deux principaux déterminants favorisant une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. Le premier concerne le degré d'ouverture de l'entreprise aux connaissances externes. Les relations que l'entreprise établit avec son environnement externe sont propices à l'acquisition de nouvelles connaissances/idées et par conséquent à l'adoption d'un nombre important d'innovations managériales. Le deuxième déterminant renvoie à la capacité d'absorption (ACAP) des connaissances émanant de l'externe, de les assimiler et de les intégrer dans la vie quotidienne de l'entreprise. Les travaux de recherche de Hadhri et al. (2016), ont également permis d'enrichir la littérature en un ensemble de déterminants de l'innovation. Ceux-ci identifiés lors d'une étude menée auprès des entreprises libanaises. Les résultats de l'étude ont mis en perspective cinq facteurs qui, selon eux, sont des puissants mécanismes de stimulation de l'innovation: la taille de l'entreprise, l'orientation vers l'exportation, la R&D, les partenariats et le transfert de technologie.

Eu égard à ce qui précède, nous constatons que les différentes études menées sur les déterminants de l'innovation ne semblent pas converger vers un ensemble bien circonscrit de listes. Il n'existe pas de listes de facteurs qui soient standardisés et applicables dans tous les domaines et pour tous les types d'innovation.

## 1.2 Le système de management de la qualité source de l'innovation managériale

Le management de la qualité<sup>2</sup> revêt un cadre essentiel dans le management actuel des entreprises. C'est un mode de gestion susceptible de leur permettre de réaliser des progrès significatifs en mettant en place des outils de performance et d'efficacité managériale (Nesme & Cottin, 2016; Raja & Wei, 2014). La mise en place de cette nouvelle démarche de gestion est souvent qualifiée en tant que modèle du changement organisationnel (Debeche, 2009; Debruyne, 2002; Pekovic & Galia, 2010). A cet effet, de nombreuses pratiques qualité sont apparues: l'amélioration continue, le Lean management, la gestion de la qualité totale, les six sigmas, le système de management de la qualité<sup>3</sup> (SMQ), etc. Des pratiques qui incarnent dans leurs logiques et approches des principes favorisant une véritable dynamique d'innovation (Lucidarme, 2013; Zhang et al., 2016).

Dans le cadre du présent article nous nous limitons au SMQ, basé sur la norme ISO 9001 comme référentiel de base. Une démarche orientée vers l'amélioration continue, qui révèle un grand nombre de pratiques managériales internes entraînant des changements importants. Des changements qui sont au cœur de la transformation de l'entreprise et ayant un impact réel sur son mode de fonctionnement

<sup>2</sup> Ce management se définit comme « l'ensemble des activités de contrôle et d'orientation d'une structure dans le domaine de la qualité » (Fekari, 2011; p.165).

<sup>3</sup> Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures et des ressources pour mettre en œuvre le management de la qualité (ISO 9001 : 2015)

interne, sa performance, la satisfaction de ses parties intéressées pertinentes<sup>4</sup> et la qualité de ses produits et services (Bédé et al., 2012; Lambert & Ouedraogo, 2010). Ils concernent essentiellement la création de nouvelles procédures, des opportunités d'apprentissage, la mise en place d'un management par les processus, la clarification des rôles et des responsabilités à tous les niveaux, le développement de l'écoute client, la création d'une nouvelle structure de pilotage, la mise en place des dispositifs d'amélioration continue, etc. Ces différents changements de pratiques auxquels peut conduire la mise en place du SMQ sont souvent appréhendés comme des formes d'innovation managériale, puisque ces changements permettent de faire évoluer l'entreprise vers un nouveau mode d'organisation plus efficace et plus adapté à son environnement (Eve & Sprimont, 2016; Maurand-vallet, 2015; Schniederjans & Schniederjans, 2015). Des innovations qui s'enracinent dans de nombreuses réorganisations internes transformant l'entreprise autour d'une logique de gestion et d'efficacité organisationnelle. Fekari (2011), Affirme dans ce sens que les transformations découlant de la mise en place d'un SMQ créent une interface organisationnelle riche pouvant générer de forts impacts en matière de gestion des activités de l'entreprise. Le SMQ peut être assimilé à un catalyseur du changement, grâce à son potentiel de réorganisation du système autour d'une dynamique managériale innovante conduisant à la mise en place de nouveaux référentiels et savoir-faire.

## 2. Contexte de l'étude

La région Souss Massa est une région qui s'étend sur une superficie de 53 789 km<sup>2</sup>, soit 7,6 % du territoire national, formée de 2 préfectures : Agadir Ida Outanane et Inezgane Ait Melloul et de 4 provinces : Chtouka Ait Baha, Tiznit, Taroudannt et Tata. Elle joue un rôle stratégique aux niveaux économique et socioculturel. La région recèle d'importantes potentialités économiques basées sur des ressources naturelles et des possibilités dans le domaine de l'agriculture, de la pêche, du tourisme et des mines.

Le PIB de la région par habitant en 2013 est de 21.626 DH<sup>6</sup>. Il est inférieur à la moyenne nationale qui est de 27.356 DH. Le secteur tertiaire crée plus de 56% de la richesse, le primaire 19% tandis que le secteur secondaire ne participe qu'à raison de 19 %. La région réalise près de 6,4% du PIB national (en 2013), constituant ainsi la septième performance économique du Royaume.

Le secteur industriel joue un rôle très important dans le développement économique et social tant au niveau national que régional. Il occupe la deuxième position dans l'économie de la région par son importance. Il concerne essentiellement les industries de transformation, notamment les industries agro-alimentaires, chimiques et para chimiques. La région de Souss-Massa est classée en 7<sup>ème</sup> position avec une contribution de 4,3% du PIB industriel, et dégage un PIB de 10 milliards de dirhams, une position attribuable essentiellement aux secteurs de l'agroalimentaire (38 % des unités), la chimie et para-chimie (34 %), la métallurgie et la mécanique (23 %), le textile et le cuir et enfin l'électricité et l'électronique. Avec 528 unités, représentant 7% du nombre total des entreprises industrielles<sup>7</sup>, la région de Souss-Massa contribue à hauteur de 3% des exportations industrielles, 4% de l'effectif total, 4% de la production industrielle et 4% des investissements.

<sup>4</sup> Personne ou groupe ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme (ISO 9001 : 2015).

<sup>5</sup> Annuaire Statistique du Maroc -2013

<sup>6</sup> Monographie générale de la région Souss Massa, 2015.

<sup>7</sup> 8018 entreprises industrielles au niveau national

**Tableau 1 : Grandeurs industrielles par province et préfecture**

| Année 2011                  | Investissement<br>10 <sup>3</sup> Dh | Frais de<br>personnel<br>10 <sup>3</sup> Dh | Exportation<br>10 <sup>3</sup> Dh | Production<br>10 <sup>3</sup> Dh | Chiffre<br>d'affaires<br>10 <sup>3</sup> Dh | Effectif<br>employés<br>permanents | Nombre<br>d'entrepri-<br>-ses |
|-----------------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------------|----------------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|
| Souss-<br>Massa             | 973 227                              | 1 605 648                                   | 3554 724                          | 16661 937                        | 18876 908                                   | 22 049                             | 528                           |
| Agadir-<br>Idaou-<br>Tanane | 245 654                              | 841 143                                     | 2 597 558                         | 7 838 137                        | 9 550 813                                   | 11 004                             | 216                           |
| ChtoukaAit<br>Baha          | -                                    | 58  | -                                 | 77                               | 77  | 2                                  | 1                             |
| Inezgane<br>Ait Melloul     | 516 227                              | 452 684                                     | 945 039                           | 4 928 417                        | 5 489 711                                   | 8947                               | 96                            |
| Tarouda-nt                  | 198 068                              | 269 160                                     | 12 127                            | 3 193 898                        | 3 229 491                                   | 529                                | 7                             |
| Tiznit                      | 13 278                               | 42 603                                      | -                                 | 701 408                          | 606 816                                     | 1567                               | 208                           |
| Maroc                       | 26 175 680                           | 35 357 596                                  | 108653441                         | 38767 369                        | 41902 039                                   | 550 000                            | 8 018                         |

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologie, 2013

### 3. Méthodologie

L'objectif de la présente recherche est de mieux comprendre les facteurs explicatifs du succès de l'innovation managériale dans le domaine de la qualité, par le biais de la mise en place d'un SMQ. Ce dernier envisagé comme une innovation organisationnelle majeure susceptible de créer de la valeur pour les entreprises (Barouch, 2011).

Pour mieux cerner les facteurs critiques pouvant permettre aux entreprises d'accroître leurs capacités d'innovation sur le plan organisationnel, une démarche méthodologique qualitative de nature exploratoire est mobilisée. Ce choix est motivé par le fait que l'exploration dans une perspective interprétative d'un phénomène mal connu, voire totalement inconnu dans la littérature, l'adoption d'une méthodologie qualitative paraît appropriée (Thiétart, 2014). Celle-ci réalisée à l'aide d'un guide d'entretien qui a servi pour structurer les rencontres, formé des questions ouvertes portant sur deux thèmes : facteurs internes et facteurs externes. Nous avons conduit 14 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h30 avec des personnes de différents statuts (Cf. Tableau 2). Ces 14 entretiens ont été menés dans l'ensemble des entreprises, objet de l'étude. Afin d'apporter plus d'informations et plus de véracité aux données recueillies, nous avons veillé à interroger les personnes qui ont vécu et vivent encore la démarche SMQ. La taille de l'échantillon prend appui sur le critère de saturation de l'information retenu par Strauss et Corbin, (1990). Selon ces auteurs, la taille adéquate de l'échantillon est atteinte lorsque les données collectées deviennent redondantes et répétitives et n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles. Le critère de saturation nous a beaucoup inspiré pour mettre un terme à la poursuite d'entretiens, où la taille de notre échantillon a été arrêtée à partir du quatorzième entretien. Les entretiens ont été menés dans la période allant du mois de Novembre 2016 au mois de Janvier 2017.

Dix entreprises industrielles certifiées ISO 9001 de la région Souss Massa ont été choisies.

Trois critères ont été retenus pour le choix de ces entreprises :

- Entreprise engagée dans la mise en place du SMQ et certifiée;
- Entreprise ayant acquis une certaine maturité en matière d'opérationnalisation du SMQ (un système mis en place au moins 3 ans).
- SMQ mis en place rodé, efficace et conforme à la norme ISO 9001

La majorité des entreprises étudiées sont des PME. Ces dernières témoignent des bénéfices obtenus sur leur déploiement du SMQ en termes de compétitivité hors-prix, de maîtrise de pilotage de leurs activités, de respect du délai, ainsi que sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de leurs structures organisationnelles. De plus, la mise en place du SMQ s'appuie désormais sur des référentiels simplifiés et orientés sur la valeur ajoutée apportée à l'ensemble des parties prenantes.

Notons par ailleurs, que quand on appréhende les entreprises cible par notre guide d'entretien, on se heurte à la difficulté d'accès au personnel type : corporal, agent, etc. souvent les réponses obtenues sont celles d'un cadre supérieur ou manager désigné par le chef d'entreprise, d'où la composition de l'échantillon présenté dans le tableau ci-après:

**Tableau 2:**Composition de l'échantillon

|                     | Interviewés <sup>8</sup> | Genre |
|---------------------|--------------------------|-------|
| Chef d'entreprise   | RA                       | M     |
|                     | RB                       | M     |
|                     | RC                       | F     |
| Manager             | RD                       | M     |
|                     | RE                       | M     |
|                     | RF                       | M     |
|                     | RG                       | M     |
| Auditeur qualité    | RH                       | M     |
|                     | RI                       | M     |
| Responsable qualité | RJ                       | M     |
|                     | RK                       | M     |
|                     | RL                       | M     |
|                     | RM                       | M     |
|                     | RN                       | M     |

La méthodologie retenue pour analyser les données qualitatives collectées consiste en l'analyse de contenu. Pour ce faire, nous avons procédé en premier lieu, à la retranscription de toutes les interviews enregistrées en format texte. Tenant compte de l'objectif visé de cette recherche exploratoire qualitative, nous nous sommes appuyés sur la technique de l'analyse thématique. Chaque entretien retranscrit a été traité et structuré de manière indépendante, selon les thèmes évoqués lors des entretiens et en fonction des éléments recherchés dans notre étude.

#### 4. Résultats

Nous visons à travers le présent paragraphe, de présenter une analyse fine des résultats auxquels nous avons abouti dans la cadre de l'étude exploratoire menée auprès des 14 cadres de différents statuts. Cette démarche qualitative nous a permis de faire émerger à partir des témoignages des interviewés les facteurs favorisant le succès de l'innovation managériale dans le domaine de la qualité, par le biais de la mise en place d'un SMQ.

Les entreprises faisant l'objet de notre étude sont des PME industrielles, certifiées ISO 9001 et opérant dans des domaines d'activité divers. Le choix du secteur de l'industrie s'explique par le fait que la qualité s'impose dans ce secteur comme une prérogative managériale menant à la voie du progrès. Les propos des répondants montrent dans ce sens que les changements organisationnels auxquels leurs entreprises sont soumises, l'environnement concurrentiel très mobile, les exigences

<sup>8</sup>Dans un souci de confidentialité, nous nous sommes engagés à ne pas évoquer l'identité des personnes interrogées, et un code a été affecté pour chaque cas.

accrues de leurs clients et l'évolution de leurs attentes sont autant de raisons qui conjuguent leurs forces à s'engager dans la mise en place du SMQ. Ce qui revient à dire que le recours à la normalisation n'est pas toujours vécu comme une source d'avantage concurrentiel, mais aussi comme une exigence imposée par l'environnement. Dans une telle optique, la norme peut être considérée comme une barrière à l'entrée, voir un facteur limitatif d'accès dans un secteur donné. Le recours à la mise en place du SMQ est souvent perçu comme une démarche favorisant un environnement solidement établi à l'innovation (Carrieu-Costa & Bryden, 2012). Les résultats de l'analyse révèlent dans ce sens, que la philosophie qu'emprunte le SMQ est en parfaite cohérence avec celle de l'innovation managériale. C'est une approche englobant une large variété de pratiques organisationnelles, apportant de vagues continues de changements donnant un nouvel ordre sur le plan de l'organisation du travail. Canard (2012) Confirme dans ce cadre l'importance du SMQ comme une source de l'innovation managériale. Ce qui laisse entendre que l'innovation managériale incarne des objectifs compatibles avec ceux du SMQ. Ce dernier est présenté comme une source de transformations et d'opportunités du progrès, basées sur l'excellence de la gestion, de l'innovation et d'une sensibilité au client et à ses besoins qui ne cessent d'évoluer (Roesslinge & Siegel, 2015). Notons par ailleurs, que la capacité d'innovation de l'entreprise sur le plan organisationnel repose sur un ensemble de facteurs pouvant permettre une potentielle réduction des défaillances organisationnelles négatives. L'identification de la nature et de l'importance que revêtent ces facteurs aide à comprendre les forces qui sous-tendent une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. L'analyse des éléments de réponses des différents acteurs interrogés a permis de classer un ensemble de facteurs contribuant positivement au succès de l'innovation managériale (SMQ). Ces facteurs sont classés en deux groupes. Le premier intègre des facteurs reliés à l'environnement interne de l'entreprise et le deuxième groupe renvoie aux facteurs externes.

#### 4.1 Les facteurs internes

Les explications obtenues des répondants accordent une grande importance au recours à la normalisation comme un élément pouvant impulser une dynamique d'innovation sur le plan managérial. Selon leurs propres propos, la conformité aux exigences normatives internationales est souvent perçue comme une opportunité entraînant une évolution sur le plan de la gestion quotidienne de l'entreprise en introduisant de bonnes pratiques organisationnelles. Ces dernières exigées lors de l'adoption du référentiel normatif et qui sont censées avoir un impact réel et direct sur le mode du management adopté (Hoestlandt, 2012; Lambert & Ouedraogo, 2010). Il a été signalé également dans les déclarations des répondants, que la norme ISO 9001 est une norme organisationnelle, qui a constitué un cadre structuré, favorisant un ancrage dynamique en faveur de la promotion de l'innovation managériale. La norme de par son contenu et sa démarche constitue une panoplie collective de connaissances, de savoir-faire, d'outils et de bonnes pratiques qui incarnent des principes compatibles avec ceux de l'innovation managériale. Peyrat (2006; p.130), Témoigne dans ce sens que « [...] une grande partie de l'innovation se situe dans les processus, l'organisation, les services associés, les méthodes de management et la distribution. Dans tous ces secteurs, la normalisation est souvent beaucoup plus qu'un vecteur pour l'innovation ». Ce qui revient à dire que dans leur volonté de s'arrimer aux normes internationales, les entreprises peuvent être amenées à innover. Les normes qualité permettent d'établir un guide et des repères apportant un éclairage nouveau dans le domaine du management laissant aux acteurs un champ fertile pour innover. La littérature retient en effet qu'une mise en œuvre efficace de la norme produit des effets de levier très importants en matière de promotion de l'innovation managériale (Carrieu-Costa & Bryden, 2012; Guibert & Neu, 2012). Par ailleurs, les résultats de l'analyse illustrent bien la grande importance qu'accordent les répondants à l'environnement interne de l'entreprise. Préparer un environnement interne adapté et favorable pour l'introduction de l'innovation managériale semble également jouer un rôle non négligeable pour son succès. En effet, la mise en place du SMQ implique un changement culturel, qui doit tenir compte des valeurs et des principes partagés au sein de l'entreprise. Toutefois,

la problématique qui se pose c'est comment faire adhérer l'ensemble du personnel à la mise en pratique de ce système, sachant que certaines entreprises se trouvent coincées devant la non adhésion de son personnel. Créer un contexte favorable pour la mise en œuvre du SMQ apparaît comme une nécessité, voire un atout, pour conduire le personnel vers le changement et éviter par voie de conséquence d'éventuelles réticences. Les répondants ont également mis l'accent sur l'importance que revêt la mise en place d'une équipe de conduite du changement dans la réussite d'une telle démarche de progrès. Cette équipe est qualifiée en tant qu'une unité renforcée susceptible d'accompagner le changement, de telle manière à garantir un climat social favorable pour l'adhésion des acteurs concernés. Le répondant RG déclare dans ce sens que « *La mise en place d'une équipe de conduite du changement semble important, où elle assure l'interface entre la direction et les salariés et veille à l'appropriation du changement par ces derniers en favorisant sa légitimation en interne* ». Barouch (2011) confirme ce constat en affirmant que la mise en œuvre d'un contexte interne favorable et d'un cadre structurant, rend possible un changement du comportement du personnel et par conséquent une mise en œuvre réussie de l'innovation.

A ces deux facteurs devraient s'ajouter le rôle du facteur humain dans le succès de l'innovation managériale. La disponibilité d'un pool de personnel qualifié a été identifiée par les répondants comme un facteur déterminant pour le succès de ce type d'innovation.

L'innovation managériale étant une activité complexe et coûteuse, sa mise en œuvre nécessite que l'entreprise dispose des ressources humaines qualifiées et compétentes capables de transformer les nouvelles idées en connaissances. Les explications fournies par les répondants soulignent que l'expérience, les qualifications et les aptitudes dont dispose le personnel contribuent d'une manière remarquable à l'aboutissement de l'innovation managériale. Par ailleurs, la composante humaine occupe une place considérable dans l'évolution d'un contexte organisationnel (Dubouloz, 2014). Dans le cadre de l'adoption d'une innovation managériale comme le SMQ, les répondants témoignent que cette démarche de par la vision et les valeurs qu'elle véhicule est souvent source de réticences organisationnelles. Sa mise en œuvre induit des changements organisationnels majeurs qui restent conditionnés par une implication effective du personnel. Favoriser une réelle appropriation du personnel au changement implique de mettre en place une culture d'apprentissage du changement (Lavastre et al., 2014a). Les acteurs interviewés notent que l'une des pratiques du départ de la promotion d'un climat organisationnel propice à la mise en œuvre réussie du SMQ est l'acquisition d'un nouveau savoir. Savoir gérer le changement et mener à bien ses transformations passe par un « savoir-faire ». Disposer d'un personnel davantage formé et qualifié est un déterminant important qui contribue positivement au succès de l'innovation managériale. Ce résultat signifie que les entreprises doivent s'investir en capital humain par la mise à niveau de ses compétences à travers des actions de formation diverses pour une dynamisation et un déploiement pérenne de l'innovation managériale. La mise en œuvre d'un programme de formation riche et varié permettra au personnel d'acquérir de nouvelles connaissances et contribuera ainsi à renforcer ses compétences aussi bien individuelles qu'organisationnelles. Les répondants RA, RC et RE s'accordent sur le fait que « *Le recours plus fréquent de l'entreprise à programmer des activités de formation sur mesure permet d'un côté de valoriser les compétences existantes et de développer d'autres qui sont nouvelles. Et d'un autre côté, maintenir un champ fertile à la créativité des salariés et au développement de l'innovation* ». Ce constat s'aligne avec les affirmations de Razouk (2014), Barbaroux (2011), Dubouloz (2014) et Besbes et al. (2013) ayant mis en évidence le rôle crucial que revêt le développement des compétences dans le succès de l'innovation dans les entreprises. Ceci en favorisant le transfert des connaissances, le partage des informations, le sentiment d'intégrité et d'équité que le personnel mobilise dans son environnement professionnel quotidien.

D'autres éléments pourraient être qualifiés en tant que facteurs de succès de l'innovation managériale, nous citons la mobilisation des ressources humaines et financières nécessaires. La majorité des répondants ont soutenu le rôle que peut jouer la mobilisation de ces ressources pour stimuler les changements et favoriser de façon pérenne le succès de l'innovation managériale. La mise en œuvre

d'une nouvelle pratique managériale nécessite souvent de lourds investissements financiers et humains qui sont autant d'éléments qui semblent avoir un effet positif et significatif sur sa réussite. Les explications fournies par les répondants reconnaissent la nécessité de la présence de ces ressources en tant que déterminant critique qui accroît la capacité des entreprises à innover. Et qui semble également avoir joué un rôle de levier central en créant un environnement propice où les entreprises font preuve d'une attitude très active à l'égard du développement de nouvelles idées. Les travaux de Dubouloz (2014), notent aussi l'effet combiné des pratiques de mobilisation des ressources humaines et financières sur l'adoption réussie de l'innovation managériale telle que le Lean Manufacturing.

Pour assurer une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale, il ne suffit pas simplement d'avoir des ressources humaines qualifiées, il faut aussi savoir comment les valoriser en les faisant participer au changement. L'implication du personnel a été jugée par les répondants comme une dimension incontournable qui mène à la réussite de l'innovation managériale. Selon ces derniers le déploiement pérenne et réussi de tout changement au sein de l'entreprise s'accompagne par une appropriation réelle de ses acteurs notamment les plus concernés. Par leur engagement et leur adhésion, les acteurs se sentent impliqués dans un projet collectif, valorisés et reconnus dans leurs efforts et apports. Ce qui peut faciliter par conséquent la légitimité du changement en interne et la minimisation des obstacles de son déploiement. Le répondant RC, déclare dans ce sens que « *le sentiment d'un changement imposé et subi par le personnel, limite son appropriation et favorise alors des comportements de rejet* ». Le manque d'implication du personnel où la non adhésion de ce dernier est l'une des causes qui risque de freiner l'aboutissement de l'innovation managériale (Carassus et al., 2012). Le capital humain agit comme une force motrice de tout changement entrepris, où celui-ci semble devoir s'opérer avec une participation effective et active du personnel à sa définition et à sa mise en œuvre.

Les résultats de l'analyse font aussi ressortir que le leadership est un ingrédient crucial pour le succès de l'innovation managériale. Tous les répondants partagent la perception que l'engagement du leadership est le principal mécanisme pour l'adoption réussie de cette forme d'innovation. Certes cette dernière est perçue comme étant l'affaire de tous, mais l'engagement du leadership joue un rôle de levier central de toute action à entreprendre. Son engagement traduit sa forte volonté à transformer la structure organisationnelle de l'organisme pour une meilleure performance tout en fournissant les ressources nécessaires.

Il s'agit d'une pratique d'influence individuelle et collective qui s'exerce en mobilisant de l'enthousiasme de l'ensemble du personnel pour les motiver vers une nouvelle culture organisationnelle. Les déclarations des répondants révèlent que le style du leadership inspirant et participatif constitue un atout pour conduire le personnel vers le changement tout en réduisant des résistances. Son rôle apparaît déterminant dans la légitimation du changement et dans la création d'une culture organisationnelle favorable, où chaque membre du personnel doit comprendre l'intérêt et les apports réels du changement. Ce qui revient à dire que le succès de l'innovation managériale dépend en grande partie des qualités et des compétences des leaders. Ces derniers qui établissent les finalités et les orientations stratégiques des entreprises, et qui sont chargés de piloter le changement. Le leadership peut s'avérer un levier nécessaire mais non suffisant, conditionnant l'attitude du personnel à l'égard de l'innovation managériale (Arweiler et al., 2010; Ronteau & Durand, 2009).

C'est un facilitateur qui influence largement la capacité de tout organisme à mettre en œuvre de nouveaux changements (Ben Moussa, 2014; Perrin & Fabbri, 2016).

Pour survivre et se développer dans un contexte économique de plus en plus changeant et incertain, les répondants ont jugé important la mise en place d'une structure de veille stratégique comme un catalyseur de l'innovation managériale. Selon leurs propos, la mise en place de cette structure donnera l'avantage à l'entreprise pour maîtriser et gérer un flux important d'informations relatives à son marché concurrentiel, ainsi qu'anticiper ses besoins. Ces informations sont d'un enjeu stratégique pour l'entreprise pour avoir une vision globale de son environnement. Leurs disponibilités peuvent

générer une dynamique d'innovation par la mise en place de nouvelles stratégies, idées, pratiques, etc. Le répondant RF affirme que « *La mise en place d'un dispositif de veille est nécessaire, dans la mesure où il permet d'alimenter le processus décisionnel de l'entreprise en données stratégiques. Des données qui peuvent être exploitées en sa faveur en les transformant en projets d'innovation* ». La richesse d'informations dont dispose l'entreprise sur son environnement externe pourra favoriser un climat organisationnel créatif et favorable à la mise en œuvre de l'innovation, managériale ou technologique.

Il ressort aussi des résultats de l'analyse que la mise en place d'un plan de communication efficace autour de la vision et des enjeux de l'innovation engagée peut amplifier les chances de sa réussite. Les explications fournies par les répondants accordent une grande importance à cet élément, où la communication autour de la démarche du changement et de tout ce qui a trait aux transformations résultantes permet de réduire et d'éviter certaines réactions négatives. Aussi, d'établir une dynamique de partage dans le milieu organisationnel, basée sur la confiance et le respect et favorisant de l'interaction, de la circulation de l'information et de la concertation entre les différents acteurs notamment ceux qui occupent une position importante dans le processus du changement. Ce qui permet d'asseoir la légitimité de l'innovation en créant un climat social favorable et en privilégiant l'adhésion et la participation du personnel. Le répondant RA, affirme dans ce cadre que « *Communiquer autour de la démarche de mise en œuvre d'une innovation managériale est d'une valeur fondamentale pour sa réussite. La communication doit être fréquente et continue, afin qu'elle assure la diffusion de l'innovation engagée, sa connaissance et son appropriation par les acteurs de l'entreprise* ». Les écrits consultés de Carassus et al. (2012), ont affirmé l'importance cruciale de l'instauration d'un système de communication adapté et efficace autour de la démarche du changement.

Promouvoir une culture d'amélioration continue apparaît dans les déclarations des répondants comme un catalyseur de l'innovation managériale. Pour survivre et se développer dans un contexte économique mondialisé, les entreprises se trouvent devant la nécessité de s'inscrire dans une logique d'amélioration. Celle-ci qui semble inévitable, où les entreprises sont toujours à la recherche des méthodes plus innovatrices et efficaces pour assurer une meilleure qualité de leurs produits et services et maintenir une position concurrentielle avantageuse. Les répondants RJ, RM et RN affirment dans ce sens que l'amélioration continue est l'un des maîtres mots de la mise en place du SMQ. C'est une méthode efficace de gestion qui fonctionne de manière itérative et qui intègre du progrès en mode continu des pratiques managériales adoptées. Grâce à cette démarche, les entreprises se dotent des techniques et outils tels que : audit qualité, contrôle qualité, mesures de satisfaction clients, mesures de surveillance des processus, techniques de résolution des problèmes, qui leur permettent à la fois d'apporter des dispositifs correctifs et préventifs au système. Ces dispositifs qui sont à l'origine de la création de la valeur et de l'introduction d'une dynamique organisationnelle en interne. Celle-ci qui occupe une place particulièrement importante dans le domaine du management stratégique de l'innovation managériale (Barlatier et al., 2011). Le répondant RH, affirme également « *dans le cadre de la démarche qualité mise en place, notre entreprise est imprégnée d'une culture d'amélioration continue planifiée systématiquement. Elle permet de définir les grandes voies d'amélioration de notre système par la mise en place de nouvelles actions. Et qu'au cœur de tout ce qui se fait dans le cadre de ces actions se trouvent des opportunités pour innover sur le plan managérial* ». Ce qui laisse entendre que l'innovation managériale et l'amélioration continue ne sont pas deux concepts isolés, mais plutôt deux approches complémentaires pour répondre aux impératifs de la gestion du changement.

## 4.2 Les facteurs externes

En tenant compte du contexte économique des entreprises, les résultats de l'étude illustrent bien l'importance de l'intensité concurrentielle dans un secteur d'activité à favoriser la réussite d'une innovation managériale. Les pressions concurrentielles auxquelles sont soumises les entreprises exercent une influence positive sur leurs capacités à prendre de l'avance par rapport à leurs concurrents en innovant. Les répondants témoignent dans ce sens que les entreprises sont généralement plus motivées à innover lorsqu'elles sentent que leurs positions sur le marché dont elles dépendent sont fortement menacées. La dynamique de la rivalité concurrentielle est considérée comme un élément déterminant pour l'introduction des changements organisationnels (Baumard, 2007; Frigant, 2013; Mongo, 2013). Des changements qui permettent de remettre en question des modes organisationnels existants et d'ouvrir une voie prometteuse pour le développement de l'innovation managériale. Les déclarations des répondants montrent également que les transformations du monde socio-économique auxquelles leurs entreprises ont dû s'adapter, la concurrence accrue que connaissent leurs secteurs d'activité ont rendu le recours à la normalisation une véritable réponse pour rester plus compétitif. La mise en place du SMQ est qualifiée de nouvelle organisation accompagnée de nouvelles techniques et pratiques managériales pouvant générer de forts impacts sur le plan organisationnel. Les écrits de Besbes et al. (2013), ont montré que quand le niveau de turbulence est relativement élevé dans un marché concurrentiel, la capacité de l'entreprise à innover sur le plan managérial est grande. L'analyse des résultats a également mis en évidence le rôle que peut jouer le fonctionnement des entreprises de manière intégrée avec leurs parties intéressées pertinentes<sup>9</sup> dans la promotion d'une dynamique d'innovation sur le plan organisationnel. Selon les répondants, assurer une mise en œuvre efficace de l'innovation managériale incombe aux entreprises de développer des stratégies de partenariat ou de coopération avec ces différentes parties. Un fonctionnement interactif entre ces parties assurera une flexibilité et une confiance accrues, ainsi qu'un meilleur partage de l'information et des connaissances et une communication interactive. En effet, en stimulant cet esprit de coopération, les entreprises 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. Le répondant RL, affirme dans ce cadre que « *L'appartenance de l'entreprise à des réseaux de partenariat est l'une des véritables sources d'innovations managériales en permettant de développer et d'enrichir ses bases de connaissances et de favoriser par conséquent la mise en œuvre de nouvelles connaissances* ». Toujours dans la même lignée d'idées, mais cette fois-ci en tenant compte de la démarche de mise en place du SMQ, les explications fournies par les répondants notent que l'élaboration des stratégies de partenariat entre l'entreprise et ses parties intéressées pertinentes est l'une des bases fondées de la mise en place du SMQ. L'entreprise est amenée à tisser des relations mutuellement bénéfiques avec ses acteurs de près ou de loin, et chercher à les faire progresser car ils doivent se sentir impliqués dans la contribution globale à la qualité de l'entreprise. Ce type de réseaux permettra de s'approprier un savoir-faire externe et de nouvelles connaissances, ainsi que de favoriser l'accès à des sources d'information relatives aux nouveaux besoins et aux nouvelles manières de faire. 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.

Le développement des stratégies de coopération et de partenariat a pris une ampleur, en devenant une forme d'organisation nécessaire pour développer des innovations (Ayuso et al., 2011; Chabault, 2013; Le Roy et al., 2013). Selon ces auteurs, l'innovation n'est pas un processus linéaire, mais plutôt un processus interactif entre les entreprises et leur environnement externe. Ce qui implique que pour qu'elles soient innovantes elles doivent adopter une structure organisationnelle ouverte, flexible et coopérative.

<sup>9</sup>Propriétaires, actionnaires, client, personnel, fournisseurs, collectivité locale, prescripteurs, société civile, etc

## Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'identifier les facteurs explicatifs du succès de la mise en œuvre de l'innovation managériale dans les PME industrielles. Pour une meilleure compréhension de ces facteurs et de leurs effets, nous avons jugé pertinent d'étudier le cas de la mise en place d'un SMQ.

Un dispositif organisationnel capable de stimuler la dynamique d'innovation, notamment sur le plan managérial.

Les résultats de l'étude ont permis de relever un certain nombre de facteurs interdépendants, qui se renforcent mutuellement pour exercer une influence positive et significative sur le déploiement pérenne de l'innovation managériale. Ces facteurs sont catégorisés en deux principaux groupes. Le premier groupe renvoie aux facteurs internes à savoir la conformité aux exigences normatives, l'existence d'un environnement organisationnel favorable, l'engagement du leadership, la participation du personnel, la qualification du personnel, la mobilisation des ressources nécessaires (financières et humaines), la communication, dispositifs d'amélioration et structure de veille stratégique. Pour ce qui est du deuxième groupe, celui-ci correspond aux facteurs externes à savoir l'intensité concurrentielle et l'élaboration des stratégies de partenariat ou de coopération avec les parties prenantes de l'entreprise. Ces deux groupes de facteurs se présentent comme étant complémentaires et favorables au succès de la mise en œuvre de l'innovation dans le contexte managérial des PME.

L'un des points forts de cette recherche qualitative réside dans la générosité des répondants qui ont voulu partager leurs perceptions, leurs expériences et leurs vécus lors des transformations majeures introduites par la mise en place du SMQ. Ce qui a permis d'explorer un nombre important de déterminants qui se sont révélés des facteurs clés de succès de l'innovation managériale. Notons par ailleurs, que l'un des principaux apports qui émerge de notre travail est l'identification d'une liste de facteurs clés de succès pour un type particulier d'innovation, l'innovation managériale, ce qui a rarement été traité dans le contexte marocain. La grande majorité des travaux se concentrent, en effet, sur les innovations technologiques.

La liste des facteurs clés de succès mise en lumière dans cette étude pourrait servir de levier pour une mise en œuvre réussie de l'innovation managériale. Ce qui permettra d'atténuer par conséquent les risques qui peuvent freiner sa mise en œuvre.

Cette recherche présente toutefois quelques limites. La principale limite de notre étude a trait à la validité externe de nos résultats c'est-à-dire leur représentativité et leur potentiel de généralisation. La délimitation de notre étude aux PME industrielles ne nous permet pas de généraliser nos conclusions à d'autres secteurs d'activités ou aux entreprises de plus grande taille. Une autre constatation qui peut s'avérer comme une limite de cette recherche renvoie à notre choix d'opérationnaliser l'innovation organisationnelle par le biais d'une innovation spécifique, reconnue et établie, le SMQ, ce qui représente une limite de notre travail. Une autre limite est d'ordre méthodologique. En effet, les méthodes de collecte et d'analyse des données présentent des lacunes au niveau de l'interprétation des données par le chercheur. C'est l'une des limites propres aux analyses qualitatives. Notons également, que nos résultats ont été bien fondés sur la perception d'une catégorie bien précise d'acteurs : chefs d'entreprises, managers, responsables qualité, auditeurs qualité. Toutefois, avoir une vision complète, implique de solliciter la perception d'un échantillon plus large des salariés.

Malgré les différentes limites qui marquent les résultats de cette recherche, nous estimons que ces derniers répondent bien à la question de recherche. Ils ont fourni des éclairages nouveaux et une meilleure compréhension des facteurs susceptibles d'augmenter les chances du succès de l'innovation managériale.

## Références Bibliographiques

- **Abdallah, L. B., Mamlouk, Z. B. A.,** 2007. « Changement organisationnel et évolution des compétences ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°4, pp.133-146.
- **Arweiler, D., Noyeau, É., Charlin, B., Millette, B., & Hodges, B.,** 2010. « Le leadership comme facteur de changement dans le champ de la santé: rôle de l'éducation médicale ». *Pédagogie Médicale*, vol.11, n°4, pp.239-253.
- **Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M.,** 2016. « L'innovation managériale: rupture ou évolution du management ». *Question (s) de management*, n°2, pp.25-33.
- **Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., García-Castro, R., & Ángel Ariño, M.** 2011. « Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation? ». *Industrial Management & Data Systems*, vol.111, n°9, pp.1399-1417.
- **Barbaroux, P.,** 2011. « Technologie polyfonctionnelle et compétences des acteurs ». *Revue française de gestion*, n°3, pp.29-43.
- **Barlatier, P.-J., Lambert, M., & Rousseau, A.,** 2011. « Innovation et développement de capacités organisationnelles ». *Revue française de gestion*, n°7, pp.45-61.
- **Barouch, G.,** 2011. « Le management du changement à l'épreuve de l'homéostasie des systèmes ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n°106, pp.27-109.
- **Baumard, P.,** 2007. « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopération ». *Revue française de gestion*, n°7, pp.135-145.
- **Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N.,** 2006. « Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières ». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol.23, n°4, pp.275-300.
- **Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N.,** 2012. « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises ». *Management & avenir*, n°4, pp.83-106.
- **Ben Moussa, N.,** 2014. « The Role of Leadership, Individual Creativity and Organizational Climate in the Development of Innovative Capability of Tunisian Companies ». *International Review of Management and Business Research*, vol.3, n°4, pp.1828-1835.
- **Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E.,** 2013. « L'impact de l'innovation managériale sur la performance ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.161-174.
- **Biatour, B., & Kegels, C.,** 2008. « Les déterminants de l'innovation dans une petite économie ouverte: le cas de la Belgique ». *Working Paper*, Bureau fédéral du Plan, Bruxelles.
- **Bocquet, R., & Dubouloz, S.,** 2013. « Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus? ». *Revue française de gestion*, vol.6, n°235, pp.129-147
- **Canard, F.,** 2012. *Management de la qualité vers un management durable*. Paris, Gualino Editeur, 304 p.
- **Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Marin, P.,** 2012. « La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en oeuvre d'une démarche de performance publique: application au contexte public local français ». *Management international*, vol.16, n°3, pp.102-117.
- **Carrieu-Costa, M.-J., & Bryden, A.,** 2012. *Éditorial. La normalisation: principes, histoire, évolutions et perspectives*. Paper presented at the Annales des Mines-Responsabilité et environnement, Juillet.
- **Ceccaldi, V.,** 2016. « L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE): retour sur expérience d'une petite cave coopérative viticole ». *Innovations*, n°2, pp.143-162.
- **Chabault, D.** 2013. « Du design organisationnel aux pratiques managériales ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.149-160.

- **Debeche, I.**, 2009. « ISO 9001: 2000: Émergence organisationnelle et nouvelle démarche de gestion à travers quatre cas d'entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n°3, pp.145-153.
- **Debruyne, M.**, 2002. « La certification qualité selon les normes ISO: Contribution à une analyse théorique ». *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, n°194, pp.57-72
- **Domergue, M., Couderc, J.-P., & Temri, L.**, 2014. « La radicalité de l'innovation et ses déterminants. Le cas des entreprises agroalimentaires du Languedoc Roussillon ». *Innovations*, n°1, pp.187-221.
- **Dubouloz, S.**, 2014. « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH ». *Revue française de gestion*, n°1, pp.59-85.
- **Elabjani, A.**, 2016. *Entreprises en difficultés et changement organisationnel*. Paris, L'Harmattan Edition, 294 p.
- **Eve, A., & Sprimont, P.-A.**, 2016. « Perceptions et attitudes liées à la norme ISO 9001: une analyse auprès de salariés opérationnels ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol.22, n°1, pp.27-52.
- **Fekari, A.**, 2011. « La certification ISO et le changement organisationnel dans la PME marocaine: résultats d'une enquête auprès de 100 PME ». *Management & avenir*, n°3, pp.164-177.
- **Frigant, V.**, 2013. *Dynamique des relations verticales" inter-industriels": une lecture à partir du concept de modularité*. Mémoire d'habilitation à diriger les recherches, Université Montesquieu-Bordeaux IV.
- **Guibert, J.-C., & Neu, M.**, 2012. « La normalisation et l'innovation sont-elles antagonistes, ou complémentaires? ». *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, vol.3, n°67, pp. 30-34.
- **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*, n°3, pp.77-107.
- **Hoestlandt, D.**, 2012. « Entre les entreprises et les normes: un mariage de raison? ». *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, vol.3, n°67, pp.35 à 38.
- **Lambert, G., & Ouedraogo, N.**, 2010. « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise ». *Revue française de gestion*, n°2, pp.65-85.
- **Lavastre, O., Ageron, B., & Chaze-Magnan, L.**, 2014a. « La performance des pratiques interorganisationnelles innovantes ». *Revue française de gestion*, n°2, pp.75-89.
- **Lavastre, O., Ageron, B., Chaze-Magnan, L., & Spalanzani, A.**, 2014b. « Pratiques Inter-organisationnelles Innovantes (P2I) dans le Supply Chain Management: Développement et validation d'un instrument de mesure ». *Management*, vol.17, n°4, pp.266-304.
- **Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P.**, 2013. « L'innovation managériale: Généalogie, défis et perspectives ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.77-90.
- **LE ROY, F., ROBERT, M., & LASCH, F.**, 2013. « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis: quelle stratégie pour la performance d'innovation produit en PME? ». *Actes du 11<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et PME*, Brest, 29-30-31 Octobre.
- **Lucidarme, T.**, 2013. *Valoriser et développer l'innovation: De l'innovation incrémentale à l'innovation visionnaire de rupture*. Vuibert, 207 p.
- **Maurand-valet, A.**, 2015. « Le rôle immatériel de la certification ISO dans le processus d'innovation ». *Innovations*, n°2, pp.123-135.
- **Mongo, M.**, 2013. « Les déterminants de l'innovation: une analyse comparative service/industrie à partir des formes d'innovation développées ». *Revue d'économie industrielle*, n°3, pp.71-108.
- **Mongo, M., & Autant-Bernard, C.**, 2012. « Les déterminants de l'innovation dans les services: une analyse à partir des formes d'innovation développées ». GATE Groupe d'Analyse et de Théorie Économique Lyon-St Étienne, France.
- **Nesme, M.-F., & Cottin, M.**, 2016. « La qualité, un levier pour le changement ». *I2D-Information, données & documents*, vol.53, n°4, pp.56-57.

- **Pekovic, S., & Galia, F.,** 2010. « De la qualité à l'innovation: éléments tirés de deux enquêtes auprès des entreprises françaises ». dans Luc, Rousseau., et François, Magnien., (Coll.), *L'innovation dans les entreprises : moteurs, moyens et enjeux*. Paris, pp.240-259
- **Perrin, C., & Fabbri, R.,** 2016. « Rôle et posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, pp.29-40.
- **Peyrat, O.,** 2006. « Les apports de la normalisation à l'innovation ». *Revue internationale et stratégique*, n°3, pp127-132.
- **Pichault, F., & Picq, T.,** 2013. « Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation ». *Revue française de gestion*, n°4, pp.161-182.
- **Raja, M. W., & Wei, S.,** 2014. « Relationship between Innovation, Quality Practices and Firm Performance: A Study of Service Sector Firms in Pakistan ». *Journal of Management Research*, vol.6, n°4, pp.124-140.
- **Raymond, L., & St-Pierre, J.,** 2007. « La R&D en tant que déterminant de l'innovation dans les PME: Essai de clarification empirique ». *Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entreprenariat*, Sherbrooke, Canada.
- **Razouk, A. A.,** 2014. « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME ». *Revue française de gestion*, n°6, pp.107-126.
- **Read, A.,** 2000. « Determinants of successful organisational innovation: a review of current research ». *Journal of Management Practice*, vol.3, n°1, pp.95-119.
- **Roesslinge, F., & Siegel, D.,** 2015. *Management stratégique et management de la qualité*. Paris, Editions AFNOR, 182 p.
- **Ronteau, S., & Durand, T.,** 2009. « Comment certaines organisations innovent dans la durée ». *Revue française de gestion*, n°5, pp.111-138.
- **Schniederjans, D., & Schniederjans, M.,** 2015. « Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework ». *International Journal of Quality Innovation*, vol.1, n°1.
- **Strauss, A. L., & Corbin, J.,** 1990. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, Sage publications, 336 p.
- **Thiétart, R.-A.,** 2014. *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, 656 p.
- **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*, vol.21, n°22, pp.367-386.
- **Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X.,** 2016. « The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence ». *American Journal of Industrial and Business Management*, vol.6, n°3, pp.291-304.