

Innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale des PME

Managerial innovation, perceived external environment, and managerial performance of SMEs

Mohamed ANANA, (Docteur en économie et gestion)

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion Organisationnelle (LURIGOR))

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

Abdelilah ELATTAR, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire Universitaire de Recherche en Instrumentation et Gestion Organisationnelle (LURIGOR))

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Complexe universitaire - Hay Al Qods B.P : 724 - Oujda Maroc Site web : http://droit.ump.ma/fr Tél : 00 212 536500597 Fax : 00 212 536500600
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ANANA, M., & ELATTAR, A. (2026). Innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale des PME. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 297–315. https://doi.org/10.5281/zenodo.20274658
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 21/04/2026

Accepted: 22/05/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 06 (2026)

Innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale des PME

Résumé

Dans un environnement économique marqué par la concurrence et l'incertitude, les PME sont conduites à développer de nouvelles pratiques de gestion afin d'améliorer leur performance managériale. Si la littérature reconnaît l'effet positif de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle, peu d'études ont analysé le rôle de l'environnement externe perçu dans cette relation, notamment dans le contexte des PME des économies émergentes. Cet article examine l'effet de l'innovation managériale sur la performance managériale en intégrant quatre dimensions de l'environnement externe perçu : la complexité, le dynamisme, l'incertitude et l'hostilité. L'étude repose sur une approche quantitative fondée sur la méthode PLS-SEM appliquée à un échantillon de PME de la région de Souss-Massa. Les résultats montrent que l'innovation managériale exerce un effet positif et significatif sur la performance managériale et favorise une meilleure prise en compte de l'environnement externe. Les hypothèses relatives aux relations entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance sont globalement confirmées. Cette recherche contribue à enrichir les travaux sur l'innovation managériale en proposant une lecture contextualisée de ses effets sur la performance des PME dans un environnement régional spécifique.

Mots clés : innovation managériale ; performance managériale ; environnement externe perçu ; PME ; PLS-SEM

JEL Classification : M 160,

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

In an economic environment characterized by increasing competition and uncertainty, SMEs are required to develop new managerial practices to enhance their managerial performance. Although the literature generally acknowledges the positive effect of management innovation on organizational performance, limited research has examined the role of the perceived external environment in this relationship, particularly in SMEs operating in emerging economies. This study investigates the effect of management innovation on managerial performance by integrating four dimensions of the perceived external environment: complexity, dynamism, uncertainty, and hostility. The study adopts a quantitative approach based on the PLS-SEM method using data collected from SMEs located in Souss-Massa. The findings reveal that management innovation has a positive and significant effect on managerial performance and enhances SMEs' ability to better perceive and respond to their external environment. The hypotheses related to the relationships between management innovation, perceived external environment, and managerial performance are generally supported. This research contributes to the literature by providing a contextualized understanding of the effects of management innovation on SME performance within a specific regional environment.

Keywords: Management innovation; managerial performance; perceived external environment; SMEs; PLS-SEM.

Classification JEL : M 160,

Paper type : Empirical Research.

1.Introduction :

Les petites et moyennes entreprises (PME) évoluent aujourd'hui dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence, l'accélération des transformations technologiques, l'instabilité des marchés et le renforcement des exigences réglementaires. Dans ce contexte, leur capacité à assurer leur pérennité et leur développement dépend non seulement de leurs ressources disponibles, mais également de leur aptitude à adapter leurs pratiques de gestion et leurs modes d'organisation aux évolutions de leur environnement. Les approches fondées sur les ressources et les capacités dynamiques soulignent d'ailleurs que l'avantage organisationnel ne repose pas uniquement sur la possession de ressources stratégiques, mais également sur la capacité de l'entreprise à les mobiliser, les recombinaisonner et les reconfigurer face aux changements du contexte externe (Barney, 1991 ; Teece et al., 1997 ; Eisenhardt & Martin, 2000).

Dans cette perspective, l'innovation managériale apparaît comme un levier majeur de transformation organisationnelle. Contrairement à l'innovation technologique, centrée sur les produits, les procédés ou les services, l'innovation managériale concerne l'introduction de nouvelles pratiques, structures, méthodes ou techniques de management destinées à améliorer le fonctionnement et la performance de l'entreprise (Birkinshaw et al., 2008 ; Mol & Birkinshaw, 2009 ; Hamel, 2006). Cette forme d'innovation joue un rôle particulièrement important dans les PME, où les contraintes de ressources rendent la qualité du pilotage, de la coordination et des processus décisionnels essentielle à la performance organisationnelle. Plusieurs travaux montrent ainsi que l'innovation managériale favorise une meilleure circulation de l'information, une plus grande flexibilité organisationnelle et une amélioration de la réactivité stratégique (Damanpour & Aravind, 2012 ; Vaccaro et al., 2012 ; Walker et al., 2015).

Toutefois, malgré l'intérêt croissant porté à l'innovation managériale, plusieurs limites subsistent dans la littérature. D'une part, la majorité des recherches se concentrent principalement sur les effets directs de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle, en accordant une attention relativement limitée aux mécanismes contextuels susceptibles d'expliquer cette relation. D'autre part, peu de travaux ont analysé le rôle de l'environnement externe perçu dans la compréhension des effets de l'innovation managériale, particulièrement dans le cas des PME des économies émergentes. Or, les décisions organisationnelles dépendent largement de la manière dont les dirigeants interprètent les caractéristiques de leur environnement, notamment en termes de complexité, d'incertitude, de dynamisme et d'hostilité (Dess & Beard, 1984 ; Duncan, 1972 ; Porter, 1980). Cette lacune limite la compréhension des conditions dans lesquelles l'innovation managériale contribue effectivement à améliorer la performance managériale des PME.

Par ailleurs, la littérature sur la contingence organisationnelle souligne que l'efficacité des pratiques de gestion dépend étroitement de leur adéquation avec les caractéristiques du contexte externe (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001). Dans cette logique, il apparaît pertinent d'examiner si l'innovation managériale améliore uniquement les mécanismes internes de gestion ou si elle contribue également à renforcer la capacité des entreprises à percevoir, interpréter et intégrer les signaux issus de leur environnement externe. Une telle approche permet d'adopter une lecture plus contextualisée de la performance managériale et de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les PME développent leurs capacités d'adaptation.

À partir de ce constat, cette recherche cherche à répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'innovation managériale influence-t-elle la performance managériale des PME, et quel rôle l'environnement externe perçu joue-t-il dans cette relation ?

L'objectif de cet article est donc d'analyser l'effet de l'innovation managériale sur la performance managériale des PME, tout en examinant le rôle intermédiaire joué par l'environnement externe perçu. L'étude est menée auprès de PME de la région de Souss-Massa et mobilise une approche quantitative fondée sur la méthode des équations structurelles PLS-SEM.

Cette recherche présente plusieurs contributions. Sur le plan théorique, elle propose une articulation originale entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale, en intégrant simultanément les approches de l'innovation organisationnelle, des capacités dynamiques et de la contingence environnementale. Sur le plan méthodologique, elle mobilise un modèle de médiation partielle estimé par PLS-SEM afin d'examiner conjointement les effets directs et indirects entre les variables étudiées. Sur le plan empirique, cette étude contribue à enrichir les recherches consacrées aux PME dans le contexte de Souss-Massa, encore peu exploré dans les travaux portant sur l'innovation managériale et la performance organisationnelle.

Le reste de l'article est organisé comme suit. La première section présente le cadre théorique et les hypothèses de recherche. La deuxième section expose la méthodologie adoptée. La troisième section présente les résultats empiriques issus du modèle PLS-SEM. Enfin, la dernière section discute les principaux résultats, les implications de la recherche, ses limites ainsi que les perspectives de recherche futures.

2.Cadre théorique

Le cadre théorique de cette recherche s'inscrit dans une approche croisant les apports du management de l'innovation, de la théorie des organisations et des approches contingentes de la performance. Il vise à analyser les relations entre l'innovation managériale, l'environnement externe perçu et la performance managériale des PME, en mettant l'accent sur les mécanismes organisationnels et cognitifs qui structurent ces interactions. Alors que les recherches antérieures ont principalement étudié l'innovation sous un angle technologique, les travaux récents soulignent l'importance des transformations managérielles comme source de différenciation organisationnelle et d'adaptation stratégique.

Dans cette perspective, l'innovation managériale est envisagée non seulement comme un facteur d'amélioration des processus internes, mais également comme un levier susceptible d'influencer la capacité des organisations à interpréter leur environnement et à ajuster leurs décisions. Le recours à la notion d'environnement externe perçu permet ainsi d'intégrer une dimension cognitive essentielle, particulièrement pertinente dans le contexte des PME où les décisions stratégiques reposent largement sur les représentations des dirigeants.

Cette section présente d'abord les fondements conceptuels de l'innovation managériale et ses liens avec la performance organisationnelle, avant d'examiner le rôle de l'environnement externe perçu dans les mécanismes d'adaptation des entreprises. Elle conduit ensuite à la formulation des hypothèses de recherche qui structurent le modèle théorique proposé

2.1. L'innovation managériale comme levier de transformation organisationnelle

L'innovation managériale occupe une place de plus en plus importante dans les recherches en management stratégique et en théorie des organisations, dans la mesure où elle permet d'appréhender les transformations internes des entreprises au-delà des seules innovations technologiques. Elle renvoie à l'introduction de nouvelles pratiques, structures, méthodes ou techniques de gestion destinées à améliorer le fonctionnement organisationnel, la coordination des activités et la performance globale de l'entreprise (Birkinshaw et al., 2008 ; Mol &

Birkinshaw, 2009 ; Hamel, 2006). Contrairement aux innovations technologiques qui se concentrent sur les produits ou les procédés, l'innovation managériale agit directement sur les mécanismes de gouvernance, les systèmes de décision et les routines organisationnelles, ce qui en fait un levier structurel de transformation.

Dans le cas des PME, cette forme d'innovation revêt une importance particulière, car ces organisations disposent généralement de ressources limitées et d'une forte centralisation des décisions autour du dirigeant. Dans ce contexte, l'introduction de pratiques managériales nouvelles peut constituer un moyen efficace de renforcer la flexibilité organisationnelle, d'améliorer la circulation de l'information et de structurer les processus de pilotage. Plusieurs travaux récents confirment que les PME qui adoptent des pratiques managériales innovantes sont mieux préparées à faire face aux environnements dynamiques et incertains (Saunila, 2020 ; Audretsch & Belitski, 2021 ; Ferraris et al., 2022). Dans les économies émergentes, cette dimension est encore plus critique, car les entreprises doivent composer avec des contraintes institutionnelles et concurrentielles plus fortes.

Cependant, la littérature ne présente pas un consensus totalement stable sur les effets de l'innovation managériale. Si de nombreux travaux soulignent un impact positif sur la performance organisationnelle (Walker et al., 2015 ; Damanpour, 2014), d'autres mettent en évidence des effets conditionnels ou non linéaires. En particulier, certaines recherches montrent que les bénéfices de l'innovation managériale peuvent être limités lorsque les capacités d'absorption de l'entreprise sont faibles ou lorsque les changements organisationnels génèrent des résistances internes importantes (Volberda et al., 2013 ; Lichtenthaler, 2016). D'autres études soulignent également que ces effets peuvent varier selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou encore son degré de maturité organisationnelle. Ces éléments suggèrent que l'innovation managériale ne constitue pas un levier universel de performance, mais plutôt une capacité dont l'efficacité dépend fortement du contexte organisationnel et environnemental dans lequel elle est déployée.

2.2. Innovation managériale et performance managériale

La relation entre innovation managériale et performance organisationnelle constitue l'un des axes les plus développés de la littérature en management de l'innovation. De manière générale, l'innovation managériale est supposée améliorer la performance en agissant sur les modes de coordination, les processus décisionnels et la structuration des activités (Birkinshaw et al., 2008; Hamel, 2006). Dans cette perspective, elle permettrait de réduire les inefficiences organisationnelles, d'améliorer la circulation de l'information et de renforcer la capacité de pilotage stratégique.

Les travaux empiriques confirment globalement cette relation positive (Damanpour, 2014 ; Walker et al., 2015). Toutefois, cette relation ne fait pas l'objet d'un consensus absolu. Certaines recherches montrent que les effets de l'innovation managériale sur la performance peuvent être faibles, différés ou conditionnels. Par exemple, Volberda et al. (2013) soulignent que les bénéfices de l'innovation organisationnelle dépendent fortement des capacités d'apprentissage et d'intégration des entreprises. De même, Lichtenthaler (2016) met en évidence que certaines innovations managériales peuvent générer des coûts d'ajustement importants, susceptibles de neutraliser leurs effets positifs à court terme.

Dans le contexte des PME, cette relation apparaît encore plus contingente. Plusieurs études récentes montrent que l'impact de l'innovation managériale est plus marqué lorsque les entreprises disposent de structures flexibles et d'un leadership ouvert au changement (Saunila, 2020 ; Ferraris et al., 2022). À l'inverse, dans les PME caractérisées par une forte centralisation ou une faible formalisation des processus, l'introduction de nouvelles pratiques managériales peut générer des tensions organisationnelles limitant leur efficacité.

Ces résultats s'inscrivent dans la logique de la théorie des capacités dynamiques, selon laquelle la performance dépend de la capacité de l'entreprise à intégrer et reconfigurer ses ressources internes face aux changements (Teece, 2007). L'innovation managériale n'est donc pas un levier automatiquement performant, mais une capacité dont l'efficacité dépend du contexte organisationnel dans lequel elle est mobilisée.

2.3. L'environnement externe perçu comme dimension contingente

L'environnement externe constitue une dimension centrale dans l'analyse des organisations, mais sa conceptualisation a évolué de manière significative au fil des travaux. Les premières approches, notamment celles de Duncan (1972), Khandwalla (1977) ou Porter (1980, 1985), ont mis en avant des dimensions structurantes telles que la complexité, le dynamisme et l'hostilité. Dess & Beard (1984) ont ensuite proposé une formalisation plus systématique de ces dimensions, qui demeure aujourd'hui une référence.

Cependant, une limite importante de ces approches réside dans leur tendance à considérer l'environnement comme une réalité objectivable et homogène. Or, de nombreux travaux en théorie des organisations ont montré que l'environnement est avant tout interprété par les acteurs organisationnels, ce qui introduit une dimension cognitive essentielle (Weick, 1995 ; Daft & Weick, 1984).

Dans cette perspective, deux lectures coexistent dans la littérature : une approche objective, centrée sur les caractéristiques mesurables de l'environnement, et une approche perceptuelle, centrée sur la manière dont les dirigeants interprètent ces caractéristiques. Cette seconde approche est particulièrement pertinente dans le cas des PME, où les décisions stratégiques reposent souvent sur un nombre limité d'acteurs clés.

Dans cette recherche, l'environnement externe est donc appréhendé exclusivement sous l'angle de la perception managériale. Il est conçu comme un construit cognitif intégrant la complexité perçue, l'incertitude perçue, le dynamisme perçu et l'hostilité perçue. Cette approche permet de mieux comprendre comment les dirigeants structurent leur lecture du contexte et ajustent leurs décisions en conséquence.

2.4. Environnement externe perçu et performance managériale

L'environnement externe perçu constitue un déterminant important de la performance managériale des PME, non pas en tant que réalité objective, mais en tant que construction cognitive influençant les décisions organisationnelles. En effet, la manière dont les dirigeants interprètent la complexité de leur secteur, l'incertitude des évolutions, le dynamisme des changements ou encore l'intensité concurrentielle conditionne directement la qualité du pilotage stratégique et opérationnel. Dans cette perspective, la performance ne dépend pas uniquement de la mise en œuvre de pratiques de gestion efficaces, mais également de leur ajustement aux représentations que les décideurs se font de leur environnement.

Cette lecture s'inscrit dans la continuité des travaux de Miles et Snow (1978), qui montrent que la performance organisationnelle dépend de l'adéquation entre stratégie adoptée et environnement perçu. Elle prolonge également les approches contingentes fondées par Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967), ainsi que Tom Burns et G.M. Stalker (1961), selon lesquelles l'efficacité organisationnelle dépend de l'adaptation entre structures internes et contraintes externes.

Cependant, la littérature contemporaine met également en évidence une tension importante : l'environnement est à la fois contraignant et générateur d'opportunités. Les travaux de Henry Mintzberg (1979) montrent ainsi que les organisations performantes ne sont pas celles qui subissent leur environnement, mais celles qui parviennent à le "lire" et à l'interpréter de manière stratégique. Cette capacité d'interprétation devient alors un facteur différenciant entre entreprises.

Dans le cas des PME, cette dimension est particulièrement critique. Leur structure souvent centralisée et leur dépendance à un nombre limité de décideurs rendent la qualité de la perception environnementale déterminante. Une lecture biaisée ou incomplète du contexte peut conduire à des choix stratégiques inadaptés, tandis qu'une perception fine permet une meilleure allocation des ressources et une anticipation plus efficace.

Dans cette logique, l'environnement externe perçu peut être considéré comme une ressource cognitive stratégique, mobilisant les travaux de Karl Weick (1995), selon lesquels les organisations donnent sens à leur environnement à travers des processus d'interprétation collective.

2.5. L'innovation managériale et la lecture de l'environnement externe

L'un des apports théoriques majeurs de cette recherche réside dans l'hypothèse selon laquelle l'innovation managériale ne se limite pas à transformer les structures internes de l'organisation, mais peut également influencer la manière dont celle-ci interprète son environnement externe. Cette perspective permet de dépasser une vision strictement instrumentale de l'innovation managériale.

Il ne s'agit pas de considérer que l'entreprise modifie objectivement son environnement, mais plutôt qu'elle développe une capacité accrue à traiter, filtrer et interpréter les informations issues de celui-ci. L'innovation managériale agit alors comme un mécanisme d'amplification de la capacité cognitive organisationnelle.

Dans cette perspective, des pratiques managériales innovantes peuvent améliorer la circulation de l'information, réduire les asymétries internes, clarifier les responsabilités et renforcer la coordination interfonctionnelle. Ces transformations favorisent une meilleure lecture des signaux externes et une réactivité accrue face aux évolutions du marché.

Ce mécanisme peut être rapproché des approches fondées sur les capacités dynamiques développées par David Teece, Gary Pisano et Amy Shuen (1997), selon lesquelles la performance organisationnelle dépend de la capacité à détecter les changements environnementaux, à les interpréter et à y répondre de manière appropriée.

Cependant, la littérature ne converge pas totalement sur ce point. Certains travaux suggèrent que les innovations managériales peuvent aussi générer une surcharge organisationnelle ou des rigidités temporaires, limitant la capacité d'adaptation à court terme. Cette ambiguïté renforce l'intérêt d'une approche empirique contextualisée, notamment dans les PME où les effets peuvent être plus rapides, mais aussi plus instables.

Dans les PME, cette dimension est d'autant plus importante que la prise de décision repose souvent sur une structure réduite. L'innovation managériale peut alors jouer un rôle de "filtre organisationnel", améliorant la qualité des informations traitées et leur traduction en décisions opérationnelles.

2.6. Le rôle intermédiaire de l'environnement externe perçu

Le modèle théorique de cette recherche propose que l'environnement externe perçu joue un rôle intermédiaire dans la relation entre innovation managériale et performance managériale. Toutefois, cette relation doit être interprétée avec prudence en raison de la nature perceptuelle du construit environnemental.

Contrairement à une médiation classique fondée sur une variable objective, il s'agit ici d'un mécanisme cognitif. L'environnement externe perçu ne représente pas une transformation du contexte réel, mais une modification de sa représentation mentale par les acteurs organisationnels. Il convient donc de parler d'un relais cognitif ou d'un mécanisme d'interprétation plutôt que d'une médiation au sens strict.

Dans cette logique, l'innovation managériale agit d'abord sur les structures internes de coordination et de communication, ce qui améliore la capacité de l'entreprise à percevoir et

interpréter son environnement. Cette meilleure lecture du contexte permet ensuite une prise de décision plus cohérente et plus adaptée, ce qui se traduit par une amélioration de la performance managériale.

Cette articulation s'inscrit dans les travaux de Russell Baron et David Kenny (1986), ainsi que de Kristopher Preacher et Andrew Hayes (2008), tout en intégrant la spécificité des variables perceptuelles en sciences de gestion.

2.7. Synthèse du cadre théorique

À partir du cadre théorique développé précédemment, il apparaît que les relations entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale ne sont ni mécaniques ni universelles. La littérature récente souligne en effet que les effets de l'innovation organisationnelle sur la performance peuvent être contingents, variant selon le contexte sectoriel, la maturité organisationnelle ou encore les capacités internes de l'entreprise (Walker et al., 2015 ; Damanpour, 2014 ; Volberda et al., 2019). Dans les PME, ces effets sont souvent amplifiés en raison de la centralisation décisionnelle et de la sensibilité accrue aux changements environnementaux. Dans cette perspective, les hypothèses sont formulées comme suit.

- ***H1 : Effet direct de l'innovation managériale sur la performance managériale***

L'innovation managériale est susceptible d'améliorer la performance managériale dans la mesure où elle transforme les structures de coordination, les routines organisationnelles et les mécanismes de prise de décision. Toutefois, la littérature montre que cet effet n'est pas systématiquement automatique : certaines études mettent en évidence des résultats faibles ou dépendants du contexte lorsque les innovations managériales sont mal alignées avec les capacités organisationnelles existantes ou lorsqu'elles génèrent des coûts d'adaptation élevés. Dans une perspective fondée sur les ressources (RBV), l'innovation managériale peut néanmoins constituer une capacité organisationnelle difficilement imitable, permettant d'améliorer l'efficacité interne et la qualité du pilotage (Barney, 1991 ; Eisenhardt & Martin, 2000). Dans les PME, où les structures sont plus flexibles, mais aussi plus vulnérables aux dysfonctionnements de coordination, cet effet est supposé être particulièrement significatif.

H1 : *L'innovation managériale exerce un effet positif et significatif sur la performance managériale.*

- ***H2 : Effet de l'innovation managériale sur l'environnement externe perçu***

Contrairement aux effets internes traditionnellement documentés, l'hypothèse H2 repose sur une lecture cognitive de l'organisation. L'innovation managériale ne modifie pas l'environnement objectif, mais elle peut transformer la manière dont cet environnement est perçu, interprété et structuré par les décideurs.

Les travaux sur la cognition organisationnelle (Daft & Weick, 1984 ; Weick, 1995) montrent que les organisations ne répondent pas directement à un environnement "objectif", mais à un environnement interprété. Dans cette perspective, l'innovation managériale peut renforcer les capacités de traitement de l'information, améliorer la circulation des signaux faibles et accroître la sensibilité organisationnelle aux changements externes.

Cependant, cette relation reste encore peu explorée empiriquement et peut varier selon le degré de formalisation des pratiques et la capacité d'absorption de l'entreprise (Cohen & Levinthal, 1990). Ainsi, l'effet attendu est considéré comme plausible, mais non trivial.

H2 : *L'innovation managériale influence positivement l'environnement externe perçu.*

- ***H3 : Effet de l'environnement externe perçu sur la performance managériale***

La littérature contingente suggère que la performance organisationnelle dépend de l'adéquation entre les caractéristiques de l'environnement et les réponses stratégiques de l'entreprise (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001). Toutefois, les environnements complexes,

dynamiques ou hostiles ne sont pas nécessairement défavorables en eux-mêmes ; c'est leur interprétation qui conditionne les décisions.

Dans cette logique, un environnement mieux compris et mieux structuré cognitivement permet aux dirigeants de réduire l'incertitude décisionnelle, d'améliorer la hiérarchisation des priorités et d'ajuster plus efficacement les ressources. Dans les PME, cette capacité de lecture est particulièrement critique en raison de la limitation des marges d'erreur stratégique.

Ainsi, la performance managériale est supposée dépendre non seulement des caractéristiques objectives de l'environnement, mais surtout de la qualité de sa perception par les décideurs.

H3 : *L'environnement externe perçu influence positivement la performance managériale.*

- **H4** : *Rôle intermédiaire de l'environnement externe perçu*

L'hypothèse H4 propose une articulation plus intégrée des relations précédentes en introduisant un mécanisme indirect. L'innovation managériale peut améliorer la performance selon deux voies complémentaires : une voie directe, liée à l'amélioration des structures et processus internes, et une voie indirecte, liée à l'amélioration de la lecture de l'environnement.

Cette logique est cohérente avec les modèles de médiation partielle en sciences de gestion (Baron & Kenny, 1986 ; Zhao et al., 2010), mais elle doit être interprétée ici avec prudence, dans la mesure où la variable environnement externe est mesurée comme une perception et non comme un construit objectif. Il s'agit donc davantage d'un relais cognitif et organisationnel que d'une médiation causale stricte.

Cette articulation s'inscrit également dans les approches de capacités dynamiques (Teece et al., 1997), selon lesquelles la performance dépend de la capacité à détecter, interpréter et reconfigurer les ressources en fonction des signaux environnementaux.

H4 : *L'environnement externe perçu joue un rôle intermédiaire partiel dans la relation entre l'innovation managériale et la performance managériale.*

3.Méthodologie

Cette recherche adopte une approche quantitative à visée explicative fondée sur une logique hypothético-déductive visant à analyser les relations entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale des PME. Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude de relations simultanées entre variables latentes complexes et à l'examen de relations directes et indirectes dans des modèles structurels intégrant des construits hiérarchiques.

L'étude a été conduite auprès de 103 PME situées dans la région de Souss-Massa au Maroc, sélectionnées selon une procédure d'échantillonnage raisonné basée sur l'accessibilité des entreprises et la disponibilité des répondants. Le taux de réponse obtenu est de 68 %, après exclusion des questionnaires incomplets ou présentant des réponses incohérentes. Les critères d'inclusion retenus concernaient les entreprises formelles en activité et les répondants occupant des fonctions de direction ou de responsabilité managériale. Les réponses provenant d'employés sans responsabilité décisionnelle ont été exclues afin de garantir la validité des informations collectées.

Les entreprises de l'échantillon appartiennent principalement aux secteurs de l'industrie, des services et du commerce, avec une prédominance des structures de petite taille conformément à la définition nationale des PME. Les données ont été recueillies au cours de la seconde moitié de l'année 2025, à l'aide d'un questionnaire administré directement auprès des entreprises. Un tableau descriptif de l'échantillon détaillant la taille des entreprises, les secteurs d'activité, le profil des répondants et les modalités de collecte est présenté en annexe.

Tableau 1. Description de l'échantillon (PME de Souss-Massa, Maroc)

Caractéristiques	Modalités	Fréquence	Pourcentage
Taille de l'échantillon final	PME valides	103	100 %
Taux de réponse	Réponses exploitables / questionnaires distribués	68 %	—
Mode de collecte	Questionnaire en face à face / administration directe	—	—
Période d'enquête	2 ^{ème} semestre 2025	—	—
Secteur d'activité	Industrie, Services, Commerce	—	—
Taille de l'entreprise	PME	—	—
Statut du répondant	Dirigeant / propriétaire	—	—
	Cadre supérieur / responsable	—	—
Critères d'inclusion	Entreprise formelle active + répondant décisionnel	—	—
Critères d'exclusion	Questionnaires incomplets ou non managériaux	—	—

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du terrain

Le questionnaire a été construit sur la base d'une revue de littérature afin d'assurer la validité de contenu des mesures. Chaque construit a été mesuré à l'aide d'items validés et adaptés de travaux antérieurs en sciences de gestion. L'ensemble des items est présenté dans un tableau spécifique incluant les sources théoriques d'origine, afin de garantir la traçabilité et la validité des instruments de mesure.

L'innovation managériale est conceptualisée comme un construit multidimensionnel regroupant les pratiques managériales, les processus de gestion et les structures organisationnelles. L'environnement externe perçu est mesuré à travers la complexité, l'incertitude, le dynamisme et l'hostilité. La performance managériale est évaluée à travers les dimensions liées au leadership, aux compétences techniques, aux comportements organisationnels et aux capacités de gestion.

Le recours au PLS-SEM est justifié par plusieurs considérations méthodologiques. D'une part, la nature exploratoire et prédictive du modèle est cohérente avec une approche orientée vers l'explication de la variance des variables dépendantes. D'autre part, la présence de construits multidimensionnels et hiérarchiques rend nécessaire l'utilisation d'une méthode permettant la modélisation de construits d'ordre supérieur. Enfin, la taille de l'échantillon ($n = 103$) est compatible avec les exigences du PLS-SEM, qui est particulièrement adapté aux échantillons de taille modérée et aux modèles complexes comportant plusieurs relations simultanées.

Les construits d'ordre supérieur ont été modélisés dans SmartPLS 4 selon une logique de construction hiérarchique permettant de préserver la structure multidimensionnelle des variables. L'innovation managériale est traitée comme un construit de second ordre formé par ses trois dimensions, ce qui justifie une modélisation hiérarchique afin d'éviter une simplification excessive du concept. Les résultats de validité discriminante montrent des valeurs HTMT élevées entre le construit global et ses dimensions, ce qui est cohérent avec la nature hiérarchique et fortement corrélée du construit, mais nécessite une interprétation en termes de redondance conceptuelle plutôt que de distinction empirique stricte entre niveaux de mesure.

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SmartPLS 4. L'évaluation du modèle de mesure repose sur les indicateurs standards de fiabilité et de validité. La fiabilité interne est évaluée à travers l'alpha de Cronbach, le ρ_A et la fiabilité composite, tandis que la validité convergente est examinée à partir de l'Average Variance Extracted (AVE), avec des valeurs supérieures au seuil recommandé de 0,50. La validité discriminante est testée à travers le critère de Fornell-Larcker, le ratio HTMT et les cross-loadings, conformément aux standards

méthodologiques du PLS-SEM (Henseler et al., 2015 ; Hair et al., 2019). La multicollinéarité est contrôlée à l'aide des VIF afin de garantir la stabilité des estimations.

Le modèle structurel est estimé à partir d'une procédure de bootstrapping de 5 000 rééchantillonnages, permettant d'évaluer la significativité des coefficients à un seuil de 5 % en test bilatéral. L'analyse porte sur les relations directes entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale. L'environnement externe perçu est interprété comme un facteur contextuel intervenant dans la structuration des relations entre innovation et performance, sans hypothèse de médiation stricte.

Enfin, la capacité prédictive du modèle est évaluée à travers la procédure PLSpredict, en mobilisant les indicateurs Q²predict conformément aux recommandations méthodologiques récentes visant à compléter l'analyse explicative par une validation prédictive du modèle.

L'ensemble du dispositif respecte les principes éthiques de la recherche scientifique, incluant le consentement éclairé des répondants, l'anonymisation des données et l'utilisation exclusive des informations à des fins académiques.

Tableau 2. Items de mesure et sources bibliographiques

Dimension	Item	Source
Pratiques managériales	Introduction de nouvelles pratiques managériales	Birkinshaw et al. (2008)
	Contribution des formations au développement des compétences	Damanpour & Aravind (2012)
	Utilisation d'outils innovants d'évaluation de performance	Mol & Birkinshaw (2009)
Processus de gestion	Automatisation des processus de gestion	Damanpour & Aravind (2012)
	Amélioration continue des processus	Birkinshaw et al. (2008)
	Adoption de méthodes modernes de gestion de projet	Mol & Birkinshaw (2009)
Structures organisationnelles	Adoption de structures flexibles	Birkinshaw et al. (2008)
	Usage de plateformes numériques internes	Damanpour & Aravind (2012)
	Décentralisation des décisions	Mol & Birkinshaw (2009)
Complexité	Diversité des concurrents influence les décisions	Dess & Beard (1984)
	Variété des clients	Milliken (1987)
	Diversité des fournisseurs	Khandwalla (1977)
	Pressions réglementaires multiples	Dess & Beard (1984)
	Attentes des parties prenantes	Milliken (1987)
Incertitude	Difficulté à prévoir les concurrents	Milliken (1987)
	Manque de visibilité sur les tendances	Dess & Beard (1984)
	Incertitude réglementaire	Khandwalla (1977)
	Faible fiabilité des prévisions économiques	Milliken (1987)
	Incertitude technologique	Dess & Beard (1984)
Dynamisme	Changements technologiques rapides	Dess & Beard (1984)
	Évolution des préférences clients	Milliken (1987)
	Changements réglementaires fréquents	Khandwalla (1977)
	Variations économiques	Dess & Beard (1984)
	Instabilité des fournisseurs	Milliken (1987)
Hostilité	Intensité concurrentielle	Dess & Beard (1984)
	Pression sur les coûts	Khandwalla (1977)
	Menace des nouveaux entrants	Milliken (1987)
	Contraintes réglementaires	Dess & Beard (1984)
	Volatilité de la demande	Milliken (1987)
Relations interpersonnelles	Communication claire du manager	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Accessibilité du manager	Walker et al. (2015)
	Gestion des conflits	Venkatraman & Ramanujam (1986)

	Collaboration d'équipe	Walker et al. (2015)
	Feedback constructif	Venkatraman & Ramanujam (1986)
Comportements managériaux	Gestion du temps	Walker et al. (2015)
	Adaptabilité	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Initiative	Walker et al. (2015)
	Éthique professionnelle	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Gestion du stress	Walker et al. (2015)
Leadership	Vision et objectifs clairs	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Motivation des équipes	Walker et al. (2015)
	Développement des compétences	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Prise de décision	Walker et al. (2015)
	Délégation	Venkatraman & Ramanujam (1986)
Techniques de gestion	Compétences techniques du manager	Walker et al. (2015)
	Usage d'outils de gestion	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Planification	Walker et al. (2015)
	Gestion des ressources	Venkatraman & Ramanujam (1986)
	Évaluation de performance	Walker et al. (2015)

Source : *Elaboré par nos soins à partir de la littérature*

4. Résultats

Cette section présente les résultats empiriques issus de l'estimation du modèle par PLS-SEM. L'analyse suit une logique progressive allant des effets directs, à l'effet indirect, puis à l'évaluation du modèle de mesure et de la capacité prédictive. Cette démarche permet d'assurer une lecture cohérente des relations entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale dans les PME étudiées.

4.1. Effets directs relatifs aux hypothèses H1 à H3

Dans un premier temps, les relations structurelles directes sont examinées afin d'évaluer les hypothèses H1, H2 et H3. Cette étape permet d'identifier les effets immédiats entre les construits sans prise en compte du mécanisme intermédiaire.

Tableau 3. Effets directs du modèle structurel

Relation testée	β	t	p	Décision
Innovation managériale → Performance managériale	0,409	3,448	0,001	H1 confirmée
Innovation managériale → Environnement externe perçu	0,360	2,875	0,004	H2 confirmée
Environnement externe perçu → Performance managériale	0,528	5,870	< 0,001	H3 confirmée

Source : *Elaboré par nos soins à partir des résultats PLS*

Les résultats montrent que les trois relations directes sont positives et statistiquement significatives. L'innovation managériale exerce un effet direct sur la performance managériale, ce qui confirme H1 et rejoint les travaux montrant que les innovations organisationnelles améliorent les capacités de coordination et d'efficacité des entreprises (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014).

Par ailleurs, l'innovation managériale influence significativement la perception de l'environnement externe. Ce résultat suggère que l'innovation ne transforme pas uniquement les structures internes, mais améliore également les capacités cognitives des dirigeants à

interpréter leur environnement, ce qui est cohérent avec les approches de la cognition organisationnelle (Weick, 1995 ; Daft & Weick, 1984).

Enfin, l'environnement externe perçu exerce un effet encore plus fort sur la performance managériale. Cela confirme le rôle déterminant des perceptions environnementales dans la qualité du pilotage stratégique, en ligne avec les théories contingentes (Donaldson, 2001 ; Lawrence & Lorsch, 1967).

4.2. Effet indirect et test de l'hypothèse H4

Dans un second temps, il convient d'examiner si l'innovation managériale influence la performance de manière indirecte via l'environnement externe perçu. Cette analyse permet de tester l'hypothèse H4 dans une logique de médiation.

Tableau 4. Effet indirect et test H4

Relation indirecte	β	t	IC 95% (BC)	p	Décision
Innovation managériale → Environnement externe perçu → Performance managériale	0,190	2,145	[0,081 ; 0,312]	< 0,001	H4 confirmée

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats PLS

L'effet indirect est positif et statistiquement significatif, confirmant que l'innovation managériale influence la performance à travers la perception de l'environnement externe. L'utilisation de l'intervalle de confiance bootstrap renforce la robustesse de ce résultat, conformément aux recommandations méthodologiques en PLS-SEM (Hair et al., 2019).

Ce mécanisme peut être interprété comme un processus de structuration cognitive : l'innovation managériale améliore la capacité des PME à interpréter les signaux externes, ce qui influence ensuite la qualité des décisions et la performance organisationnelle. Ce type de médiation est cohérent avec les travaux sur les mécanismes indirects en sciences de gestion (Zhao et al., 2010).

4.3. Nature du rôle intermédiaire (médiation partielle)

Afin de préciser la nature de ce mécanisme, il est nécessaire d'examiner si l'effet direct de l'innovation managériale reste significatif lorsque le médiateur est intégré dans le modèle.

Tableau 5. Médiation partielle

Effet	β	t	p	Interprétation
Effet direct IM → PM	0,239	2,154	0,032	Significatif
Effet indirect	0,190	3,135	< 0,001	Significatif

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats PLS

Les résultats montrent que les deux effets sont simultanément significatifs, ce qui confirme une médiation partielle. L'innovation managériale agit donc selon deux mécanismes complémentaires : un effet direct sur la performance et un effet indirect via la perception de l'environnement externe.

Cette configuration est fréquente dans les modèles combinant capacités organisationnelles et variables contextuelles (Teece et al., 1997 ; Hair et al., 2019).

4.4. Évaluation du modèle de mesure et qualité globale

Conformément aux standards PLS-SEM, l'évaluation du modèle de mesure repose sur la fiabilité interne, la validité convergente, la validité discriminante et la qualité des indicateurs.

Tableau 6. Fiabilité et validité convergente

Construit	α	rho_A	CR	AVE
Innovation managériale	0,873	0,875	0,922	0,798
Pratiques managériales	0,749	0,777	0,858	0,671

Processus de gestion	0,913	0,914	0,945	0,853
Structure organisationnelle	0,829	0,830	0,898	0,746
Environnement externe perçu	0,821	0,823	0,882	0,653
Performance managériale	0,843	0,855	0,906	0,763

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats PLS

Les résultats indiquent une fiabilité satisfaisante (α et CR > 0,70) et une validité convergente confirmée (AVE > 0,50), conformément aux recommandations méthodologiques de Hair et al. (2019).

L'analyse des saturations factorielles montre que tous les indicateurs dépassent le seuil de 0,70, confirmant leur contribution significative aux construits.

Concernant la validité discriminante, les résultats HTMT montrent une distinction satisfaisante entre les construits, sauf entre l'innovation managériale et ses dimensions où les valeurs élevées (0,965 ; 0,948 ; 0,992) révèlent une forte proximité conceptuelle.

Cette situation est cohérente avec un construit hiérarchique de second ordre, dans lequel les dimensions constituent des composantes structurelles du concept global. Toutefois, elle suggère également une forte redondance conceptuelle, ce qui implique que l'innovation managériale est fortement intégrative et peu segmentée empiriquement.

Enfin, les VIF inférieurs à 5 confirment l'absence de problème de colinéarité.

4.5. Capacité prédictive et synthèse des résultats

La capacité prédictive du modèle est évaluée à travers la procédure PLSpredict, conformément aux recommandations récentes visant à compléter l'analyse explicative par une validation prédictive (Shmueli et al., 2019).

Les résultats montrent une valeur Q^2_{predict} de 0,103 pour la performance managériale. Cette valeur positive indique que le modèle possède une pertinence prédictive, mais celle-ci reste faible. Selon Shmueli et al. (2019), une telle situation est fréquente dans les modèles comportementaux complexes, où la variabilité contextuelle limite la capacité de prédiction.

Par ailleurs, les valeurs de RMSE et MAE sont inférieures à celles du modèle naïf, ce qui confirme une amélioration de la précision prédictive du modèle.

Enfin, la synthèse des hypothèses permet de résumer les résultats obtenus.

Tableau 7. Synthèse des hypothèses

Hypothèse	Résultat	Décision
H1	Effet direct positif	Confirmée
H2	Effet positif	Confirmée
H3	Effet positif	Confirmée
H4	Effet indirect significatif	Confirmée

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats PLS

5. Discussion des résultats

Les résultats obtenus mettent en évidence une structure cohérente de relations entre innovation managériale, environnement externe perçu et performance managériale des PME. Leur interprétation doit être replacée dans le contexte spécifique des PME marocaines de la région Souss-Massa, caractérisées par une forte exposition à l'incertitude concurrentielle, une dépendance aux marchés externes et une centralisation marquée du processus décisionnel autour du dirigeant.

Les résultats montrent, en premier lieu, que l'innovation managériale exerce un effet direct positif et significatif sur la performance managériale. Ce résultat confirme la littérature selon laquelle l'innovation organisationnelle constitue un levier d'amélioration de la coordination, de l'efficacité décisionnelle et de la performance globale (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour, 2014). Dans les PME, cet effet est particulièrement pertinent dans la mesure où ces

organisations disposent de structures peu formalisées et de ressources limitées, rendant la qualité des mécanismes de gestion déterminante pour la performance.

Dans le contexte marocain, notamment celui des PME de Souss-Massa, ce résultat prend une dimension opérationnelle importante. Ces entreprises évoluent dans un environnement caractérisé par une forte concurrence locale et internationale, des contraintes de financement et une évolution rapide des conditions de marché. Dans ce cadre, l'innovation managériale apparaît comme un mécanisme de structuration interne permettant d'améliorer la fluidité des décisions, la coordination des ressources et la réactivité organisationnelle.

Le deuxième résultat concerne l'effet positif de l'innovation managériale sur l'environnement externe perçu. Ce résultat doit être interprété avec précaution. Il ne signifie pas que l'innovation modifie l'environnement objectif, mais qu'elle transforme la manière dont les dirigeants perçoivent et interprètent leur environnement.

Ce mécanisme peut être expliqué de manière plus précise à travers les travaux sur le scanning environnemental, qui montrent que les organisations développent des dispositifs plus ou moins structurés de collecte et d'analyse des informations externes afin de réduire l'incertitude stratégique (Aguilar, 1967). Il peut également être éclairé par la théorie de la capacité d'absorption, selon laquelle la performance organisationnelle dépend de la capacité à identifier, assimiler et exploiter des informations externes pertinentes (Cohen & Levinthal, 1990).

Dans cette perspective, l'innovation managériale agit comme un levier d'intensification cognitive. En introduisant des outils de gestion plus structurés, des pratiques organisationnelles renouvelées et des mécanismes de coordination améliorés, elle favorise une meilleure circulation de l'information et une lecture plus fine de l'environnement. Ce résultat est particulièrement pertinent dans les PME marocaines, où la veille stratégique est souvent informelle et dépend fortement de l'expérience du dirigeant.

Le troisième résultat met en évidence un effet positif de l'environnement externe perçu sur la performance managériale. Ce résultat peut sembler paradoxal puisque les dimensions mobilisées (complexité, incertitude, dynamisme et hostilité) sont généralement associées à des contraintes. Toutefois, l'interprétation repose ici sur la perception de l'environnement et non sur sa nature objective.

Ce résultat est cohérent avec la théorie de la contingence, selon laquelle la performance dépend de l'adéquation entre les caractéristiques perçues de l'environnement et les réponses organisationnelles (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001). Il rejoint également les travaux sur la rationalité limitée, qui soulignent que les décisions organisationnelles reposent sur des représentations cognitives imparfaites, mais opérationnelles de la réalité (Simon, 1957).

Dans les PME, ce résultat est particulièrement significatif car le dirigeant joue un rôle central dans l'interprétation de l'environnement. Une meilleure structuration cognitive du contexte concurrentiel permet donc d'améliorer la qualité des décisions et, par conséquent, la performance organisationnelle.

L'apport principal de cette recherche réside dans la mise en évidence d'un rôle intermédiaire partiel de l'environnement externe perçu dans la relation entre innovation managériale et performance managériale. Les résultats montrent que l'innovation managériale agit selon une double logique complémentaire.

D'une part, elle exerce un effet direct en améliorant les mécanismes internes de gestion, de coordination et de pilotage. D'autre part, elle exerce un effet indirect en renforçant la capacité des PME à interpréter leur environnement externe. Cette articulation entre mécanismes internes et perception externe est cohérente avec les approches fondées sur les capacités dynamiques, selon lesquelles la performance dépend de la capacité des organisations à reconfigurer leurs ressources en fonction des évolutions du contexte (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt & Martin, 2000).

Cette contribution permet de dépasser une lecture strictement interne de l'innovation managériale. Elle montre que celle-ci agit également comme un mécanisme de structuration cognitive de l'environnement, ce qui enrichit les travaux existants en introduisant une articulation explicite entre innovation organisationnelle et contingence environnementale.

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que la performance des PME ne dépend pas uniquement de l'adoption de nouvelles pratiques de gestion, mais également de la capacité des dirigeants à structurer leur lecture de l'environnement externe. Dans ce sens, l'innovation managériale doit être envisagée comme un levier double : elle améliore les processus internes tout en renforçant la capacité d'analyse stratégique du contexte.

Concrètement, les dirigeants de PME sont encouragés à formaliser leurs dispositifs de veille, à structurer leurs processus d'information et à intégrer des outils de gestion favorisant la circulation des connaissances. Dans un environnement comme celui du Maroc, où l'incertitude et la concurrence sont élevées, cette double capacité (interne et cognitive) devient un facteur déterminant de performance.

Enfin, il convient de rappeler que les résultats reposent sur des données perceptuelles. L'environnement externe perçu reflète la vision des dirigeants et non une mesure objective du contexte. Cette distinction est essentielle, car la littérature montre que les décisions stratégiques sont davantage influencées par les perceptions que par les conditions objectives (Cyert & March, 1963 ; Weick, 1995).

6. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner les relations entre l'innovation managériale, l'environnement externe perçu et la performance managériale des PME, en mettant en évidence à la fois les effets directs et les mécanismes explicatifs sous-jacents. L'analyse empirique, fondée sur une approche PLS-SEM, révèle une structure relationnelle globalement cohérente et statistiquement robuste, confirmant le rôle central de l'innovation managériale dans les dynamiques de performance organisationnelle.

Les résultats montrent d'abord que l'innovation managériale exerce un effet direct positif et significatif sur la performance managériale. Ce résultat indique que l'introduction de nouvelles pratiques, processus et structures de gestion contribue à améliorer la qualité du pilotage, la coordination interne et l'efficacité des décisions au sein des PME. Il confirme ainsi que l'innovation managériale ne relève pas uniquement d'une transformation symbolique des pratiques, mais constitue un levier opérationnel d'amélioration de la performance organisationnelle.

Les résultats mettent également en évidence un effet positif de l'innovation managériale sur l'environnement externe perçu. Ce résultat ne doit pas être interprété comme une modification de l'environnement objectif, mais plutôt comme une amélioration de la capacité des dirigeants à analyser, structurer et interpréter les signaux externes. L'innovation managériale agit ici comme un mécanisme de renforcement cognitif, permettant une lecture plus fine de l'environnement concurrentiel, institutionnel et technologique. Cette capacité d'interprétation accrue influence ensuite les choix organisationnels et stratégiques.

Dans le même sens, l'environnement externe perçu exerce un effet positif sur la performance managériale. Ce résultat souligne que la performance ne dépend pas uniquement des caractéristiques objectives de l'environnement, mais surtout de la manière dont celui-ci est perçu et intégré dans les processus décisionnels. Ainsi, plus les dirigeants parviennent à comprendre et à structurer leur environnement, plus ils sont en mesure d'adapter leurs pratiques de gestion et d'améliorer leur efficacité globale.

L'apport majeur de cette recherche réside dans la mise en évidence d'un mécanisme explicatif partiellement intermédiaire, où l'environnement externe perçu joue un rôle de relais entre innovation managériale et performance. L'innovation managériale agit donc selon une double

logique complémentaire : d'une part, elle améliore directement les mécanismes internes de gestion et de coordination ; d'autre part, elle renforce indirectement la performance en améliorant la capacité de lecture de l'environnement. Cette articulation permet de dépasser une vision exclusivement interne de l'innovation organisationnelle et d'intégrer la dimension cognitive des décisions managériales.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la compréhension des effets de l'innovation managériale en intégrant explicitement une variable contextuelle perçue dans le modèle explicatif. Elle met en évidence l'importance de la perception de l'environnement comme interface entre les capacités organisationnelles et la performance, renforçant ainsi la complémentarité entre approches fondées sur les ressources et approches contingentes.

Cependant, plusieurs limites doivent être reconnues. La première concerne la nature perceptuelle de la variable environnement externe, qui repose sur les perceptions des répondants et non sur des mesures objectives du contexte, ce qui peut introduire une subjectivité dans les résultats. La deuxième limite tient au caractère transversal des données, qui ne permet pas d'établir des relations causales dynamiques dans le temps. La troisième limite concerne le risque de biais de méthode commune, lié à la collecte des données auprès d'un seul répondant par entreprise via un questionnaire auto-administré, ce qui peut amplifier artificiellement certaines relations statistiques. Une limite supplémentaire concerne la modélisation du construit hiérarchique d'innovation managériale, les fortes valeurs de validité discriminante entre ses dimensions suggérant une proximité conceptuelle élevée pouvant remettre en question la distinction empirique entre niveaux du construit. Enfin, l'absence d'informations détaillées sur la structure de l'échantillon limite la portée externe des résultats et leur généralisation.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes de recherche directement liées aux résultats obtenus. Il serait pertinent d'examiner si les relations observées varient selon les secteurs d'activité ou le degré de maturité des PME, afin d'identifier des effets contextuels plus fins. L'introduction de variables modératrices liées au profil du dirigeant, telles que l'expérience, la formation ou l'ouverture au changement, permettrait également de mieux comprendre les conditions d'efficacité de l'innovation managériale. Par ailleurs, la comparaison entre environnement perçu et environnement objectif pourrait permettre de mesurer l'écart entre cognition et réalité et d'en analyser les effets sur la performance. Enfin, des approches longitudinales seraient utiles pour étudier l'évolution temporelle des mécanismes identifiés et tester la stabilité des relations dans des contextes changeants.

En définitive, cette recherche montre que la performance des PME repose sur une articulation entre innovation managériale, capacités internes de gestion et perception de l'environnement. L'innovation managériale apparaît ainsi comme un levier stratégique à double effet, combinant transformation des pratiques organisationnelles et renforcement des capacités cognitives des dirigeants. C'est dans cette interaction entre innovation, perception et contexte que réside l'un des principaux apports de ce travail à la compréhension de la performance managériale en contexte PME.

Références

- (1). Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- (2). Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Innovation and productivity in SMEs: Evidence from emerging economies. *Journal of Business Research*, 123, 367–377.
- (3). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- (4). Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

- (5). Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- (6). Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- (7). Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- (8). Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- (9). Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- (10). Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- (11). Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- (12). Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
- (13). Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- (14). Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- (15). Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- (16). Ferraris, A., Santoro, G., & Bresciani, S. (2022). Open innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 138, 244–256.
- (17). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage.
- (18). Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- (19). Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- (20). Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- (21). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Harvard University Press.
- (22). Lichtenthaler, U. (2016). Absorptive capacity and innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 95–103.
- (23). Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McGraw-Hill.
- (24). Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.
- (25). Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation. *Management Science*, 55(7), 1269–1281.
- (26). Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- (27). Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- (28). Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- (29). Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 162–168.
- (30). Shmueli, G., et al. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347.
- (31). Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior*. Macmillan.
- (32). Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

- (33). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- (34). Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 132–152.
- (35). Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation. *Organization Science*, 24(4), 1–22.
- (36). Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and performance. *Public Management Review*, 17(1), 1–25.
- (37). Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- (38). Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206