

**Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC**

Volume 5  
Numéro spécial  
Décembre 2024

**ISSN 1840-8885**

**Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion**

# LES ANNALES DE SCIENCES DE GESTION DE L'UAC

LES ANNALES DE SCIENCES DE GESTION DE L'UAC

Volume 5

Numéro Spécial

Décembre 2024

ISSN 1840-8885

**Manesso Anne ADAM, Bassirou Tidjani, Tanko A. TANKPE et Sénana Kodjovi Wuayi SEDO** : *Rôle médiateur des compétences des employés dans la relation pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle de l'hôtellerie au Togo.*

**Koffi Hervé DOSSOU YOVO, Abdou Kadir DJIBRILA, et Constant OROU MERE GODE** : *Leadership et souffrance au travail dans les PME au Bénin : une analyse des facteurs explicatifs à l'épreuve des faits.*

**HINVI Rock Stanislas, Judith Baï Monique GLIDJA** : *Influence de l'attitude des employés sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin : Rôle modérateur du niveau d'étude.*

**TANKPE A. Tanko, DJIKOUNOU Kokou Dotse, KUEVIAKOE Anani** : *Contrôle fiscal des grandes entreprises au Togo : quels déterminants pour une efficacité ?*

**DOSSOU YOVO Koffi Hervé** : *Culture d'entreprise comme facteur de performance organisationnelle des grandes entreprises au Bénin : une approche par étude de cas.*

**Joseph Herman TIONA WAMBA** : *Bank indebtedness and partnership value creation by small and medium-sized companies: a comparative study by branch of activity.*

**Rosaline D. WOROU HOUNDEKON, Sénana Kodjovi Wuayi SEDO et PATAKI Essouhouna Abel** : *Collaboration employeurs-employés et implication du personnel dans les centres de développement des enfants et jeunes de la Kozah.*

**Mahunan Anselme HOUNNOU, Mouhamed El Bachir WADE et Patrice Aimé AGOSSOU** : *Innovation managériale et création de valeur dans Petites et Moyennes Entreprises (PME) : Rôle de la formation universitaire.*

**Kofi MOWU, Hamadou Boubacar** : *Mécanismes de gouvernance et performance des IMF : Une revue de la littérature.*

**Ecole doctorale des Sciences Economiques et de gestion  
Université d'Abomey-Calavi**

**Editeur** : Emmanuel C. Hounkou, ED-SEG, Université d'Abomey-Calavi.

### **Comité Scientifique**

Tidjani Bassirou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar - Augustin Anassé Adja Anassé, Université de Bouaké - Ababacar Mbengue, Université de Reims-Champagne-Ardenne - François Pichault, Université de Liège - Jean Michel Plane, Université Paul-Valéry Montpellier 3 - Nadedjo Bigou-Lare, Université de Lomé - Bertrand Sogbossi Bocco, Université de Parakou - El Bachir Wade, Université Cheikh Anta Diop de Dakar - Jean Paul Mamboundou, Université Omar Bongo de Libreville - Emmanuel Hounkou, Université d'Abomey-Calavi - Judith B. Glidja, Université d'Abomey-Calavi - Rosaline Worou H., Université d'Abomey-Calavi - Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi - Yao Messah Kounetsron, Université

de Lomé - Mamadou Toe, Université Thomas Sankara de Ouagadougou - Jean-Max Kono Abe, Université de Yaoundé II - Adama Tahirou Younoussi Meda, Université Djibo Hamani de Tahoua - Birahim Gueye, Université Gaston Berger de Saint Louis - Seydou Sané, Université Gaston Berger de Saint Louis - Balibé Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II - Zakari Y. Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako - Boubacar Baïdari, Université Abdou Moumouni de Niamey - Désirée Altante Biboum, Université de Douala - Raphaël Nkaleu, ESSEC de Douala - Serge Francis Simen Nana, Université Cheik Anta Diop de Dakar - Fattou Diop Sall, Université Gaston Berger de Saint Louis.

### **Comité de lecture**

Boubacar Baidari, Université Abdou Moumouni de Niamey - Balibé Serge Auguste Bayala, Université Ouaga II - Désirée Altante Biboum, Université de Douala - Judith Glidja, Université d'Abomey-Calavi - Karima Sylla Doucouré, Université d'Abomey-Calavi - Maxime José Chanhoun, Université d'Abomey-Calavi - Léandre Gbaguidi, Université de Parakou - Birahim Gueye, Université Gaston Berger - Saint Louis - Yaou Zakari Kaka, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako - Yao Messah Kounetsron, Université de Lomé - Raphaël Nkaleu, ESSEC de

Douala - Rosaline Dado Worou, Université d'Abomey-Calavi - Tsofso Kouévi, Université de Lomé - Jean-Claude Maxime Hounyovi, Université d'Abomey-Calavi - Jean Théophile Agadamé, Université d'Abomey-Calavi - Patrice Aimé Agossou, Université d'Abomey-Calavi - Aimé Togodo Azon, Université d'Abomey-Calavi - Djaoudath Alidou, Université de Parakou - Alexis Abodohou, Université de Parakou - Rubain H. Avalla, Université de Parakou - Falylath Babah Daouda, Université de Parakou - Louis K. Tèkpanzo, Université de Parakou - Tanko A. Tankpé, Université de

Kara - Sénana Kodjovi Wuayi Sedo, Université de Kara - Doman Gnoufougou, Université de Kara - Victor ADOHINZIN, Université d'Abomey-Calavi – Jaress AGBOVOEDO, Université d'Abomey-Calavi – Damase AGONHOSSOU, Université d'Abomey-Calavi – Julien AMOUH, Université de Parakou – Zié DAO, Université Alassane Ouattara – Jesse ERIOLA, Université d'Abomey-Calavi – Mariette

HOUNTON, Université d'Abomey-Calavi – Crescent MEBOUNOU, Université d'Abomey-Calavi – Théodore MEHOBBA, Université d'Abomey-Calavi – Guillaume NONKOUDJE, Université d'Abomey-Calavi – Déo-Gratias RIBOUIS, Université d'Abomey-Calavi – WELE Pascal, Université d'Abomey-Calavi

### **Rédacteurs en chef**

Maxime José Chanhoun, Université d'Abomey-Calavi – Patrice Aimé Agossou, Université d'Abomey-

Calavi – Pascal Wélé Idrissou, Université d'Abomey-Calavi.

## Éditorial

Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC (ASG) constituent un support de publication régulier dont la politique éditoriale se révèle au travers des articles publiés et du monde scientifique intéressé.

La revue se veut le support d'un domaine scientifique en gestion avec des publications privilégiant aussi bien les approches théoriques que les démarches méthodologiques. Elle cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les sciences de gestion et les autres disciplines.

La revue positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique en privilégiant les soumissions ayant des implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives.

Dans l'optique de concrétiser les stratégies adoptées par l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG) et, en vue de l'impulsion de la recherche en sciences de gestion, les Annales de Sciences de Gestion (ASG) ont été créées en 2016, avec la parution du premier numéro du premier volume

en janvier 2017. Cette revue constitue, avec les Annales des Sciences Economiques (ASE), les deux instruments majeurs de promotion de la recherche scientifique dans les champs disciplinaires concernés par les domaines des sciences économiques et de gestion.

Par ailleurs, les ASG offrent un cadre de promotion de la visibilité des travaux de production scientifique aux chercheurs et professionnels des différentes spécialités des sciences de gestion, parmi lesquels figurent les lauréats des processus doctoraux de l'ED-SEG. La revue tire donc sa légitimité dans la fréquence de ses parutions, la rigueur du processus d'évaluation en double aveugle et de sélection des articles publiés. Elle est reconnue comme une parution régulière par l'UAC. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs de divers horizons sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis.

Les articles ne doivent pas dépasser 20 pages (en Times new roman 12, interligne simple) ou 50.000 caractères (espaces compris), y compris tableaux, graphiques, annexes et bibliographie. Ils doivent être accompagnés d'un titre et d'un résumé de 200 mots au maximum en français et en anglais, l'institution de

rattachement de chaque auteur et son adresse électronique. Un maximum de quatre mots-clés en français et en anglais et quatre codes de classement selon la nomenclature du Journal of Economic Literature (J.E.L.) doivent être fournis, conformément au guide de classification J.E.L. (JEL Classification Codes Guide).

Les références bibliographiques doivent être normalisées. Les graphiques et figures doivent être en

être effectuées en envoyant les manuscrits aux formats Word par courriel aux adresses : [asg.ed-seguac@gmail.com](mailto:asg.ed-seguac@gmail.com) ;  
[chanhounm@yahoo.fr](mailto:chanhounm@yahoo.fr) et [em-mahk4@yahoo.fr](mailto:em-mahk4@yahoo.fr)

haute résolution, en noir ou en niveaux de gris, aux formats images .png ou .jpg. Les courbes doivent être suffisamment épaisses et nettes, en noir ou niveau de gris avec des motifs et légendes bien différenciés. Toutes les formules mathématiques doivent être écrites dans l'éditeur d'équation Microsoft Equation 3.0 ou Math type ou l'éditeur d'Equation de Word 7 (et suivants), et numérotées de façon séquentielle.

Les soumissions d'articles doivent

## **L'éditeur**

# Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC

**Volume 5**

**Numéro Spécial**

**Décembre 2024**

**ISSN 1840-8885**

**Manesso Anne ADAM, Bassirou Tidjani, Tanko A. TANKPE et Sénana Kodjovi Wuayi SEDO** : *Rôle médiateur des compétences des employés dans la relation pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle de l'hôtellerie au Togo.*

**Koffi Hervé DOSSOU YOVO, Abdou Kadir DJIBRILA, et Constant OROU MERE GODE** : *Leadership et souffrance au travail dans les PME au Bénin : une analyse des facteurs explicatifs à l'épreuve des faits.*

**HINVI Rock Stanislas, Judith Baï Monique GLIDJA** : *Influence de l'attitude des employés sur la performance organisationnelle des entreprises publiques au Bénin : Rôle modérateur du niveau d'étude.*

**TANKPE A. Tanko, DJIKOUNOU Kokou Dotse, KUEVIAKOE Anani** : *Contrôle fiscal des grandes entreprises au Togo : quels déterminants pour une efficacité ?*

**DOSSOU YOVO Koffi Hervé** : *Culture d'entreprise comme facteur de performance organisationnelle des grandes entreprises au Bénin : une approche par étude de cas.*

**Joseph Herman TIONA WAMBA** : *Bank indebtedness and partnership value creation by small and medium-sized companies: a comparative study by branch of activity.*

**Rosaline D. WOROU HOUNDEKON, Sénana Kodjovi Wuayi SEDO et PATAKI Essohouna Abel** : *Collaboration employeurs-employés et implication du personnel dans les centres de développement des enfants et jeunes de la Kozah.*

**Mahunan Anselme HOUNNOU, Mouhamed El Bachir WADE et Patrice Aimé AGOSSOU** : *Innovation managériale et création de valeur dans Petites et Moyennes Entreprises (PME) : Rôle de la formation universitaire.*

**Kofi MOWU, Hamadou Boubacar** : *Mécanismes de gouvernance et performance des IMF : Une revue de la littérature.*

Les Annales de Sciences de Gestion de l'UAC  
Déc. 2024, Vol.5, No. Spécial, pp. 166-184  
ISSN 1840-8885  
Copyright Le(s) Auteur(s) Tous droits Réservés  
Publié par l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion

## **Innovation managériale et création de valeur dans Petites et Moyennes Entreprises (PME) :** *Rôle de la formation universitaire*

**Managerial innovation and value creation in small and medium-sized en-  
terprises (SMEs): Role of university training**

**Mahunan Anselme HOUNNOU**

Doctorant en Sciences de Gestion

Membre du Laboratoire « Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et  
Stratégie »

(FOCS)/ Université Cheikh Anta Diop (UCAD) – Dakar (Sénégal)

E-mail : [anselme.hounnou@gmail.com](mailto:anselme.hounnou@gmail.com)

**Mouhamed El Bachir WADE**

Professeur Titulaire des Universités en Sciences de Gestion

Membre du Laboratoire « Finance, Organisation, Comptabilité, Contrôle et  
Stratégie »

(FOCS)/ Université Cheikh Anta Diop (UCAD) – Dakar (Sénégal)

Université Cheikh Anta Diop (UCAD) – Dakar (Sénégal)

E-mail : [elbachir@refer.sn](mailto:elbachir@refer.sn)

**Patrice Aimé AGOSSOU**

Maitre de Conférences Agrégé des Universités en Sciences de Gestion

Enseignant-Chercheur au DEPARTEMENT Gestion FASEG – UAC

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des  
Organisations (LARPEDO)

E-mail : [patagosfr@yahoo.fr](mailto:patagosfr@yahoo.fr)

### **Résumé**

Cet article vise à d'analyser le rôle des formations universitaires spécialisé en  
entrepreneuriat dans la relation entre innovation managériale et création de  
valeur des PME. Cette recherche se veut hypothético-déductive. Afin de tester  
les relations nous avons collecté auprès de 76 chefs d'entreprises bénéficiaires  
du Programme de Formation Sud Entrepreneuriat Intrapreneuriat Burkina

Faso – Bénin. Trois outils statistiques ont permis d'analyser les données collectées : le tri à plat, analyse factorielle exploratoire (ACP) et les régressions linéaires. Il ressort des résultats de notre recherche que pour 10% de la création de valeur des PME, l'innovation managériale contribue à hauteur de 41% et la formation universitaire en entrepreneuriat assure 48,9%. Ces résultats sont significatifs au seul de 1%. Il en découle que les programmes de formation universitaire spécialisés en entrepreneuriat modèrent positivement et significativement la relation innovation managériale et création de valeur des Petites et Moyenne Entreprises.

**Mots Clés :** Innovation managériale ; création de valeur ; formation universitaire ; PME

### **Abstract**

The aim of this article is to analyze the role of university training courses specializing in entrepreneurship in the relationship between managerial innovation and value creation in SMEs. This research is intended to be hypothetico-deductive. In order to test the relationships, we collected data from 76 business leaders who were beneficiaries of the Programme de Formation Sud Entrepreneuriat Intrapreneuriat Burkina Faso - Bénin. Three statistical tools were used to analyze the data collected: flat sorting, exploratory factor analysis (PCA) and linear regressions. The results of our research show that, for 10% of SME value creation, managerial innovation contributes 41% and university training in entrepreneurship 48.9%. These results are significant only at the 1% level. It follows that university training programs specialized in entrepreneurship positively and significantly moderate the relationship between managerial innovation and value creation in small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** Managerial innovation - Value creation - University training - SMEs

## **INTRODUCTION**

L'environnement actuel des entreprises notamment des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est plus complexe, plus rapide voire promoteur de l'immédiateté, plus incertain et instable (Marchesnay, 1991). A cet effet, les

modèles de différenciation et les facteurs de succès qui ont fonctionné dans le passé ne sont plus les références : seule la capacité d'adaptation, de doute et d'agilité permettront de gérer ces nouvelles données. Les entreprises se doivent de

s'inscrire dans le processus d'innovation permanent dans tous les domaines. Les PME naissent avec une connaissance limitée du marché et ne disposent pas assez d'atouts face à la ruse des grandes entreprises. Ainsi, l'entrepreneur doit compter sur sa capacité managériale et la force de son équipe.

Toutefois, une entreprise pour survivre se doit de créer de la valeur (Fassio, 1998). Ainsi, les PME cherchent à innover pour améliorer leur compétitivité, leur rentabilité, leurs produits et/ou services. Après l'innovation de produit ou de procédé et l'innovation stratégique, l'innovation managériale est aujourd'hui au centre de nombreuses recherches et est même présentée par certains chercheurs comme la seule innovation susceptible de créer un avantage concurrentiel à long terme (Hamel, 2007). Apprendre de soi-même à un coût et dans le domaine de l'entrepreneuriat, c'est la faillite. Plusieurs études (Le Roy & al, 2013 ; Besbes & al, 2013 ; Carassus & al, 2014 ; Mignon, 2017) ont montré que l'innovation managériale est un vecteur de performance. L'innovation managériale actuelle positionne le collaboratif au cœur de la préoccupation des personnes et des enjeux de performance des entreprises (Autissier, & Moutot, 2016).

Selon une enquête réalisée par BVA pour Audencia, l'innovation managériale est considérée comme un moyen d'améliorer la performance économique (64%), la productivité des employés (61%) et le bien-être au travail (40%). L'innovation managériale est donc essentielle pour maintenir un certain degré de compétitivité sur le marché international. Cependant, la mise en œuvre de l'innovation managériale par la peur, l'imitation, les modes ou la pression sociale n'est pas une solution. Cette innovation en matière de management doit être le résultat d'une conviction profondément ancrée sur l'investissement dans le capital humain et la valorisation des différentes formes d'intelligence (cognitive, situationnelle, relationnelle, émotionnelle, etc.) pour se développer. En fait, l'innovation en matière de gestion doit faire partie intégrante de la culture d'entreprise. En outre, la direction doit être consciente des défis liés à ce changement afin de pouvoir l'approuver et le mettre en œuvre activement.

Dans la littérature, l'innovation managériale n'a pas les mêmes influences sur la création de richesses. Pour certains auteurs (Besbe & al, 2013 ; Frimousse & Peretti, 2022 ; Boubakary & Moskolai, 2019 ; Barakat & 2021. Mattelin-Pierrard,

2019 ; Messaoudi, 2021), l'innovation managériale a un effet positif sur la performance. Par contre pour d'autres auteurs (Tang & al, 2018 ; Hassine & Nejjari, 2021 ; Taleb, 2021), l'innovation managériale a un effet positif sur la performance. Ainsi, les résultats des travaux sont mitigés. Tandis qu'il existe des études sur l'innovation managériale et performance, peu se sont penchées sur le rôle de la formation universitaire.

Cette étude cherche à analyser le rôle des formations universitaires spécialisées en entrepreneuriat dans la relation innovation managériale et création de valeur des PME. A cet effet, cet article veut répondre aux interrogations suivantes : quelles sont pratiques managériales innovantes dans les Petites et Moyennes Entreprises ? Quel est l'effet de l'innovation managériale sur la création de valeur des Petites et Moyennes Entreprises ? Et quel est le rôle des formations universitaires sur la relation entre l'innovation managériale et la création de valeur des Petites et Moyennes Entreprises ? Cette recherche est conduite suivant un plan détaillé bien établi. Après la discussion des aspects conceptuels et théoriques de l'étude, nous allons présenter notre démarche méthodologique. Ensuite, nous examinons les résultats des tests d'hypothèses pour

finir par la discussion des résultats, les limites et les implications de la recherche.

## **1. Fondements théoriques de la recherche**

Les premiers travaux relatifs à l'innovation managériale des entreprises remontent aux années 60. L'examen de la littérature permet de constater différentes théories mobilisées par des travaux précurseurs.

### **1.1. Pratiques managériales innovantes dans les Petites et Moyennes Entreprises**

Depuis les travaux d'Evan (1966), l'innovation managériale a été mise en évidence comme l'un des deux principaux types d'innovation d'entreprise, l'autre étant l'innovation technologique (Birkinshaw & al. 2008 ; Volberda & al. 2014). Cependant, l'innovation managériale n'a pas été étudiée conceptuellement ou empiriquement dans la même mesure que l'innovation technologique (Damanpour & Aravind 2012).

L'innovation managériale est un concept complexe et sa définition est beaucoup moins claire qu'on ne le pense (Armbruster et al., 2008 ; Dornergue et al., 2008). Il n'existe pas une définition universelle de l'innovation managériale, mais les recherches restent unanimes sur le fait que l'innovation managériale vise l'amélioration de la performance de

l'entreprise. Le concept « d'innovation managériale » puise son origine des travaux de Kimberly & Evanisko (1981) dans lesquels il est perçu comme « tout programme, produit ou technique qui s'écarte de manière significative de la gestion telle qu'elle a été conçue à l'origine et qui affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'informations disponibles pour la prise de décision ». Dans la même veine, Damanpour et Aravind (2011) proposent une définition qui paraît pertinente. Selon eux, l'innovation managériale est « la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, systèmes administratifs, pratiques de gestion, processus et techniques qui pourraient créer de la valeur pour l'organisation ».

Selon Birkinshaw et al. (2008), l'innovation managériale qui est vue comme la création et l'application d'une pratique, d'un processus ou d'une technique de gestion renouvelés permet d'atteindre des objectifs organisationnels comme la performance. Hamel (2006) considère l'innovation managériale comme une contribution spécifique aux principes, processus et pratiques de gestion traditionnels.

L'innovation managériale n'est plus une transposition directe de concepts issus de Harvard ou développés par les grands gourous américains. Au

contraire, les pratiques managériales définies comme innovantes proviennent des entreprises elles-mêmes et sont plus souvent le résultat de convictions managériales, de paris fous faits en réponse à une crise, de bon sens, de communication interpersonnelle et d'expérimentations audacieuses, qui vont pour la plupart à l'encontre de tout ce qui a été toujours connu, pour la simple raison que les vieux modèles deviennent obsolètes, voire contre-productifs. Phillips (2013) définit l'innovation managériale comme un ensemble de routines, d'outils et de concepts comportementaux qui peuvent être utilisés pour accomplir une tâche spécifique. L'innovation managériale doit être comprise comme des changements significatifs dans les pratiques de gestion et les structures organisationnelles, qui permettent de mieux atteindre les objectifs (Minvielle & Durand, 2016). Nous fondant sur tous ces développements, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** La mise en place d'une stratégie d'externalisation des fonctions, le recours à la standardisation des valeurs, le renouvellement du système de partage d'information et le renouvellement du système de contrôle de gestion sont des pratiques managériales nouvelles chez les PME.

## **1.2. Influence de l'innovation managériale sur la création de valeur des PME**

Le concept de création de valeur a modifié la pratique de la gestion d'entreprise depuis la fin des années 1980. La création de valeur exige un retour sur investissement supérieur au rendement requis lorsque le risque est pris en compte. Il n'est pas surprenant que la création de valeur soit devenue en gestion le principe prépondérant. Son succès repose sur trois piliers : un fondement idéologique fort, une théorie financière sophistiquée et une comptabilité « financiarisée » (Vatteville, 2008). La création de valeur pour les actionnaires est devenue aujourd'hui le nouveau credo des dirigeants des petites et moyennes entreprises. Pour les théoriciens de la finance d'entreprise, ce discours n'est pas nouveau : l'objectif des dirigeants a toujours été de maximiser la valeur de l'entreprise, ou encore la valeur des capitaux investis par les actionnaires. Cet objectif qui semblait hier « théorique » et exclusivement bon à dériver quelques règles de choix d'investissement et de financement est aujourd'hui en passe de devenir une réalité managériale dans les petites moyennes entreprises.

Selon Messaoudi & al (2021), l'innovation managériale est la base de la

création de compétences organisationnelles uniques. La performance des entreprises dépend de leur capacité à créer des innovations en matière de leadership. Damanpour et Aravind (2012) partagent le même point de vue et concluent qu'il existe un lien direct entre l'innovation managériale et la performance. Pour eux, l'innovation managériale est une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte. Selon Birkinshaw & al (2008), fondateurs du Management Innovation Lab à la London Business School, l'innovation managériale est un facteur clé pour expliquer la performance des entreprises. Selon Mola et Birkinshaw (2009), ce type d'innovation modifie la manière dont tous les gestionnaires poursuivent des objectifs de performance. Keiser et al (2002), l'innovation managériale est l'un des moyens les plus importants qui permet aux PME d'être compétitives et performantes. Dans le même sens, Barney (2001) a souligné que, les PME peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable grâce à leur innovation managériale. En outre, L'innovation managériale est centrée sur l'orientation-marché et l'apprentissage organisationnel, elle a donc

un impact significatif sur la performance de l'entreprise (Besbes & al, 2013).

Toutefois, les partisans de la théorie institutionnelle suggèrent que, l'innovation managériale peut avoir des effets indirects sur les performances, car les facteurs à la base de l'adoption sont initialement centrés sur la garantie de la légitimité interne et externe (Staw et Epstein, 2000). Néanmoins, comme la majorité des travaux antérieurs, nous considérons que l'innovation managériale qui induit des changements dans les processus de management des PME influence positivement et significativement leur performance. Nous pouvons ainsi poser l'hypothèse suivante :

***Hypothèse 2 : L'innovation managériale influence positivement et significativement la création de valeur des Petites et Moyenne Entreprises.***

### **1.3. Rôle des formations universitaires spécialisées en entrepreneuriat**

Paradoxalement, les résultats empiriques de ces recherches ne sont pas si concluants. Alors que certaines recherches confirment l'idée de l'existence de corrélation significative positive entre l'innovation managériale et la création de valeur dans les PME, d'autres ont abouti à une relation non significative entre ces deux variables au moment où une

troisième catégorie de recherche a même trouvé une corrélation négative entre elles. A ces résultats contradictoires, il peut y avoir des modérateurs dans la relation entre l'innovation managériale et la création de valeur dans les PME. En partageant cette explication, nous tenterons de tester la modération des formations universitaires spécialisées en entrepreneuriat dans ladite relation.

Soucieux de l'adéquation formation et vie professionnelle des diplômés des universités face à la réalité du chômage grandissant, les universités ont intégré dans leur offre de formation des formations spécialisées en entrepreneuriat. Les formations universitaires aident les étudiants à réussir des projets de création d'entreprise ou d'innovation (Clergeau & Schieb-Bienfait, 2005). On voit se développer dans les universités africaines une multitude de licences et de masters professionnels d'entrepreneuriat et de création d'entreprise.

Profondément universitaires, les formations sont animées prioritairement par des enseignants-chercheurs. Ils constituent le fondement de la pensée universitaire et permettent d'établir un enseignement rigoureux basé sur des explications scientifiques et des informations objectives utilisant des modèles de connaissance validés.

Mais ils sont aussi ouverts à l'expérimentation concrète et aux liens étroits avec les entreprises : en témoignent leurs diplômes, construits en concertation avec le monde économique. De nombreux professionnels interviennent dans les formations universitaires spécialisés afin d'assurer l'adéquation formation et vie de chef d'entreprise (Louart, 2012). De la même manière, certaines universités proposent peu des formations complètes ou des modules de formation visant à former ou à sensibiliser à ces nouvelles pratiques managériales (Chabault, 2013). Les universités s'efforcent de plus en plus de répondre aux besoins du marché pour renforcer leur notoriété. Le processus d'internationalisation des programmes, des diplômes, des réseaux et des activités entrepreneuriales des universités se poursuit. L'ultime objectif est d'outiller les jeunes à être plus créatifs, innovants et résilients face aux crises. A cet effet, une meilleure compréhension du lien entre management et création de valeur nécessiterait par conséquent l'intégration les aspects des formations universitaires spécialisées, sans pour autant rejeter les avancées en matière de l'innovation des pratiques managériales. Pour ce faire, nous posons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3** : *Les programmes de formation universitaire spécialisés en entrepreneuriat modèrent positivement et significativement la relation en innovation managériales et création de valeur des Petites et Moyenne Entreprises.*

## **2. Démarche méthodologie de recherche**

Cette section présente le cadre de l'étude et les méthodes de collecte des données ainsi que les celles de leur traitement.

### **2.1. Cadre de la recherche et les méthodes de collecte des données**

Il est important de rappeler que cette recherche ne traite pas toutes les formes entreprises. Elle porte sur les Petites et Moyennes Entreprises. Nous avons collecté les données auprès des jeunes du Programme de Formation Sud Entrepreneuriat Intra-preneuriat Burkina Faso - Bénin, fruit de la coopération entre l'Université d'Abomey-Calavi, la coopération belge et l'Agence de Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes. A cet effet, un questionnaire a été distribué à un échantillon de 150 chefs d'entreprises venant des deux promotions qui ont déjà fini leur formation. Le questionnaire a enregistré 98 réponses. Ce qui correspond à un taux de retour de 65,33 %. Cependant, sur les 98 questionnaires retournés, seulement 76 sont exploitables soit un

taux de réponse exploitable de 77,55 %. En vue d'approfondir nos investigations nous avons procédé à des entretiens auprès de 8 chefs d'entreprises bénéficiaires du programme. Ces interviews ont duré en moyenne 37 minutes.

## 2.2. Méthodes de traitement des données

Pour chaque affirmation, l'enquêté est invité à se positionner sur une échelle de Likert en 5 points et d'exprimer sa perception.

Pour la variable dépendante, la mesure de la création de valeur se réfère à 8 items développés à partir de la littérature et construits autour de l'idée que l'entreprise doit créer de la valeur tout en assurant l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes. Ces mesures de la création de valeur (CREV) ont été inspirées des travaux d'Ab Rahman & Ramli (2014) ; Quiry et Fur (2001) pour la valeur financière. Pour la « valeur organisationnelle », nous nous sommes appuyés sur les travaux de Cappelletti et Khouatra (2005) ; Hoarau et Teller (2001). Enfin, les travaux de Capron (2000) et de Kalika (1988) nous ont permis de capter « la valeur sociale ». A cet effet, les indicateurs retenus pour la création de valeur ont été mesurés selon l'échelle de Likert en 5 points : « Très faible » pour 1, « Faible » pour 2, «

Moyen » pour 3, « Elevé » pour valeur 4 et « Très Elevé » pour 5.

Pour la variable indépendante, la mesure de l'innovation managériale été adoptée des travaux de Birkinshaw et al. (2008) et de Le Roy et al. (2013). De ce fait, les 9 items retenus pour le l'innovation managériale. Ces items sont mesurés par l'échelle de Likert à 5 points, allant de : « 1= pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ».

Notre variable modératrice est « la formation universitaire spécialisée en entrepreneuriat ». Pour cela, nous avons retenus 5 items pour les liens sociaux mesurés selon l'échelle de Likert en 5 points comme précédemment.

Enfin, pour nous assurer de la cohérence et de la fiabilité interne des différentes dimensions constituant chaque variable, nous avons procédé à un test alpha de Cronbach qui lorsqu'il est supérieur à 0,6 révèle une validité convergente (Sekara, 2016) et indice de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). L'analyse en composante principale (ACP) est réalisée sous le logiciel R4.3. Le test du modèle a été réalisé à l'aide d'une régression linéaire simple et mutique sous le logiciel SPSS 26. Les données qualitatives collectées ont été traitées à l'aide l'analyse de contenu pour approfondir l'analyse quantitative.

### 3. Résultats et discussion

Nous allons procéder d'abord à une épuration de l'échelle par l'analyse factorielle exploratoire des variables, puis à une évaluation de la fiabilité des construits pour enfin étudier l'influence de l'innovation managériale et création de valeur.

#### 3.1. Evaluation de la fiabilité et de la validité des construits

Avant de faire l'analyse en composantes principales concernant des items du construit, nous vérifions tout d'abord l'indice KMO et le test de Bartlett des variables.

**Tableau 1: Qualité de la cohérence interne entre les variables**

Dimensions		Innova- tion managé- riale	Forma- tion universi- taire	Créa- tion de valeur
<b>Indice de Kaiser - Meyer- Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage</b>		,667	,543	,670
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>	Khi-carré ap- prox	862,967	185,105	150,620
	Ddl	55	3	5
	Signification	,000	,000	,000

Source : nos calculs sous SPSS 26

L'analyse factorielle conduite sur les données indique que les items sont factorisables. Cet indice est supérieur à 0,5 et ceci permet d'indiquer que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. Ensuite, le résultat du test de sphéricité de Bartlett est très significatif au seuil de 1%. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle

affirmant que nos données relatives à l'innovation managériale, à la formation universitaire et à la création de valeur proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Nous pouvons conclure à la cohérence interne des outils de mesure.

**Tableau 2: Fiabilité entre les variables**

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>Innovation managériale</b>	,712	09
<b>Formation universitaire</b>	,723	04
<b>Création de valeur</b>	,904	08

Source : Nos calculs sous SPSS 26

L'Alpha de Cronbach lié aux variables de l'innovation managériale, de la formation universitaire et la création de valeur supérieure à 0,7. Les différentes dimensions sont de très bonne qualité et garantissent la fiabilité des résultats. Elles peuvent donc servir à faire des analyses afin d'évaluer les relations entre les dimensions gouvernance, éthique et pérennité.

### **3.2. Analyse des facteurs favorisant le développement des habiletés de gestion**

Ici, nous présentons les résultats du test du modèle structurel des pratiques managériales favorisant l'innovation managériale.

A la lumière des résultats, les déterminants d'ajustement tels que la « stratégie d'externalisation des fonctions » et le « recours à la standardisation des valeurs » du modèle sont corrects au regard des indices. Il apparaît clairement que ces deux facteurs favorisent les pratiques d'innovation managériale. Par contre les déterminants comme « système d'information » et « contrôle de gestion » sont des facteurs dans qui freinent les pratiques d'innovation managériale. Au regard de ces résultats, l'hypothèse 1 qui stipule que « *la mise en place d'une stratégie d'externalisation des fonctions, le recours à la standardisation des valeurs, le renouvellement du système de partage*

*d'information et le renouvellement du système de contrôle de gestion sont des pratiques managériales nouvelles chez les PME* » est **infirmée**. Ce résultat de notre recherche implique que la stratégie d'externalisation relève d'une innovation managériale et confirme ceux des travaux de Bourgeois & Ducroquet (2005) qui ont montré que l'externalisation relève également d'une décision d'innovation managériale. Le renouvellement du système de gestion des ressources humaines pourrait aider les firmes à accroître de manière significative leur niveau de performance organisationnelle. Il ressort également de notre étude que la standardisation des valeurs détermine la mise en œuvre pratiques managériales nouvelles dans les PME. Ces résultats corroborent ceux des travaux de Derouaux & Wagener (2018) qui ont montré que la standardisation par les valeurs comme on s'attache peut-être à un mythe fondateur changements organisationnels. Pour Kamdem (2017), les représentations et les pratiques managériales ne peuvent être appréhendées en dehors des représentations et des pratiques sociales et culturelles dans lesquelles elles évoluent. De plus, conformément aux travaux de Lorsch (1967) sur le partage d'information, les résultats montrent l'importance de l'alignement de la technologie ou de

la structure organisationnelle sur le système de partage d'information. En ce qui concerne le renouvellement du système de contrôle de gestion nos résultats infirment ceux de Salk (1996) et Cheriet (2015) qui ont relevé la relation négative entre le

conflit et l'acquisition de connaissances instauré des mécanismes de contrôle.

La synthèse de l'estimation est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 3: Résultat du test du modèle structurel des Pratiques Managériales**

	PraMag /SatEx	PraMag/Sta-Val	PraMag/Sy-sInfo	Pra-Mag/ConGes
yi	0,01	0,163	-4,116	-8,902
t	84,512	66,971	170,341	126,822
SMC	0,69	0,69	0,69	0,69

Source : Nos calculs sous AMOS.

**3.3 Estimation du lien entre innovation managériales et création de valeur des PME immobilières**

Le modèle de régression linéaire montre que la gouvernance explique à 49,50% la création de valeur des PME et est significatif à 1%. Le coefficient de détermination du modèle R2 = 25% donc le modèle souffre de variables exogènes. La probabilité liée au Fisher statistique montre que le modèle est globalement bon puisqu'il est significatif à 1%.

L'équation du modèle : **Création de valeur = 0,340 + 0,495\*[Innovation] + 0,075**

A la lumière de ces résultats, il s'en suit que l'hypothèse 2 qui stipule que « l'innovation managériale influence positivement et significativement la

création de valeur des Petites et Moyenne Entreprises » est confirmée. Ainsi, dans le cadre d'une stratégie d'efficience, une opération d'externalisation vise plusieurs objectifs. L'un des plus significatifs concerne la création de la valeur (Ali, 2015). Ces résultats confirment ceux de Ondo & al (2022) qui montrent que le capital humain influence positivement la création de valeur des PME innovantes. De plus, nos résultats viennent confirmés ceux Boubakary & Moskolai (2019) qui attestent que l'innovation managériale qui induit des changements est susceptible d'influencer positivement et significativement la création de la valeur en entreprise. La synthèse de l'estimation est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 4: Régression linéaire de l'innovation managériale sur la création de valeur**

<b>Coefficient<sup>a</sup></b>					
	Coefficient non standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig
	B	Erreur standard	Bêta		
<b>Constante</b>	,340	,060		5,642	,000
<b>Innovation managériale</b>	,495	,075	,500	6,581	,000
<b>Modèle</b>	R : 0,500 R-deux : 0,250				

a variable dépendante : création de valeur

Source : Nos calculs sous SPSS 26

### 3.4 Analyse du rôle de la formation universitaire sur la relation entre innovation managériale et création de valeur

Il ressort du modèle des régressions multiples que pour 10% de la création de valeur des PME, l'innovation managériale contribue significativement (au seuil de 1%) à hauteur de 41% et la formation universitaire en entrepreneuriat assure 48,9%. Le coefficient de détermination R<sup>2</sup> s'élève à 50,7% ; autrement dit les variables exogènes expliquent la variable endogène à hauteur de 50,7%.

La probabilité liée au Fisher statistique révèle que le modèle est bon. L'équation du modèle de régression : **Création de valeur = 0,132 + 0,410\*[Innovation managériale] + 0,489\*[Formation] + 0,060.**

Il en découle que les programmes de formation universitaire spécialisés en entrepreneuriat modèrent positivement et significativement la relation en innovation managériale et création de valeur des Petites et Moyenne Entreprises. Ainsi, nous pouvons confirmer l'hypothèse 3. La synthèse de l'estimation est présentée dans le tableau suivant.

**Tableau 5: Régression linéaire de l'innovation managériale sur la création de valeur**

Coefficient <sup>a</sup>	Coefficient non standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig
	B	Erreur standard	Bêta		
<b>Constante</b>	,132	,055		2,395	,018
<b>Innovation managériale</b>	,410	,062	,414	6,597	,000
<b>Formation</b>	,489	,060	,514	8,200	
<b>Modèle</b>	R : 0,712 R-deux : 0,507				

a variable dépendante : pérennité

Source : Nos calculs sous SPSS 26

Ces résultats confirment ceux des auteurs Charaf-Eddine & Haddou (2016) qui ont montré que la formation universitaire en entrepreneuriat affecte positivement le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale chez les étudiants. Les meilleurs programmes qui visent à soutenir et à promouvoir l'entrepreneuriat au sein des universités ont comme résultat le développement de la valence entrepreneuriale, de l'instrumentalité entrepreneuriale et de l'expectation entrepreneuriale chez les étudiants de façon générale et surtout chez ceux qui aspirent à une carrière entrepreneuriale. Cela a une influence positive sur l'intention d'entreprendre des étudiants universitaires ainsi que sur leur passage à l'action (Agossou et Avalla, 2019 ; DeNoble et al., 1999). Dans le même ordre

d'idée atteste que l'accompagnement des responsables d'entreprises à partir d'un réseau de compétences constitué de dirigeants, de consultants et/ou de chargés de mission institutionnels et d'universitaires permettent l'intégration permanente des ressources internes et externes ou territoriales, facilite ainsi une meilleure dynamisation de la vision entrepreneuriale gage de la création de valeur (Kokou Dokou & al, 2000).

Cette étude conforte les recherches des auteurs Lordon (2000), Achehal & al. (2024) et Jakhoul (2023) qui défendent que l'innovation managériale émerge comme une solution prometteuse pour surmonter les obstacles de création de valeur.

### Conclusion

L'innovation managériale est un concept central à l'heure actuelle pour

toute organisation. Elle est source de gains en matière de création de la valeur. Elle permet, à travers des changements d'organisation, de mieux répondre à un environnement évolutif. Elle confère également un avantage concurrentiel car, contrairement à l'innovation technologique, elle est difficile à imiter. En effet, il est plus facile de copier un nouveau smartphone que des pratiques de management.

Arrivé au terme de cette recherche qui a pour objectif d'analyser le rôle des formations universitaires spécialisées en entrepreneuriat dans la relation entre innovation managériale et création de valeur des PME, il faut retenir que l'innovation managériale est un levier de la création de valeur dans la mesure où, elle permet de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion qui, jusqu'alors sont peu ou pas explorées par l'entreprise et qui permettent d'améliorer la part de marché, l'efficacité de la production, les résultats nets et, par ricochet, d'accroître la création de valeur de l'entreprise. De plus, les résultats ont

montré que les formations universitaires spécialisées en entrepreneuriat modèrent positivement la relation entre innovation managériale et création de valeur des PME.

Par ailleurs, beaucoup reste encore à faire pour améliorer notre connaissance des liens noués entre innovation managériale et création de valeur des PME. Intuitivement, on peut imaginer que les spécificités culturelle et sociodémographique jouent, malgré tout, un rôle important dans la compréhension de la création de valeur des PME. Il serait, par conséquent, intéressant de prendre en compte ces facteurs afin de mieux peaufiner compréhension de la relation entre les différentes variables de cette recherche.

Néanmoins cette recherche est une invite aux chefs d'entreprises à s'intéresser au programme de formation universitaire spécialisée en entrepreneuriat pour affermir leur imagination à développer des pratiques managériales innovantes susceptibles de créer de la valeur.

## Références Bibliographiques

- Ali, M. (2015), L'externalisation : une nouvelle approche managériale moderne -l'expérience algérienne, *Le Manager* Volume 2, Numéro 1, Pages 03-40
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *technovation*, 28(10), 644-657.

- Autissier, D., & Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. In *Les miscellanées du changement* (pp. 311-325). EMS Editions.
- Barakat, O., Bendou, A., & Abelhad, M. (2021). Innovation managériale et performance organisationnelle des entreprises de service: cas des prestataires de service logistique (PSL) au Maroc. *Question (s) de management*, 37(7), 12-23.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J. E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. *Revue française de gestion*, (6), 161-174.
- Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J. E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. *Revue française de gestion*, (6), 161-174.
- Lordon, F. (2000). La création de valeur comme rhétorique et comme pratique. *Généalogie et sociologie de la valeur actionnariale. L'Année de la régulation*, 4, 117-165.
- Kokou Dokou, G. A., Roge, M., & Baudoux, M. (2000). L'accompagnement managérial et industriel de la PME: l'entrepreneur, l'universitaire et le consultant.
- Achehal, A., Elmadi, L., Belfdail, S., & Batti, T. (2024). L'innovation managériale à l'épreuve de la RSE: cas des PME marocaines. *Revue Internationale du Chercheur*, 5(2).
- Jakhloul, F. (2023). La gestion de l'innovation au sein de l'université en temps de COVID-19 pour une nouvelle approche managériale de la formation universitaire. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 4(2), 1-51.
- Birkinshaw J. M. & Mol M.J. (2006). How management innovation happens, *MIT Sloan Management Review*, 4(47), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Boubakary, B., & Moskolaï, D. D. (2019). Contribution de l'innovation managériale à la performance des PME en Afrique : le cas du Cameroun. *Revue de Management et Cultures*, (3), 171-196.

- Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2019). Contribution de l'innovation managériale à la performance des PME en Afrique: le cas du Cameroun. *Revue de Management et Cultures*, (3), 171-196.
- Bourgeois, C., & Ducroquet, A. (2005). L'externalisation: une décision sous influence. In *XIVe Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*.
- Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2014). Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance: application aux collectivités locales françaises. *Finance Contrôle Stratégie*, (17-1).
- Chabault, D. (2013). Du design organisationnel aux pratiques managériales. *Revue française de gestion*, 39(235), 149-160.
- Charaf-Eddine, R., & Haddou, L. N. (2016). L'impact de la formation universitaire en entrepreneuriat sur l'auto-efficacité et les intentions entrepreneuriales des étudiants. *Revue de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, 1(2).
- Clergeau, C., & Schieb-Bienfait, N. (2005). Université et Entrepreneuriat: analyse de la démarche de création d'une cellule de ressources dédiée à l'entrepreneuriat. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines-Annales des mines. Gérer et comprendre-Gérer & comprendre*, (79), 16-30.
- Damanpour F. & Aravind D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423-454.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., Walker, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.
- DeNoble, A., Jung, D. et Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurship. *Frontiers of entrepreneurship research* 73-87

- Derouaux, S., & Wagener, M. (2018) " Quelle place pour les valeurs dans les changements organisationnels en maison médicale? Analyse de deux processus de décision à la maison médicale Bautista Van Schowen. 62p. Prom. : Wagener, Martin. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:17400>
- Dodgson M., Gann D.M. & Phillips N. (2013). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, UK.
- Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.
- Fassio, G. (1998). Les clients dans et par-delà l'entreprise, ou pourquoi s'organiser et gérer la création de valeur?. *Revue Française de gestion industrielle*, 17(2), 55-71.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques. *Question (s) de management*, 39(2), 147-206.
- Hamel G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 2(84), 72-84.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard business review*, 87(2), 91-98.
- Hassine, M., & Nejjari, J. (2021). Innovation managériale et performance des PME marocaines en temps de crises: Etat des lieux, analyse critique via SWOT et perspectives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(8).
- Kamdem, E. (2017). *Management et interculturalité en Afrique: expérience camerounaise*. Presses de l'Université Laval.
- Keizer, J. A., Dijkstra, L., & Halman, J. I. (2002). Explaining innovative efforts of SMEs: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, 22(1), 1-13.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.
- Louart, P. (2012). Les IAE, acteurs clés de la formation à la gestion. *L'Expansion Management Review*, 147(4), 66-68.

- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Mattelin-Pierrard, C. (2019). Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée: une lecture intégrative par l'innovation managériale (Doctoral dissertation, Université Savoie Mont Blanc).
- Messaoudi, A., Karim Lahlimi, Y., & Benalla, O. (2021). Apprentissage organisationnel, innovation managériale, avantage compétitif et performance: une relation à questionner. *Alternatives Managériales Economiques*, 3(1), 331-352.
- Mignon, S. (2017). Chapitre introductif. À la recherche de l'innovation managériale. In *L'innovation managériale* (pp. 17-30). EMS Editions.
- Minvielle, E., & Durand, V. (2016). À la découverte des innovations managériales hospitalières (No. hal-01677506).10p.
- Ondo, M. O., & Evina, J. F. N. (2022). Capital immatériel et création de valeur des startups innovantes: le rôle modérateur des liens sociaux de l'entrepreneur. *Journal of Social Science and Organization Management*, 3(2), 100-127.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Taleb, L., Lahouel, B. B., Zaied, Y. B., & Amzil, A. (2021). Relation dynamique entre innovation verte et performance financière: rôle du management environnemental. *Question (s) de management*, 36(6), 71-86.
- Tang, M., Walsh, G., Lerner, D., Fitza, M. A., & Li, Q. (2018). Green innovation, managerial concern and firm performance: An empirical study. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 39-51.
- Vatteville, E. (2008). La création de valeur: de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale?. *Management Avenir*, (4), 88-103.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.