



---

## Innovation managériale et performance des PME en Afrique : le cas du Cameroun

*Ben BOUBAKARY<sup>1</sup> et Doumagay Donatienne MOSKOLAÏ<sup>2</sup>*

---

*Mots clés:*

*Innovation  
managériale,  
Performance,  
PME,  
Cameroun*

### RÉSUMÉ

L'introduction de nouvelles pratiques de gestion est devenue un véritable impératif pour toute entreprise, elle l'est davantage pour les PME lorsqu'on sait que ces entreprises sont vulnérables et ont un mode de gestion spécifique, reposant sur la personnalité de leur dirigeant. Par ailleurs, dans un environnement en perpétuelle mutation, la performance de toute entreprise repose désormais sur cette nouvelle donne. Toutefois, si l'innovation en général, et l'innovation managériale en particulier a fait ses preuves dans le contexte occidental, celui du contexte africain reste encore flou et ne semble pas être une préoccupation majeure, surtout en Afrique Subsaharienne. Dès lors, cet article propose une réflexion sur l'innovation managériale et la performance des PME au Cameroun. En cherchant à spécifier et à quantifier le degré d'influence de l'innovation managériale sur la performance globale des PME, l'étude établit, à travers une démarche économétrique auprès d'un échantillon de 163 PME camerounaises, un lien positif et significatif entre les deux concepts.

---

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion - Université de Yaoundé II (Cameroun)  
Membre du CEREG – E-mail : boubakary24@gmail.com

2. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion - Université de Yaoundé II (Cameroun)  
Membre du CEREG - E-mail : sophim2003@yahoo.fr

## INTRODUCTION

La libéralisation des marchés et la mondialisation des échanges, avec pour corolaire l'intensification de la concurrence, font subir de plein fouet leurs effets à l'intérieur des organisations, obligeant celles-ci à faire preuve d'un bon sens stratégique pour se démarquer de leurs concurrents (Gargouri, 2015). Pour faire face à ce nouvel ordre mondial, les entreprises en général, et les PME en particulier sont appelées à s'interroger sur une nouvelle forme de management, mieux adaptée à la nécessité d'agilité, d'innovation, mais aussi d'épanouissement des salariés leur permettant ainsi de doper leur performance : c'est l'innovation managériale. Cette dernière peut être définie comme une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, dans le processus de gestion des entreprises (Gilbert, 1998). Pour Birkinshaw et Mol (2006), l'innovation managériale est la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles. Hamel (2006), quant à lui, considère l'innovation managériale comme un apport particulier aux principes, processus et pratiques traditionnels de management. Dans un article plus récent, Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) définissent l'innovation managériale comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation. C'est donc l'introduction d'une nouveauté dans une organisation dans le but d'améliorer sa performance (Mol et Birkinshaw, 2009).

Si cette introduction de nouveautés est devenue un véritable impératif pour toute entreprise, elle l'est davantage pour les PME lorsqu'on sait que celles-ci sont vulnérables et ont un mode de gestion spécifique (Julien, 1997), reposant sur la personnalité de leur dirigeant (Quairel et Auberger, 2005 ; Paradas, 2006). Par ailleurs, dans un environnement en perpétuelle mutation, la performance de toute entreprise repose désormais sur cette nouvelle donne. Des études diverses ont même montré par le passé que l'échec des entreprises africaines avait diverses causes (Grégoire, 1991 ; Ouattara, 1995 ; Kamdem, 1999), dont la plus importante est attribuée à leur manque d'innovation. Ainsi, si dans le contexte occidental, les entreprises donnent beaucoup d'importance à l'innovation, le cas africain reste encore flou et ne semble pas être une préoccupation majeure, surtout en Afrique Subsaharienne (Nkouka Safoulanitou

et *al.*, 2013). Pourtant, elle est source de croissance des PME qui constituent la quasi-totalité de la population des entreprises en Afrique Subsaharienne et contribuent à plus de 30 % du PIB (Nkouka Safoulanitou et *al.*, 2013).

L'intérêt de mener cette étude au sein des PME n'est plus à démontrer. En effet, selon RGE (2016), le tissu productif camerounais est marqué par la prédominance des PME. En effet, les PME représentent 99,8 % des entreprises camerounaises (dont 79,1% des TPE ; 19,4 % des PE et 1,3 % des ME) qui contribuent pour près de 72 % à l'emploi et pour 30 % au PIB du pays. Les PME constituent donc un facteur indéniable de créations d'emplois et de richesses.

Selon l'Article 3 de la Loi N° 2015/010 du 16 juillet 2015 portant modification et complétant certaines dispositions de la Loi N° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun, est considérée comme PME, toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, qui emploie au plus cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

Fondamentalement, cette étude vise à appréhender l'impact de l'innovation managériale sur la performance des PME africaines, plus précisément celles du Cameroun et du Nigéria. L'innovation managériale paraît comme une stratégie compétitive (Haji Karimi, Hamidzadeh, Nasrin et Hashemi, 2013) ; la détermination de son influence sur la performance pourra permettre de diminuer les moins-values liées à l'insuffisance d'une telle pratique dans les PME africaines qui emploient plus de la moitié de la population active (Boubakary, Boukar et Tsapi, 2017). Autrement dit, l'objectif de cette recherche est de contribuer à enrichir la connaissance empirique que l'on a du rôle de l'innovation des PME sur leur performance. La thèse que l'on cherche à défendre ici est que des variables du comportement d'innovation, très souvent utilisées pour expliquer des stratégies de différenciation, peuvent avoir un rôle explicatif important dans l'amélioration de la performance des PME.

L'article se subdivise en trois sections : la première passe en revue les différents travaux existants, la deuxième illustre la méthodologie de notre recherche et la troisième présente les résultats de l'étude.

## 1. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ETUDE

### 1.1. INNOVATION MANAGÉRIALE : ESSAI DE CLARIFICATION DU CONCEPT

Selon l'OCDE (2005), « Une innovation est l'implémentation d'un bien ou service ou d'un procédé de production nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ». Pour Hamel et Breen (2007), il existe quatre formes d'innovation : **l'innovation de produits** qui concerne la conception de produits ou services nouveaux ou améliorés sur le plan technologique. Elle peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais elle est facilement imitable ; **l'innovation de procédé** qui a trait aux processus de production ou de distribution du bien ou du service. Elle revêt un intérêt incontestable, mais se diffuse rapidement d'une entreprise à l'autre et ne semble donc pas décisive sur le plan concurrentiel ; **l'innovation stratégique** qui consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique, et qui correspond à une rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée, ce qui empêche l'innovation de s'avérer décisive ; **l'innovation managériale** qui est la plus à même de provoquer une rupture durable. Elle se distingue des autres formes d'innovation, car elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent. Cependant, dans le cadre de cette étude, nous nous intéresseront à l'innovation managériale.

Introduit par des chercheurs comme Mintzberg (1973) et Kimberly (1981) qui ont établis la distinction entre les innovations managériales et les autres types d'innovations, en l'occurrence celle technologique, l'innovation managériale se démarque des autres par sa propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elle est considérée comme un moyen ou une stratégie organisationnelle pour gérer l'incertitude. Ainsi, pour Kimberly, une innovation managériale se définit comme « tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions » (Kimberly, 1981, p. 86).

Pour Damanpour (1984), l'innovation managériale se distingue de l'innovation administrative

qui est une innovation influençant le système social d'une organisation, notamment les relations entre les individus qui interagissent les uns aux les autres pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique. Pour Van de Ven (1986, p. 591), « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés ».

Pour Hamel (2009), l'innovation managériale est le fondement de la création de compétences uniques pour l'entreprise. Selon ce dernier, c'est de la capacité à développer des innovations managériales que dépendent les performances des entreprises. Cependant, il convient de préciser que, l'analyse de la littérature sur l'innovation révèle que l'innovation managériale a plusieurs acceptations qui sont utilisés de manière interchangeable. C'est dans ce sens que Kimberly (1981) soutient que l'innovation managériale est encore appelée l'innovation organisationnelle. Williamson (1975), Edquist, Hommen et McKelvey (2002) et Sanidas (2005), quant à eux, ont utilisé le terme d'innovation administrative. Néanmoins tous les termes employés révèlent un sens commun (Rowley *et al.*, 2011).

Des travaux antérieurs traitant de l'innovation managériale (Hamel, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011 ; Vaccaro *et al.*, 2012 ; Dodgson, Gann et Phillips, 2013 ; Phillips, 2013 ; Hecker et Ganter, 2013 ; Khanagha, Volberda, Sidhu et Oshri, 2013), nous en avons identifié trois dimensions : il s'agit des pratiques, des processus et des structures de management (Dodgson *et al.*, 2013).

- **Les pratiques de gestion** : Pour Vaccaro *et al.* (2012), les pratiques de gestion sont des changements effectués par les gestionnaires dans ce qu'ils font dans le cadre de leur travail au sein de l'organisation, notamment la mise en place de nouvelles règles et procédures associées. Cela peut également résulter de l'attribution du travail à quelqu'un (à savoir la tâche) et le devoir d'en effectuer une partie de travail (par exemple la fonction). Birkinshaw *et al.* (2008) ; Mol et Birkinshaw (2009) explique que, les pratiques de gestion renvoient à ce que font les gestionnaires au jour le jour dans le cadre de leur travail (la définition des objectifs et des procédures associées, l'organisation des tâches et des fonctions, le développement des talents et la satisfaction des différentes exigences des parties prenantes). Phillips (2013) définit une pratique managériale comme un faisceau de routines

comportementales, des outils et concepts pour accomplir une certaine tâche. Les organisations diffèrent grandement dans leur empressement à adopter de nouvelles pratiques d'innovation. En outre, de nouvelles pratiques peuvent manquer de forme politique, technique ou culturelle rendant peu probable l'adoption sans adaptation de la pratique. L'adoption de nouvelles pratiques d'innovation peut donc nécessiter une analyse minutieuse de l'ajustement des nouvelles pratiques et une stratégie de gestion inadaptée pour assurer une vaste et haute adoption de fidélité qui se traduit par le maximum d'avantages. Enfin, l'innovation se produit lorsque les pratiques individuelles et les stratégies organisationnelles sont intégrés à la structure sociale pour soutenir ladite innovation (Dodgson *et al.*, 2013).

- **Les processus de gestion** : Selon Hamel (2006) et Birkinshaw *et al.* (2008), les processus de gestion se réfèrent aux routines qui régissent le travail des dirigeants, en puisant dans les idées abstraites et en les transformer en outils réalisables, qui comprennent généralement la planification stratégique, la gestion de projet et, entre autres, l'évaluation de la performance. Mais Vaccaro *et al.* (2012) se sont axés sur la façon dont le travail est effectué et incluent les changements énoncés dans les routines qui régissent le travail des personnes ainsi que la façon dont la compensation est mise en place.

- **La structure organisationnelle** : C'est la façon dont les entreprises organisent le système de communication en leur sein, en alignant et en exploitant les efforts de leurs membres qui alimentent le contexte dans lequel le travail est effectué. Ces éléments sont liés aux changements dans la structure de communication comme un signe de différentes façons de faire, par exemple en permettant aux différents groupes d'échanger des informations (Vaccaro *et al.*, 2012). En outre, la structure formelle de l'organisation pourrait être modifiée pour apporter des changements dans la communication, l'autonomie et la discrétion (Hamel, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008).

L'innovation managériale comprend donc les trois facettes, les pratiques qui concernent ce que font les dirigeants et managers, les processus qui expliquent comment ils le font et les structures qui montrent le contexte organisationnel dans lequel le travail est effectué (Hecker et Ganter, 2013). Ainsi, pour mettre en œuvre l'innovation managériale, il faut introduire un changement qui traduit une nouveauté dans la façon dont l'organisation est gérée par le biais de nouvelles pratiques, des processus ou des structures, y compris les techniques associées

(Khanagha *et al.*, 2013). Pour Hamel (2006), l'innovation managériale est une innovation qui déroge aux principes traditionnels de gestion, des processus et des pratiques qui modifie la façon dont le travail est effectué. L'innovation managériale est constituée donc d'un ensemble de règles et routines de travail qui se fait à l'intérieur des organisations (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2011).

Pour Le Roy *et al.* (2013), l'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale. Cette définition recouvre deux acceptions du concept : « (1) l'innovation managériale est l'invention et l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle par rapport aux pratiques et méthodes de management connues ; l'organisation met au point une innovation et la met en œuvre la première ; le succès rencontré par cette organisation, du fait de cette innovation managériale, conduit d'autres organisations à l'adopter ; (2) l'innovation managériale est l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management qui existe déjà mais qui est nouvelle par rapport à ses pratiques et méthodes de management actuelles ; l'organisation ne met pas au point l'innovation et n'est pas nécessairement la première à l'adopter ; c'est le succès rencontré par les organisations qui ont adopté cette innovation managériale qui la conduit à l'adopter également » (Roy *et al.*, 2013, p.85). Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons ces deux acceptions de l'innovation managériale. Ce choix se justifie par le fait qu'elles nous semblent plus appropriées, car l'innovation managériale, au-delà d'être une invention d'une nouvelle pratique ou méthode de management par une organisation, est aussi l'adoption d'une pratique ou méthode de management déjà existante mais nouvelle pour l'organisation qui l'adopte.

## 1.2. CONCEPTUALISATION DE LA PERFORMANCE

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion que bon nombre de chercheurs se sont attachés à définir depuis plus de quatre décennies (Courret, 2011 ; Marmuse, 1997, Bouquin, 1993 ; Lawrence et Lorsch, 1973). Le terme de performance est largement utilisé, bien que sa définition ne fasse pas l'unanimité (Bourguignon, 1995). Selon Marmuse (1997), la performance d'une organisation est la manière dont celle-ci est agencée

pour atteindre ses objectifs. Pour Lawrence et Lorsch (1973), la performance de l'organisation traduit sa capacité à satisfaire aux exigences de l'environnement qui comprend des acteurs qui réalisent des relations marchandes avec l'organisation (les pourvoyeurs de ressources nécessaires à ses activités et les clients) mais également la collectivité dans son sens étendu qui se situe hors marché. Pour Bouquin (1993), la performance n'existe pas de façon intrinsèque, mais par rapport à des utilisateurs.

Historiquement, la performance des entreprises a été mesurée par des indicateurs financiers (Neely, 1999 ; Walker et Brown, 2004), ces derniers étant jugés objectifs et fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. Toutefois, depuis le milieu des années 80, de nombreuses critiques ont été soulevées à l'égard des mesures financières comme indicateurs de performance, notamment du fait de : leur orientation à court terme, leur absence de lien avec la stratégie (Neely, 1999), leur incapacité à considérer l'intérêt des diverses parties prenantes et leur tendance à vouloir « normaliser » les comportements, ce qui est loin de rendre compte de la réalité et de l'hétérogénéité des PME (St-Pierre et Cadieux, 2011).

Plusieurs types de modélisation de la performance sont largement mobilisés par la littérature en sciences de gestion. Les modèles les plus cités par cette littérature sont ceux de Quinn et de Rohrbaugh (1983), de Morin et *al.* (1994) et de Bourguignon (1996). Chacun de ces modèles pose un regard différent sur la performance mais sont unanimes sur l'aspect multidimensionnel de ce concept. En se référant à la théorie des *Stakeholders* ou « Parties Prenantes » (Freeman, 1984), il est, en effet, possible d'interpréter la performance selon les enjeux des différents acteurs qui composent l'organisation ou qui y détiennent un intérêt. Pour les uns, la dimension financière ou comptable sera prédominante tandis que pour d'autres, la dimension consommateur-produit, sociopolitique ou encore celle de l'emploi sera prégnante (Le Louarn et Wils, 2001). Dans cette perspective, Dyer et Reeves (1995) ont proposé différents types d'indicateurs du niveau de la performance dont les plus utilisés sont au nombre de quatre : 1) les résultats des ressources humaines tels que l'absentéisme, le turnover, la satisfaction au travail et la performance de l'individu et du groupe ; 2) les résultats organisationnels tels que la productivité et la qualité des produits et des services ; 3) les résultats financiers tels que le rendement de l'actif (RAO) et les retours sur investissement

(ROI) ; 4) l'efficacité du marché (prix des actions ou Q de Tobin qui est le ratio de la valeur de marché d'une firme sur le coût de remplacement de ses actifs ).

D'autres auteurs, tels que Kalika (1988), Bayad et Liouville (1998), ont distingué trois dimensions pour mesurer la performance des organisations. Premièrement, la dimension sociale de la performance qui se décompose en quatre indicateurs : rendement au travail, temps de travail, capacité du personnel à effectuer les tâches et absentéisme. Deuxièmement, la dimension organisationnelle de la performance qui est constituée de trois indices : productivité, innovation et qualité. Troisièmement, la dimension économique de la performance qui est mesurée à l'aide de quatre items : rentabilité, croissance des ventes, parts de marché et fidélisation des clients.

En définitive et comme l'a souligné Louart (1996), dans sa pluralité de sens, la performance s'appuie sur de multiples repères : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficience) ou sociaux (implication, satisfaction, qualité de vie au travail). Dans le cadre de cette étude, nous considérons la performance de manière globale, c'est-à-dire à travers ses trois dimensions essentielles à savoir : la dimension économique ; la dimension sociale et la dimension organisationnelle. L'intérêt de ces trois indicateurs est qu'ils sont facilement observables. En plus, comme nous travaillons dans les PME, il nous semble plus réaliste de les combiner.

Une fois cerné le concept de performance, nous allons à présent nous appesantir sur le lien théorique pouvant exister entre ce concept et l'innovation managériale.

### **1.3. LIEN THÉORIQUE ENTRE INNOVATION MANAGÉRIALE ET PERFORMANCE**

Utilisée pour la première fois par Kimberly en 1981, l'expression « innovation managériale » est motivée par une volonté de faire reconnaître les innovations qui sont négligées jusqu'ici et qui ne sont pas de nature technologique (Le Roy *et al.*, 2013). En effet, les pouvoirs publics, les entreprises, les managers, les chercheurs, ont toujours porté l'essentiel de leur attention à l'innovation technologique. Ils se sont très peu intéressés aux autres formes d'innovations comme l'innovation managériale (Le Roy *et al.*, 2013). En fait, l'innovation managériale, son contexte et son processus d'innovation, son innovateur ainsi que son effet sur les performances des entreprises en général, et des PME en particulier, sont très mal connus.

Pourtant, selon Le Roy *et al.* (2013), l'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise.

Pour Van Auken *et al.* (2008), l'innovation managériale peut entraîner une augmentation de la part de marché, une plus grande efficacité de la production, une plus importante croissance de la productivité et une augmentation des résultats nets. L'innovation managériale permet donc aux PME d'adopter des nouvelles pratiques afin de se différencier de leurs concurrents et d'améliorer leurs performances financières (Zahra *et al.*, 2000). En effet, selon ces derniers, l'innovation managériale permet aux PME d'obtenir une performance financière supérieure en proposant une plus grande variété de produits (précieux, rares, inimitables et différenciés). Pour Keizer *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 (1997) a souligné que, les PME peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable grâce à leur innovation managériale.

D'après Zhu, Zou et Zhang (2018), la mise en œuvre des pratiques de RSE est une forme d'innovation managériale pour les PME qui contribue à améliorer leurs performances. Dans le même sens, Arnold (2017) souligne que, les PME qui mettent davantage l'accent sur l'innovation managériale comme la RSE, ont une grande capacité d'amélioration de leur performance. Bocquet *et al.* (2017) soutiennent également que, les innovations managérielles comme la RSE peuvent s'avérer nécessaires pour les PME ayant des objectifs stratégiques d'améliorer leurs performances, telles que la croissance. Ainsi, l'innovation managériale constitue pour les PME camerounaises un levier essentiel d'améliorer leurs performances grâce aux pratiques de RSE. Pour Mattera et Baena (2015), l'innovation managériale peut avoir des relations d'interaction avec les pratiques de RSE qui permettent d'améliorer les performances. Adam, Strahle et Freise (2017) confirment aussi que, les innovations managérielles telles que la mise en place d'un système de gestion, interagissent avec les pratiques de RSE afin d'améliorer la performance des PME.

L'innovation managériale basée sur l'orientation-marché et l'apprentissage organisationnel a donc un impact significatif sur la performance de l'entreprise (Besbes, Aliouat et Gharbi, 2013). En effet, selon ces derniers, l'orientation-marché est une ressource informationnelle et l'apprentissage, une ressource organisationnelle, et tous deux, en tant que capacités

dynamiques cruciales pour le développement de la compétitivité de l'entreprise, ont un impact significatif sur l'avantage compétitif et la performance des PME. Les auteurs combinent ainsi l'approche stratégique de la firme fondée sur ses ressources selon laquelle, la véritable source d'un avantage concurrentiel et d'une performance plus élevée réside dans les ressources spécifiques de la firme et non dans le positionnement unique de celle-ci au niveau du marché (Barney, 2001) ; et l'approche basée sur les capacités d' Helfat et Peteraf (2003) pour qui, les aptitudes d'une organisation à effectuer un ensemble de tâches de façon coordonnée en utilisant des ressources organisationnelles permettent d'atteindre un objectif particulier, notamment la performance.

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. Dans le même sens, Mol et Birkinshaw (2009) notent que, les innovations managériales, qui sont de nature typiquement incrémentale et incluent de nouvelles approches pour structurer la firme, de nouvelles techniques de gestion et de nouvelles méthodes marketing, n'ont qu'un seul objectif ultime, celui de l'amélioration de la performance l'entreprise. Toutefois, Walker *et al.* (2010) constatent que, la relation entre l'innovation managériale et la performance est soumise à la capacité de l'organisation de mettre en place des systèmes de gestion, de gérer efficacement les processus organisationnels et de mettre en œuvre sa mission et ses stratégies. Une telle relation nécessite préalablement l'obtention d'un avantage compétitif en se référant à la théorie « ressources-avantage » de Hunt (1999) qui conceptualise la relation entre les ressources, l'avantage compétitif et la performance supérieure.

Pour certains auteurs (Adams, John et Phelps 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008), l'innovation managériale, par rapport aux innovations produits/services, vise généralement à accroître l'efficacité et l'efficacité des processus opérationnels et administratifs internes de l'organisation. Elle peut concerner les changements de structure, les systèmes de gestion, les connaissances utilisées pour effectuer le travail de gestion et les compétences en gestion qui permettent à une organisation de fonctionner de manière efficace et efficiente (Hamel, 2006). Ainsi, l'innovation managériale qui traduit l'adoption de nouveaux systèmes et processus de gestion pour rendre le travail de gestion plus efficace, mais aussi l'utilisation de nouveaux

systèmes de gestion et d'information pour améliorer l'efficacité des systèmes et processus d'exploitation de l'organisation permet d'accroître la performance de l'entreprise (Damanpour, Walker, et Avellaneda, 2009). En fait, l'effet conjugué d'introduction de nouvelles pratiques, processus et techniques pour améliorer l'adaptation et l'efficacité organisationnelles que traduit l'innovation managériale, permet d'atteindre la performance de l'entreprise. Cette vision est défendue par les partisans des théories de la contingence et de la dépendance aux ressources selon lesquelles les organisations sont des systèmes adaptatifs qui introduisent des changements pour fonctionner efficacement et améliorer leur performance (Lawrence et Lorsch 1967 ; Pfeffer et Salancik 2003).

L'innovation managériale joue un rôle central dans le processus de changement d'organisations, facilitant l'adaptation des organisations à l'environnement externe et augmentant l'efficacité et l'efficacité des processus internes (Walker *et al.*, 2010). Boyne et Walker (2002) indique que, l'innovation managériale comme la gestion de la qualité totale a des conséquences positives sur la performance. Ndalira, Ngugi et Chepkulei (2013), dans leurs études menées au Kenya, rapportent des preuves empiriques selon lesquelles, l'innovation managériale a un lien fort avec la performance des ventes. En effet, pour ces auteurs, la tendance des propriétaires à s'engager dans de nouvelles idées, de nouvelles pratiques, des processus créatifs, se traduit par de nouveaux produits, services ou processus technologiques qui ont une grande influence sur les performances des PME. 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.

## **2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Pour apporter des éléments de réponses à la problématique de cette recherche, la présente étude, en combinant la théorie des ressources et des capacités, rapproche celles-ci à la performance des PME. Les éléments méthodologiques présentés dans ce travail portent sur la

mesure des variables, les caractéristiques de l'échantillon et la collecte des données ainsi que les outils statistiques utilisés.

## 2.1. MESURE DES VARIABLES

Pour mesurer l'innovation managériale, nous avons adapté les échelles de mesures issues des travaux de Birkinshaw *et al.* (2008) et de Le Roy *et al.* (2013), à savoir : (1) Mise en œuvre d'une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits ; (2) Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples ; (3) Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais ; (4) La pratique d'une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et augmenter la satisfaction du client ; (5) L'adoption de nouvelles techniques de calcul des coûts de revient plus réaliste ; (6) L'adoption d'une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision ; (7) Mise en œuvre d'une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes et innovants ; (8) Mise en place d'une structure nouvelle permettant la résolution de problème par les salariés ; (9) Mise en place d'une nouvelle structure pour faciliter la coordination entre les différentes fonctions et l'organisation de type projet. 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 ».

Concernant la mesure de la performance globale, nous avons retenu trois dimensions (dont chacune comportant deux indicateurs) pour appréhender ce concept, à savoir : la dimension économique (la rentabilité des actifs et la rentabilité financière) ; la dimension sociale (le climat social et la qualité de vie au travail) et, enfin, la dimension organisationnelle (la maîtrise des coûts et la satisfaction des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, investisseurs, etc.)) sur une période de trois ans. Les indicateurs financiers sont mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert à trois points : « 1 = baisse ; 2 = stable ; 3 = hausse. Le climat social a été également mesuré à l'aide d'une échelle à trois points : « 1 = mauvais ; 2 = bon ; 3 = très bon ».

Par ailleurs, nous avons pris en compte dans nos analyses plusieurs variables de contrôle suggérées par Kim, Cable et Kim (2005). Il s'agit de la taille de l'entreprise, de son âge, de

son secteur d'activité et du genre des répondants. En effet, ces auteurs suggèrent que, les variables de contrôle retenues doivent faire sens conceptuellement. Par conséquent, l'analyse de la littérature nous a amené à inclure quatre variables de contrôle dans le modèle à tester.

La performance de l'entreprise a, en effet été corrélée au genre (Bauweraerts *et al.*, 2017 ; Dang *et al.*, 2017 ; Garnero, 2017), les PME dirigées par les hommes étant généralement plus performantes que celles dirigées par les femmes. La taille de l'entreprise a elle aussi été mesurée, car elle est susceptible d'influencer la performance, dans la mesure où, plus l'entreprise est grande, plus sa structure propose des procédures standardisées et des méthodes différenciées de travail, et plus elle est susceptible d'être performante (Mlouka et Sahut, 2008 ; St-Pierre, Julien, et Morin, 2010). La relation entre l'âge et la performance d'une entreprise serait positive (St-Pierre, Julien et Morin, 2010). Avec l'âge, l'augmentation de l'expérience est concomitante à celle de l'avantage concurrentiel, ce qui augmente la rentabilité de l'entreprise. Nous avons contrôlé le secteur de l'entreprise, qu'il soit industriel, commercial ou de service. Cette distinction est apparue nécessaire car Moati (2000) et Issor (2017) pointent la diversité de performance du point de vue du secteur d'activité. En effet, les PME n'étant pas une catégorie homogène, mais une appellation commode qui désigne une réalité diverse susceptible de se différencier par le secteur d'activité, par le degré technologique de leur système productif, mais aussi leur appréciation des indicateurs de performance.

## **2.2. CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON ET COLLECTE DES DONNEES**

Au départ, notre investigation était constituée de 180 entreprises issues de la population de référence (identifiées dans un fichier de 203 482 entreprises dont 6 055 entreprises à Ngaoundéré, 6 789 entreprises à Garoua, 6 870 entreprises à Maroua, 49 970 entreprises à Yaoundé et 70 082 entreprises à Douala) (RGE, 2016). Un échantillon constitué de façon non-probabiliste, plus précisément par choix raisonné, compte tenu de l'insécurité grandissante dans certaines régions du pays, notamment l'Extrême-Nord, le Nord-Ouest et le Sud-Ouest, où les phénomènes de Boko Haram et des séparatistes (ou sécessionnistes) ont rendu la vie impraticable et l'environnement inaccessible dans ces localités du pays. Par ailleurs, selon RGE (2016), les 5 villes concentrent près de 75 % des entreprises du pays, où Douala et

Yaoundé demeurent les principaux pôles d'implantation des unités économiques avec respectivement 37 % et 27 %. En plus, ces 5 villes sont représentatives des différentes couches de la population du triangle national, où les villes de Ngaoundéré, Garoua et Maroua représentent le grand nord ; Yaoundé, le grand sud et Douala, le grand ouest.

Toutefois, après avoir éliminé les questionnaires non exploitables et les non réponses, nous avons finalement obtenu un échantillon de 163 entreprises. Soit un taux de réponse de près de 91 %. Pour la plupart, nous avons administré le questionnaire en face à face auprès des dirigeants et responsables des PME, car nous avons voulu également avoir des entretiens avec eux. Cependant, nous n'avons pas reçu un accueil favorable à toutes les portes. Les questionnaires exploitables qui ont été recueillis dans les cinq villes camerounaises sont présentés dans le tableau 1 ci-après.

**Tableau 1** : Compte rendu de l'administration du questionnaire

Villes	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Ngaoundéré	26	15,95	15,95
Yaoundé	33	20,25	36,20
Douala	47	28,83	65,03
Garoua	37	22,70	87,73
Maroua	20	12,27	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>	

*Source* : Nos enquêtes

Au-delà de l'aspect géographique, notre échantillon est caractérisé par d'autres éléments comme le montre d'ailleurs le tableau 2 ci-après.

**Tableau 2 : Caractéristiques des PME étudiées**

Caractéristiques étudiées	Modalités de réponse	Effectifs	Pourcentage
Tranche d'âge du dirigeant	Moins de 35 ans	71	43,6
	35 ans et plus	92	56,4
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>
Niveau d'études	Primaire	32	19,6
	Secondaire	68	41,7
	Universitaire	63	38,7
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>
Secteur d'activités de l'entreprise	Commerce	52	31,9
	Industrie	63	38,6
	Service	48	29,4
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>
Genre du répondant	Masculin	102	62,6
	Féminin	61	37,4
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>
Effectif employé (taille de l'entreprise)	De 0 à 49	89	64,6
	De 50 à 100	74	45,4
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>100,0</b>

*Source : Nos enquêtes*

Il se dégage de ce tableau 2 que, deux tranches d'âge s'affichent au sein des dirigeants de notre échantillon. Celle des dirigeants ayant 35 ans et plus étant majoritaire (56,4 %) par rapport à celle ayant moins de 35 ans. Par ailleurs, une bonne partie des dirigeants de notre échantillon ont un niveau d'étude secondaire (41,7 %). Ceux ayant un niveau universitaire représentent 38,7 % des entreprises de notre échantillon. 19,6 % seulement des dirigeants ont

un niveau d'étude primaire. Cependant, on doit rester prudent dans l'interprétation de ces résultats, car il y a un risque de biais lié à l'inexactitude des réponses fournies par les répondants. En effet, il est difficile pour un dirigeant d'accepter qu'il a un diplôme moins que le Baccalauréat. C'est d'ailleurs ce qui justifierait le faible taux des dirigeants ayant un niveau d'étude primaire. Toutefois, ce résultat montre effectivement que le paysage entrepreneurial des PME au Cameroun est hétérogène selon le niveau d'étude, et dominé par des individus ayant le niveau d'étude secondaire. En plus, les entreprises de notre échantillon appartiennent à trois secteurs d'activité, à savoir : le secteur industriel qui constitue la majorité des entreprises de l'échantillon (38,6 %), le secteur commercial (31,9 %) et celui de services qui viennent en dernier ressort (29,4 %). En outre, dans notre échantillon, les dirigeants de sexe masculin (62,6 %) sont plus nombreux que ceux de sexe féminin (37,4 %). Ceci confirme l'idée selon laquelle, les hommes tiennent une place plus importante que les femmes sur la scène des affaires au Cameroun. Enfin, nous avons un échantillon hétérogène du point de vue de la taille des entreprises. En effet, 64,6 % des entreprises de notre échantillon sont des petites entreprises, 45,4 % sont des moyennes entreprises. Si l'on constate cette prédominance des entreprises de petite taille, cela confirme l'opinion selon laquelle le paysage entrepreneurial camerounais est dominé par les petites entreprises. Bien évidemment les très petites entreprises sont nombreuses, malgré qu'elles apparaissent difficilement sur la scène formelle, alors que nous avons comme base d'échantillonnage le cadre formel.

### **2.3. OUTILS STATISTIQUES UTILISÉS**

Dans le cadre de cette étude, nous avons jugé une modélisation économétrique via la technique de la régression linéaire. Ce choix se justifie par le fait que nos variables dépendantes et indépendantes sont des variables ayant les mêmes niveaux de mesure (métrique/métrique). Le principe consiste à intégrer dans la même régression les variables indépendantes (CPG et CSO) et les variables de contrôle (taille et secteur d'activité).

En guise de rappel, la modélisation permet de mettre en évidence l'existence d'une association (entre les variables explicatives et la variable expliquée) par une procédure de test et de mesure de robustesse. La mesure d'association la plus utilisée est le coefficient de corrélation de Pearson. L'objectif poursuivi par une analyse de régression est de déterminer la

valeur des paramètres  $\beta_i$ , permettant d'identifier le lien entre la variable dépendante et la variable indépendante. La méthode de régression linéaire se base sur les indicateurs statistiques suivants :

- Le coefficient de corrélation (R) qui indique l'intensité de la relation entre les variables étudiées et sa valeur est comprise entre -1 et 1 (cette valeur est bonne lorsqu'elle tend vers 1 en valeur absolue) ;

- Le coefficient de détermination ( $R^2$ ) qui est l'indicateur usuel de la qualité d'ajustement global. Il mesure le pourcentage de la variance de la variable à expliquer restituée par le modèle, sa valeur est comprise entre 0 et 1 (ce coefficient est intéressant lorsqu'il est proche de 1) ;

- Le t de Student qui mesure la significativité des coefficients de régression du modèle, il est dit significatif lorsque sa valeur est supérieure à deux ;

- Le test de Fisher-Snedecor (ou F de Fisher) qui mesure la robustesse du modèle au seuil de signification de 0,000.

L'équation de l'estimation de notre modèle de régression peut se présenter comme suit :

$$PGE = \alpha + \beta_1 CPG + \beta_2 CSO + \beta_3 AGE + \beta_4 TAI + \beta_5 SEC + \beta_6 GEN + \varepsilon$$

**PGE** : la performance globale de l'entreprise ;

**CPG** : la variable explicative « Changement dans les Pratiques de Gestion » ;

**CSO** : la variable explicative « Changement dans la Structure Organisationnelle » ;

**AGE** : une variable de contrôle exprimant l'âge de l'entreprise ;

**TAI** : une variable de contrôle, mesurée par l'effectif de l'entreprise ;

**SEC** : une variable de contrôle, mesurant le secteur d'activité de l'entreprise ;

**GEN** : une variable de contrôle exprimant le sexe du répondant ;

**$\beta_1$  à  $\beta_6$**  : les coefficients des variables en présence ;

**$\varepsilon$**  : le terme d'erreur du modèle ;

**$\alpha$**  : la constante.

### 3. RESULTATS DE L'ETUDE

#### 3.1. VÉRIFICATION DE LA VALIDITÉ DES ÉCHELLES DE MESURE

Le contrôle de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure utilisées dans cette étude a été effectué grâce à l'analyse factorielle et de fiabilité au moyen du logiciel SPSS.20. Les résultats de ces analyses sont consignés dans les différents tableaux ci-après.

**Tableau 3 :** Analyse factorielle de l'innovation managériale

<i>Items</i>	<i>Composantes</i>		<i>Communalité</i>
	<i>F1</i>	<i>F2</i>	
Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais (V1)	0,982		0,966
La pratique d'une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et augmenter la satisfaction du client (V2)	0,980		0,963
L'adoption de nouvelles des techniques de calcul des coûts de revient plus réaliste (V3)	0,977		0,855
L'adoption d'une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision (V4)	0,959		0,843
Mise en œuvre d'une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits (V5)		0,939	0,838
Mise en place d'une nouvelle structure pour faciliter la coordination entre les différentes fonctions et l'organisation de type projet (V6)		0,925	0,833
Mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples (V7)		0,913	0,825
Mise en œuvre d'une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes et innovants (V8)		0,907	0,815
Mise en place d'une structure nouvelle permettant la résolution de problème par les salariés (V9)		0,812	0,759
<i>Valeurs propres</i>	3,809	2,386	-
<i>% variance expliquée</i>	51,414	30,551	-
<i>% variance expliquée cumulée</i>	51,414	81,965	-
<i>Coefficient alpha de Cronbach</i>	0,809	0,794	-

*Source : Nos analyses*

L'innovation managériale est appréhendée à l'aide d'une batterie de neuf items. L'indice KMO a une valeur de 0,794 ( $> 0,5$ ) et peut être considéré comme satisfaisant. De même, le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 639,438 au seuil de signification de 0,000 indique que la matrice des corrélations n'est pas unitaire. Au vu de ces deux éléments, l'ACP est pertinente pour nos données. Les résultats consignés dans le tableau 3 font ressortir deux facteurs qui ont chacune une valeur propre supérieure à 1. Et les deux facteurs restituent l'information à hauteur de 81,965 % de la variance totale. Par ailleurs, les cohérences internes de ces deux facteurs sont satisfaisantes au regard de leur coefficient alpha de Cronbach. Il se dégage ainsi que le concept d'innovation managériale est bidimensionnel, puisqu'il comporte deux dimensions pertinentes. La première est représentée par le premier axe factoriel (**F1**) qui est fortement corrélée avec les variables V1 à V4. La deuxième, représentée par le deuxième axe factoriel (**F2**), est fortement corrélée avec les variables V5 à V9.

On peut donc en déduire que, le premier axe factoriel représente le « changement dans les pratiques de gestion » que nous nommons CPG, tandis que le second axe factoriel représente le « changement dans la structure organisationnelle » que nous appelons CSO.

**Tableau 4 : Résultat de l'analyse factorielle sur le concept de performance globale**

<i>Items</i>	<i>F1</i>	<i>Communalité</i>
La maîtrise des coûts	0,964	0,928
La qualité de vie au travail	0,958	0,918
La rentabilité des actifs	0,943	0,909
La rentabilité financière	0,938	0,877
La satisfaction des parties prenantes	0,923	0,873
Le climat social	0,917	0,858
<b><i>Valeurs propres</i></b>	4,734	-
<b><i>% de la variance expliquée</i></b>	84,570	-
<b><i>% cumulés de la variance expliquée</i></b>	84,570	-
<b><i>Coefficient alpha de Cronbach</i></b>	0,851	-

*Source : Nos analyses*

Après avoir effectué l'analyse des corrélations de Pearson entre les items constitutifs de la performance globale, il s'en dégage que ceux-ci (items) ne sont pas orthogonaux puisqu'il existe des corrélations significatives entre eux. Ce qui a conduit à procéder à une ACP pour identifier les dimensions pertinentes mais cachées du concept. Les résultats de l'analyse, contenus dans le tableau 4 ci-dessus, sont satisfaisants. En effet, l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett donnent respectivement une valeur de 0,864 et de 1284,631 au seuil de signification de 0,000. Ce qui montre bien que la structure des matrices de corrélations pour les données de l'échantillon d'étude se prête bien à l'ACP. Cette analyse retient, suivant le principe de Kaiser, un seul facteur. Toutes les variables ont une communalité supérieure à 0,5. La valeur de l'alpha de Cronbach pour ce facteur ainsi dégagé est satisfaisante, puisqu'elle est supérieure à 0,65 qui est le seuil minimum, ce qui traduit une fiabilité acceptable de l'échelle utilisée pour la mesure de la performance globale.

### **3.2. LA MATRICE DE CORRÉLATION DES VARIABLES**

L'analyse multivariée à travers l'étude des corrélations indique qu'il n'y a pas de problème de multicollinéarité entre les variables indépendantes du modèle, dans la mesure où les coefficients de corrélation entre les variables explicatives sont tous inférieurs à 0,7. En effet, la présence du problème de multicollinéarité est signe d'une redondance d'information dans le modèle et détériore sa qualité. La lecture du tableau 5 nous amène au constat selon lequel tous les coefficients de corrélation partielle sont faibles (tous comprise entre 0,1 à 0,7) et significatifs (au seuil de 5%). Selon Anderson *et al.* (2015), il y a présomption de multicollinéarité lorsqu'un coefficient de corrélation entre deux variables indépendantes est supérieur à 0,70 (ou inférieur -0,70). Dans l'ensemble, les différentes variables explicatives sont positivement corrélées entre elles et, leurs coefficients de corrélation, inférieurs à 0,70 (tableau 5). Ces faibles corrélations significatives au seuil de 5% illustrent une prédiction faite sur les mesures de l'innovation managériale. De même, en admettant que le sexe du dirigeant peut être un facteur confondant (Fomba et Tsambou, 2017), l'analyse suivant l'aspect genre montre que les différentes dimensions de l'innovation managériale sont positivement corrélées quel que soit l'âge, la taille, le secteur d'activité et le sexe et, ce, avec une valeur inférieure à 0,7. Ces faibles corrélations significatives au seuil de 5% laissent présupposer

qu'il n'y a pas de grande disparité entre l'innovation managériale des petites et moyennes entreprises, des secteurs industriels, du commerce et de service, âgées ou non, dirigées par un homme ou une femme.

**Tableau 5 : Corrélations entre les différentes explicatives du modèle**

Variables	1	2	3	4	5	6
1. CPG	1.000					
2. CSO	0.140	1.000				
3. AGE	-0.044	-0.041	1.000			
4. Taille	-0.014	-0.031	-0.021	1.000		
5. Secteur d'activité	-0.022	-0.021	0.043	0.651	1.000	
6. Genre	-0.041	-0.021	0.022	0.691	0.132	1.000

*Source : Nos analyses*

### 3.3. LES ANALYSES DE RÉGRESSION

L'analyse des résultats (effectuée sous EVIEWS 9) du tableau 6 ci-dessous montre que, les signes de coefficient des variables CPG et CSO sont positifs. Il en est de même de l'examen de t de student qui révèle la significativité au seuil de 1 % de ces deux variables. Par ailleurs, la qualité globale de l'estimation est satisfaisante. En effet, les résultats affichent une statistique de Fisher d'une valeur est de 76,186 et la probabilité associée est de 0,000 (strictement inférieur au seuil de signification de 5 %). On rejette donc l'hypothèse nulle au profit de l'hypothèse alternative. Ainsi, le modèle est globalement significatif et de bonne qualité. En fait, comme la valeur de  $R^2$  ajusté est égale à 0,7997, ceci veut dire que 79,97 % de la performance globale des PME est expliquée par l'innovation managériale. En plus, comme  $R^2$  ajusté est inférieur à DW ( $0,7997 > 2,545$ ), selon Granger en 1983 et Engel en 1987, on peut donc dire sans risque de nous tromper que notre modèle de régression est correct.

Pour ce qui est des variables de contrôle, les résultats montrent un effet positif et significatif au seuil de 5 % de toutes les variables de contrôle sur l'indice de la performance globale, à l'exception de l'AGE. On peut ainsi noter que, l'âge de l'entreprise n'a pas d'influence significative sur la performance globale de l'entreprise, malgré que les conditions

d'expérience soient satisfaites par cette variable. La performance de l'entreprise n'augmente donc pas avec l'âge. Toutefois, le « genre », la « taille » et le « secteur d'activité » influencent significativement la performance globale des PME. Ainsi, les PME dirigées par les hommes semblent être plus performantes que celles dirigées par les femmes, et la performance globale augmente avec la « taille » et dépend du secteur d'activité (c'est-à-dire que les PME industrielles sont plus performantes que les PME des autres secteurs d'activité).

L'équation économétrique du modèle final estimé peut donc s'écrire comme suit :

$$\text{PGE} = 0,587719 + 0,831641*\text{CPG} + 0,846104*\text{CSO} + 0,364935*\text{TAI} + 0,628661*\text{SEC} + 0,034624*\text{GEN} + \varepsilon$$

**Tableau 6 : Résultats des analyses de régression**

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.587719	0.046307	12.69193	0.2684
CPG	0.831641	0.055083	15.09809	0.0000
CSO	0.846104	0.052314	16.17372	0.0000
AGE	-0.035225	0.040352	-0.872926	0.3847
TAIL	0.364935	0.089104	4.095612	0.0001
SEC	0.628661	0.070699	8.892119	0.0000
GEN	0.034624	0.041047	0.843516	0.0408
R-squared	0.810323	Mean dependent var	0.587719	
Adjusted R-squared	0.799687	S.D. dependent var	0.494418	
S.E. of regression	0.221284	Akaike info criterion	-0.119307	
Sum squared resid	5.239404	Schwarz criterion	0.048705	
Log likelihood	13.80048	Hannan-Quinn criter.	-0.051120	
F-statistic	76.18629	Durbin-Watson stat	2.545456	
Prob (F-statistic)	0.000000			

*Source : Nos analyses*

#### 4. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats ainsi obtenus nous permettent de faire un certain nombre d'observations, notamment leurs portée et limites permettant d'orienter les recherches futures. Les résultats

des analyses de régression établissent que l'innovation managériale est positivement associée à la performance globale des PME. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par un certain nombre d'auteurs, notamment ceux de Van Auken *et al.* (2008), Birkinshaw *et al.* (2008), Damanpour *et al.* (2009), Walker, Damanpour et Devece (2010), Alzuod et Kharabsheh (2015) et Maalej et Amami (2016), dans leur étude visant à appréhender l'influence de l'innovation managériale sur la performance des entreprises. Ainsi, l'adoption de nouvelles pratiques de gestion innovantes et le changement dans la structure organisationnelle au sein des PME améliorent leur performance globale. Cela confirme une fois de plus le rôle joué par l'innovation dans la création de valeur et l'amélioration de la performance des entreprises. En conséquence, les PME camerounaises peuvent améliorer leur performance globale grâce la mise en œuvre de nouvelles pratiques, méthodes ou techniques de gestion, de nouvelles idées et structure organisationnelle. Toutefois, contrairement aux travaux antérieurs qui ont appréhendé la performance sous l'angle financier ou organisationnel, dans le cadre de cette étude, nous l'avons apprécié sous l'angle global. Les différences observées sur les coefficients de régression comparativement aux travaux antérieurs peuvent être attribuées aux indicateurs de performance utilisés, mais aussi à l'effet de la taille de l'échantillon.

Cette étude a également trouvé deux dimensions de l'innovation managériale (pratiques de gestion et structures organisationnelles) ayant une influence positive et significative sur la performance des entreprises, contrairement aux travaux antérieurs qui en ont trouvé trois (pratiques de gestion, processus de gestion et structures organisationnelles) (Alzuod et Kharabsheh, 2015). Cette différence peut s'expliquer par la nature, la qualité et le nombre d'items utilisés pour appréhender l'innovation managériale. En effet, Alzuod et Kharabsheh (2015) ont utilisé quinze items pour mesurer ce concept, contrairement à nous qui n'en avons utilisés que neuf.

## CONCLUSION

Arrivé au terme de cette étude qui avait pour objectif d'analyser l'influence de l'innovation managériale sur la performance des PME au Cameroun, nous sommes dans la certitude que l'innovation managériale, comme la présente la plupart de la littérature, est un levier de performance 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'augmenter la part de marché, l'efficacité de la production, les résultats nets et, par ricochet, d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Les analyses empiriques ont montré que, en contexte camerounais, l'innovation managériale est bidimensionnelle (innovation dans les pratiques de gestion et innovation dans la structure organisationnelle) et la combinaison de ces différentes dimensions a un effet positif et significatif sur la performance des PME au Cameroun. Cette aptitude des PME à développer une innovation managériale constitue donc une force interne produisant le changement dans l'entreprise, facilitant l'adaptation de l'entreprise à l'environnement externe et augmentant l'efficacité et l'efficacité des processus internes. C'est ce qui se traduit par la mise en œuvre de nouveaux produits, services ou processus technologiques qui ont une grande influence sur les performances des PME.

Sur le plan théorique, les liens directs innovation managériale/performance globale étant rares dans la littérature, notre recherche apporte des résultats supplémentaires : les études antérieures ayant appréhendé la performance des entreprises sur le plan organisationnel ou financier, nous nous avons élargi notre vision dans cet article à la notion de performance globale, prenant en compte à la fois la dimension économique (la rentabilité des actifs et la rentabilité financière) ; la dimension sociale (le climat social et la qualité de vie au travail) et, enfin, la dimension organisationnelle (la maîtrise des coûts et la satisfaction des parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, investisseurs, etc.)). En plus, si l'innovation managériale était considérée jusqu'alors comme un concept flou et abstrait, parce qu'elle n'était pas suffisamment opérationnalisée pour capter ses différentes composantes, la présente étude permet de pallier à cette limite, en distinguant les deux dimensions essentielles de l'innovation managériale, au regard de la rareté des travaux empiriques ayant opérationnalisé ce concept.

Par ailleurs, cette étude permet d'étayer les théories de la contingence et de la dépendance aux ressources selon lesquelles les organisations sont des systèmes adaptatifs qui introduisent des changements pour fonctionner efficacement et améliorer leur performance. En effet, notre apport réside sur le fait que l'étude apporte l'explication par l'action managériale de la valorisation des actifs dits stratégiques qui permettent de créer de la valeur de la firme. En

effet, selon la théorie la dépendance aux ressources, l'entreprise doit se focaliser sur une minorité de ressources qui ont la caractéristique d'être de valeur, rares, difficiles à imiter et à substituer, et ignore donc les autres ressources qui ne remplissent pas ces conditions. Or, dans cette étude, nous avons appréhendé l'innovation managériale comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être performante.

Sur le plan managérial, nos résultats ont montré l'importance, pour les PME, de développer l'innovation managériale afin de garantir leur performance. En effet, pour demeurer performantes, les PME doivent mettre en œuvre l'innovation dans leurs pratiques de gestion et dans leur structure organisationnelle. Cette étude permettra ainsi aux dirigeants des PME d'optimiser les chances de pérennité de leurs entreprises, car l'innovation managériale est pour eux une source de créativité leur permettant : de se différencier de leurs concurrents en inventant de nouvelles offres qui « surprennent et enchantent » des clients de plus en plus exigeants et volatiles ; de se montrer agiles de manière à s'adapter aux mutations permanentes de leur environnement ; d'acquérir la flexibilité et la réactivité indispensables pour faire face aux défis futurs ; d'attirer et de conserver des salariés engagés, passionnés et désireux de contribuer au succès de leur entreprise. Au demeurant, cette étude permettra aux dirigeants des PME de ne plus se cantonner sur l'aspect technologique de l'innovation (produits, procédés) dont la durée de vie est constamment raccourcie du fait de l'évolution la science et des technologies, mais aussi de saisir l'aspect managérial qui leur permet de développer une structure organisationnelle horizontale ou en réseau et non plus sur des structures verticales et pyramidales ; de démultiplier leur capacité d'innovation et de favoriser le bonheur au travail.

Cette étude a, certes, contribué à la compréhension de l'influence de l'innovation managériale sur la performance globale des PME, cependant, elle présente quelques limites. La première est de s'être voulue principalement explicative. Elle ne propose que peu d'outils à la portée des managers pour prendre des décisions stratégiques. En effet, notre choix de réaliser, de manière exclusive, une étude quantitative basée sur l'administration du questionnaire, ne permet pas d'avoir plus de détails et de compréhension du phénomène étudié, comparativement à une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs (Gavard-Perret, et *al.*, 2012). La deuxième limite de cette recherche est la taille de l'échantillon qui peut être considérée comme faible. En effet, malgré que l'échantillon cette étude soit

statistiquement acceptable (> 30), il reste néanmoins limité. Ce qui pourrait nuire à la précision des résultats et laisser planer quelques doutes quant à la généralisation de l'étude à toutes les PME camerounaises.

Par ailleurs, beaucoup reste encore à faire pour améliorer notre connaissance des liens noués entre innovation managériale et performance globale des PME au Cameroun. Intuitivement, on peut imaginer que la spécificité culturelle joue, malgré tout, un rôle important dans la compréhension de la performance des PME. Il serait, par conséquent, intéressant de prendre en compte ce facteur pour améliorer la qualité de nos résultats. Une étude qualitative exploratoire, auprès d'entreprises de différents pays, pourrait permettre, également, de recenser les meilleures pratiques d'innovation managériale susceptibles de créer de la valeur. De même, il serait particulièrement stimulant de s'interroger sur l'existence d'un climat d'affaires qui pourrait, plus ou moins fortement booster l'innovation managériale au sein des PME.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Adam, M., Strähle, J. & Freise, M. (2017). The Interaction of Product-Service Systems (PSS) and Corporate Environmental Management (CEM): Can PSS Drive Today's Fashion Industry Toward More Environmental Sustainability?. *Service Science*, 9(3), 235-249.
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International journal of management reviews*, 8(1), 21-47.
- Alzuod M.A. & Kharabsheh R. (2015). The influence of managerial innovation on firm performance in Jordanian commercial banks. *Conference on Business Management Research II School of Business Management, Universiti Utara Malaysia, Malaysia 22 December*.
- Anderson, D.R., Sweeney, D.J., Williams, T.A., Camm, J.D. & Cochran, J.J. (2015). *Statistiques pour l'économie et la gestion*. De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Arnold, M. G. (2017). Corporate social responsibility representation of the German water-supply and distribution companies: from colourful to barren landscapes. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 11(1), 1-22.
- 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.

- Bauweraerts, J., Colot, O., Dupont, C., Giuliano, R. & Henry, N. (2017). Diversité de genre dans les organes de direction et performance des grandes entreprises belges. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 49-56.
- Besbes, A., Aliouat, B. & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise : rôle de l'orientation-marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue Française de Gestion*, (235), 161-174.
- 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.
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C. & Poussing, N. (2017). CSR, innovation, and firm performance in sluggish growth contexts: A firm-level empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 241-254.
- Boyne, G.A. & Walker, R. M. (2002). Total quality management and performance: An evaluation of the evidence and lessons for research on public organizations. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 111-131.
- Damanpour F. & Aravind D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 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.
- Dang, A. R., Scotto, M. J., Houanti, L.H., & Bender, A.F. (2017). Représentation des femmes dans les conseils d'administration et performance économique : quels enseignements des PME françaises cotées ?. *Revue Management et Avenir*, (97), 61-79.
- Dodgson M., Gann D.M. & Phillips N. (2013). *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, UK.
- Fomba Kanga B. & Tsambou A.D. (2017). Capacité managériale et performance des entreprises en Afrique Subsaharienne Francophone : Cas du Cameroun. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*. 7-9 juin, Lyon.
- Gargouri, N. (2015). La libéralisation des échanges et le marché du travail dans les pays en développement : cas de la Tunisie. *Thèse de Doctorat*. Université Nice Sophia Antipolis.
- Garnero, A. (2017). Diversité de la main-d'œuvre, productivité et salaires. *Travail et emploi*, (4), 59-87.

- Hajikarimi A., Hamidizadeh M., Nasrin N. et Hashemi S.M. G. (2013). A Comprehensive Systemic Model of Innovation Management: Total Innovation Management (TIM). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 9(4), 1078-1088.
- Hamel G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 2(84), 72-84.
- Hecker, A. & Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33.
- Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hunt S.D. (1999). *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications.
- Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyèctica/Projectique*, (2), 93-103.
- Julien P.-A. (1997) (dir). *Les PME : bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Economica Paris, Les Presses Inter-Universitaires, Québec Canada, 364 pages.
- Kamdem E. (1996). Nouveau regard sur les pratiques de management au Cameroun, In Lalèyè I.-S., Panhuys H., Verhelst Th., Zaoual H. (dir.), *Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, L'Harmattan, Paris, 249-271.
- Kamdem E. (2002). *Le management et l'interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. Les Presses de l'Université Laval, 433 pages.
- Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J. & Oshri, I. (2013). Management innovation and adoption of emerging technologies: The case of cloud computing. *European Management Review*, 10(1), 51-67.
- Kim, T.Y., Cable, D.M. & Kim, S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232.
- Lawrence, P.R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Le Roy F., Robert M., & Giuliani P. (2013). L'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, (235), 77-90.
- Maalej, R. & Amami, I. (2016). L'innovation managériale et la performance financière : exploration dans le contexte tunisien. *XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. 30 mai-1<sup>er</sup> juin, Hammamet, Tunisie.

- Mattera, M. & Baena, V. (2015). The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: Corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 221-241.
- Mlouka, S. B. & Sahut, J.M. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?. *La revue des Sciences de Gestion*, (5), 77-86.
- Moati, P. (2000). Évaluer les performances d'un secteur d'activité. *Cahier de recherche CREDOC*, (148).
- Mol M.J. & Birkinshaw J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 12(62), 1269-1280.
- Ndalira, D.W., Ngugi, J.K. & Chepkulei, B. (2013). Effect of the type of innovation on the growth of small and medium enterprises in Kenya: A case of garment enterprises in Jericho, Nairobi. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(2), 49-57.
- Olomo P.R. (1987). Comment concilier tradition et modernité dans les entreprises africaines. *Revue Française de Gestion*, 64, 91-94.
- Ouattara I. (1995). Management et culture : les fondements de la nécessité d'une adaptation. Le cas de l'Afrique. *Humanisme et Entreprise*, 23, 45-66.
- Paradas A. (2006). Le développement durable vu par des dirigeants de petites entreprises. *Bulletin Oeconomia Humana, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, ESG UQAM, décembre.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
- Quairel F. & Auberger M.-N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion*, (211-212), 111-126.
- 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.
- St-Pierre, J., Julien, P.A., & Morin, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(2), 287-306.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

- Van Auken H., Madrid-Guijarro A. & Garcia-Perez-de-Lema D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36-56.
- Walker, R.M., Damanpour, F. & Devece, C.A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Walobwa, D. N., Ngugi, J. K., & Chepkulei, B. T. (2013). Effect of the type of innovation on the growth of small and medium enterprises in Kenya: a case of garment enterprises in Jericho, Nairobi.
- Zhu, Q., Zou, F. & Zhang, P. (2018). The role of innovation for performance improvement through corporate social responsibility practices among small and medium-sized suppliers in China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1-10.