

L'impact de l'innovation managériale sur la performance des établissements d'hébergement touristique : Cas de la région Tanger-Al Hoceima

The impact of managerial innovation on the performance of tourist accommodation establishments : Case of the Tangier-Al Hoceima region

HMIOUI Aziz

Enseignant chercheur

ENCG-Fès

Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FES

LAREMEF

Maroc

BEDRAOUI Oumayma

Doctorante

ENCG-Fès

Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH DE FES

LAREMEF

Maroc

oumayma.bedraoui@hotmail.fr

Date de soumission : 29/12/2020

Date d'acceptation : 01/02/2021

Pour citer cet article :

HMIOUI A. & BEDRAOUI O (2021) «Titre de l'article », Revue Internationale des Sciences de Gestion
« Volume 4 : Numéro 1 » pp : 595- 615.

Résumé

L'objectif de cette étude consiste à étudier l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise. Nous allons vérifier la relation entre l'innovation managériale et la performance de l'entreprise est significatif en analysant l'impact de chaque indicateur de mesure de l'innovation managériale sur les dimensions de la performance en toutes ses dimensions : économique, sociale et organisationnelle. Et ce, en analysant le degré d'influence de l'innovation managériale sur la performance des établissements d'hébergement touristique.

Un échantillon de 87 établissements d'hébergement touristique basé sur la région de Tanger a été étudié dans le cadre d'une enquête. Les résultats montrent que la mise en place de nouvelles pratiques et méthodes pour la motivation et le développement du personnel ainsi que pour l'amélioration des relations et partenariats inter-organisations ont un impact significatif sur la performance des établissements d'hébergement touristique.

Le développement et l'usage de nouvelles formes de coopération avec différentes entités de l'environnement a également un impact significatif sur la dimension sociale de la performance.

Mots clés : Innovation managériale ; performance de l'entreprise ; indicateurs ; dimensions ; établissements d'hébergement touristique.

Abstract

The objective of this study is to study the impact of managerial innovation on company performance. We will verify the relationship between managerial innovation and company performance is significant by analyzing the impact of each managerial innovation measurement indicator on the dimensions of performance in all its dimensions: economic, social and organizational. This is done by analyzing the degree of influence of managerial innovation on the performance of tourist accommodation establishments.

A sample of 87 tourist accommodation establishments based in the Tangier region was studied as part of a survey. The results show that the implementation of new practices and methods for the motivation and development of staff as well as for the improvement of inter-organizational relationships and partnerships has a significant impact on the performance of tourist accommodation establishments.

The development and use of new forms of cooperation with different environmental entities also has a significant impact on the social dimension of performance.

Keywords : Managerial innovation; business performance; indicators; dimensions; tourist accommodation establishments.

Introduction

La mondialisation des échanges ainsi que la libéralisation des marchés ont intensifié la concurrence entre les entreprises, ces dernières sont appelées à réfléchir sur les sources de la performance et leur compétitivité. Pendant longtemps, on a cru que la performance des entreprises dépendait de leur maîtrise des forces concurrentielles qui composent leur environnement (Porter, 1980). En 1984, Wernerfelt a mis en question cette approche de la performance en effectuant une analyse comparative de la performance des entreprises sur une longue période ; cette analyse n'a présenté aucune explication au différentiel de performance entre les entreprises ni dans le positionnement sur le marché ni dans le secteur d'activité ni encore dans le développement des produits. La conclusion était que la performance ne pouvait pas s'expliquer par des éléments ou composants exogènes, il fallait alors rechercher les explications au sein de l'entreprise.

De plus en plus de travaux de recherche considèrent que la transformation de l'organisation est source de performance plus que la mise en place d'un nouveau produit ou service (Giuliani & Robert, 2017). Cependant, la majorité des études et recherches que se soient empiriques ou théoriques qui traitent le concept de l'innovation, se focalisent sur l'innovation technologique Benyetho (2017). Deux recherches bibliométriques renforcent cette réflexion, la première recherche stipule que dans 525 articles de journaux et revues académiques traitant la thématique de l'innovation, seuls moins de 4% de ceux-ci parlent de l'innovation managériale ou l'innovation de procédé (Crossan & Apaydin, 2010), la deuxième étude sort avec le même constat, seulement 25 articles sur 267 évoquent l'innovation managériale (Keupp et al 2012). Le Roy et al (2015) ont définie l'innovation managériale comme étant l'adoption par une entreprise, de nouvelles méthodes ou pratiques de gestion dans le but d'améliorer sa performance globale. L'innovation managériale présente encore une certaine ambiguïté et controverses quant au processus de son implantation, ses périmètres d'actions et les conditions de son émergence considèrent que « le concept d'innovation managériale repose sur l'idée que les modes de management, comme les procédés technologiques, connaissent des ruptures et des avancées décisives qui impactent profondément le fonctionnement des entreprises ».

Fondamentalement, cette étude vise à appréhender l'impact de l'innovation managériale sur la performance des entreprises touristiques marocaines. L'objectif de cette recherche est alors de montrer le rôle important des variables du comportement de l'innovation managériale dans l'amélioration de la performance des entreprises touristiques.

Sur cette base, nous formulons notre question principale comme suit :

Quel effet a l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise ?

Notre étude se subdivise en trois sections :

La première section : présente une circonscription de notre sujet de recherche par la revue de littérature.

La deuxième section : illustre la méthodologie adoptée pour notre étude.

La troisième section : expose les résultats dégagés suite aux analyses des données ainsi que les différentes interprétations qui en découlent.

La quatrième section : discuter et commenter les résultats obtenus.

Le cadre théorique retenu pour notre recherche suggère que chaque entreprise s'efforce à innover de nouvelles méthodes et pratiques organisationnelles. Ces changements ont une influence très significative sur le choix et la satisfaction de la clientèle et par conséquent sur le niveau des ventes et par conséquent sur la performance de l'entreprise. Les hypothèses de la recherche peuvent ainsi être formulées comme suit :

H1 : Une relation significative pourrait être entre l'innovation managériale et la dimension économique de l'entreprise.

H2 : Une relation significative pourrait être entre l'innovation managériale et la dimension sociale de l'entreprise.

H3 : Une relation significative pourrait être entre l'innovation managériale et la dimension organisationnelle de l'entreprise.

Méthode de recherche :

Hypothético-déductible, cette méthode consiste à formuler des hypothèses afin d'en déduire des conséquences observables en confirmant les hypothèses ou en les infirmant.

1. Cadre théorique et conceptuel de l'étude

Hamel & Breen (2007) ont identifié quatre types d'innovation : Innovation de produits : pour introduire et améliorer des produits, innovation de procédés : pour introduire et améliorer les processus de production, de distribution, innovation stratégique : pour définir et redéfinir les stratégies et l'élaboration de nouveaux modèles économiques et innovation managériale : pour définir et redéfinir le paradigme dominant de l'entreprise, les valeurs organisationnelles, les pratiques de gestion, les politiques et modèles d'affaires.

1.1 Innovation managériale : Essai de clarification du concept.

Les premières recherches sur l'innovation managériale ont en effet commencé dès les années 1960, des chercheurs se sont intéressés à l'étude des innovations autres que technologiques.

Dans ces années, pour identifier ce type d'innovation non technologique ces auteurs ont introduit le terme d' « innovation administrative » et « innovation organisationnelle », en proposant la définition suivante : « l'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel » Evan & Black (1967). Les travaux de Birkinshaw et al (2008) menés au sein de London Business School à travers un laboratoire créé et dédié à l'étude et la compréhension de l'innovation managériale vu la difficulté d'identifier les innovations managériales par rapport aux innovations technologiques, cela se justifie par le fait qu'elles ne sont pas tacites ni brevetables et leurs définitions comprennent un niveau de subjectivité remarquable.

L'innovation managériale implique l'introduction de nouveautés dans l'organisation, elle peut être définie comme « la génération et la mise en œuvre d'une pratique de gestion, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion, qui sont nouveaux pour l'état, et ce, dans l'intention d'atteindre les objectifs organisationnels » Birkinshaw et al, (2008). Pour Mol et Birkinshaw (2009), il s'agit de « l'innovation dans la gestion des pratiques, processus et structures affectant le travail quotidien et donc, le niveau opérationnel de la gestion ». Walker et al, (2010), ont apporté des modifications à la définition de Birkinshaw et al (2008), en considérant que la génération de l'innovation peut se faire soit par l'entreprise elle-même ou être adoptée et mise en œuvre par une autre, ainsi, ces chercheurs stipulent que la nouveauté est relativement pour l'entreprise adoptant l'innovation et non pas pour l'état d'art. L'innovation managériale peut être définie alors comme « l'introduction de nouvelles politiques de gestion dans l'objectif d'améliorer la performance de la firme » Besbes et al (2013), et ce dans une optique de collaboration entre le personnel à travers de nouvelles modalités relationnelles (Autissier et al, 2016). Une plus récente définition de l'innovation managériale propose les principaux éléments pour mieux cerner ce concept et qui se résume dans : « l'adoption, la génération ou la création et l'application d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion renouvelés. Ceci conduit à la création de valeur aux clients, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, la répartition des activités, la formalisation des procédures et aux postures participatives des salariés ». Akrikpan (2018).

1.2 Conceptualisation de la performance

La performance de l'entreprise, objet de notre recherche désigne le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. La performance permet à l'entreprise d'assurer et garantir la survie et

la pérennité de l'entreprise et d'augmenter son avantage concurrentiel. La performance de l'entreprise permet d'améliorer et d'optimiser le rapport entre le couple valeur-coût. Il ne s'agit alors ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur mais plutôt d'améliorer la création nette de valeur.

La définition du concept de performance englobe plusieurs aspects :

-La performance est une analyse comparative de deux ou plusieurs résultats : il n'y a de performance que par rapport à un référentiel.

-La performance d'une entreprise est mesurée par des indicateurs de performances, il n'existe pas un indicateur unique ni une liste exhaustive déterminant les divers indicateurs de performance. Pour Scherer par exemple ; il distingue quatre types d'indicateurs de performance : rentabilité, croissance, développement technologique, équité.

Tableau N°1 : Quelques définitions de la performance de l'entreprise

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités	Indicateurs financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011

Source : Nos recherches.

Ainsi, la notion de performance peut être définie comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

Efficacité et efficience

Efficacité

La performance intègre d'abord la notion d'efficacité, une entreprise est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. La performance consiste alors à atteindre un certain résultat conformément à un objectif donné, cet objectif doit être :

- Défini et mesurable préalablement.
- Cohérent avec la finalité de l'entreprise.
- Accompagné du résultat attendu.

Une activité jugée efficace, lorsque les résultats obtenus sont conformes ou se rapprochent le maximum des objectifs fixés. Pour évaluer l'efficacité, les objectifs déterminés doivent être mesurables.

Efficacité= Objectifs réalisés / objectifs prévus

Efficience

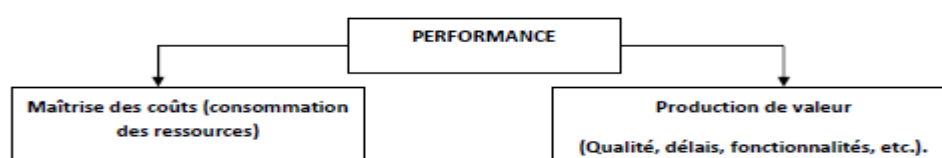
La performance intègre ensuite la notion d'efficience qui peut être défini comme étant le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints, il s'agit de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources en maximisant la qualité obtenue de produits ou services à partir d'une quantité donnée de ressources.

Une activité jugée efficiente, lorsqu'elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût.

Efficience= Objectifs réalisés / Ressources utilisés

La performance est alors le résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

Figure N°1 : Les deux versants de la performance



1.3 Lien théorique entre l'innovation managériale et la performance de l'entreprise : Revue de littérature.

La maximisation du profit n'est plus l'objectif principal de l'entreprise, mais de survivre comme tout autre être vivant suivant la théorie Darwinienne de l'évolution. L'apport de la

théorie évolutionniste pour la performance de l'entreprise réside dans la remise en question de la logique purement économique de la théorie néoclassique, en soutenant les deux concepts « apprentissage » et « connaissance ». Pour l'approche néoclassique, la performance de l'entreprise est de nature économique, dans la mesure où elle vise la maximisation de ses profits tout en minimisant les coûts de production. Ce postulat de maximisation de profits a été critiqué postérieurement par les économistes évolutionnistes. Selon la théorie évolutionniste, la concurrence est la source de développement et de performance. L'entreprise se trouve alors dans une situation de « sélection naturelle » qui l'oblige à développer en interne des compétences et connaissances particulières par l'apprentissage organisationnel. Ces acquis sont à l'origine de la création de nouveaux produits/services ou méthodes de travail, qui permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et donc de développer un avantage concurrentiel.

D'après la théorie évolutionniste, la performance est l'aboutissement d'un processus de sélection et d'apprentissage organisationnel, en évitant la concurrence, les connaissances et compétences de l'entreprise vont se réduire et par conséquent, sa performance, et donc elle sera proie de la sélection naturelle.

Mattera & Baena (2015), constatent que les innovations managériales comme la RSE peuvent s'avérer nécessaires pour les PME ayant des objectifs stratégiques d'améliorer leur performance telle que la croissance des ventes, ils affirment que l'innovation managériale peut avoir des relations d'interaction avec les pratiques de RSE qui permettent d'améliorer la performance, selon Roy et al (2013), l'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise, Boubakary (2019) confirme également ce constat en considérant que la mise en place de l'innovation managériale est devenue un véritable impératif pour toute entreprise sollicitant l'amélioration de sa performance. La mise en œuvre des pratiques de RSE est une forme d'innovation managériale pour les PME qui contribue à améliorer leur performance, d'après Zhu et al (2019).

Pour Arnold (2017), les PME qui mettent davantage l'accent sur l'innovation managériale telle que la RSE, ont une grande capacité dans l'amélioration de leur performance.

2. Méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous allons détailler notre design méthodologique par le déploiement de cette démarche sur le terrain par le biais d'outil

d'investigation adapté, en explicitant les étapes parcourues en parlant de la collecte des données jusqu'à l'analyse et interprétation des résultats.

2.1 Mesure des variables

Pour pouvoir expliquer l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise et tester les hypothèses théoriques, il va falloir recourir à une méthodologie quantitative qui procurent des outils statistiques performants de collecte et d'analyse des données qui découlent de notre étude empirique en privilégiant une validité externe, tout en s'appuyant sur l'expérimentation des variables dépendantes et indépendantes.

Notre étude s'apparente aux études causales nous permettant une explication de la relation causes à effets entre les variables.

2.1.1 Le choix de l'innovation managériale comme variable indépendante et ses indicateurs de mesure

L'innovation managériale est la variable indépendante ou explicative de notre modèle dans la mesure où, dans notre étude, on cherche à expliquer la performance de l'entreprise par son degré d'innovation et donc si l'innovation a un impact significatif sur la performance de l'entreprise. La variable indépendante est la cause dans une relation de cause à effet. Pour choisir une/ des variable(s) indépendante(s), il est nécessaire de vérifier le principe de parcimonie qui stipule qu'un nombre optimal de variables est compris dans un modèle et qu'il existe un lien théorique connu entre la (les) variable(s) indépendante(s) et la variable dépendante.

Pour mesurer l'innovation managériale, nous allons nous baser sur des travaux antérieurs traitant l'innovation managériale, certains chercheurs ont associé des dimensions à l'innovation managériale (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Walker et al, 2010 ; Damanpour et Aravind, 2011 ; Vaccaro et al, 2012; Hecker et Ganter, 2013). Dodgson et al (2013) a proposé trois dimensions à l'innovation managériale en partant de la définition de l'innovation managériale de Mol et Birkinshaw (2009), et ces dimensions se résument dans : Les pratiques de gestion, les processus de gestion et la structure organisationnelle. De cette définition, cette recherche nous adoptons cinq dimensions identifiées par une étude plus récente de Krasnicka et al (2016) :

(1) Une dimension stratégique : qui décrit les nouveaux développements et les stratégies de concurrence, les nouveaux business modèles et nouvelles sources d'innovation.

(2) Une dimension structurelle : déterminant un champ d'application de nouvelles solutions dans une structure organisationnelle offrant flexibilité et adaptabilité aux conditions dans lesquelles une organisation opère de nouvelles formes structurelles.

(3) La motivation et le développement du personnel : Cette dimension concerne de nouvelles méthodes, pratiques et programmes visant à stimuler la motivation des employés et à développer leurs aptitudes et compétences (y compris leur activité innovante).

(4) Relations et partenariats inter-organisations : cette dimension décrit le développement et l'usage de nouvelles formes de coopération avec différentes entités de l'environnement : fournisseurs, clients/consommateurs, concurrents, institutions scientifiques..., la création de modèles d'innovation ouverte.

(5) Une dimension TIC, qui définit la portée et la profondeur des changements mis en œuvre dans le domaine de l'acquisition, de la collecte, du traitement et du transfert d'informations et de connaissances, un nouvel outil de communication intra- et inter-organisations.

Ces items sont mesurés par l'échelle de Likert à 3 points allant de « jamais », « parfois » à « souvent ».

2.1.2 Le choix de la performance comme variable dépendante et ses indicateurs de mesure

La performance de l'entreprise est la variable dépendante ou expliquée de notre modèle, elle est considérée comme l'effet dans la relation cause à effet vu qu'elle subit l'effet de la variable indépendante (soit l'innovation). Il s'agit du phénomène que le chercheur essaie d'expliquer.

Pour mesurer la performance globale de l'entreprise, nous avons pris en considération la nature des entreprises touristiques et plus particulièrement le secteur d'hébergement touristique dans l'élaboration des indicateurs de mesure de la performance de l'entreprise. Pour ce nous allons retenir trois dimensions pour appréhender ce concept : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension organisationnelle.

❖ La dimension économique :

L'ADR (Average daily rate) :

Sachant que l'ADR (Average daily rate) soit le prix moyen quotidien d'une entreprise est égal au :

$$\text{ADR} = \frac{\text{Somme des prix des chambres louées}}{\text{Nombre de chambres louées}} * 100$$

Nous allons à travers cet indicateur mesurer l'évolution du prix moyen quotidien de l'entreprise hôtelière.

L'évolution du chiffre d'affaires :

Il s'agit de déterminer la croissance du chiffre d'affaires dans la période allant de 2017 à 2019.

❖ La dimension sociale :

- L'évolution de la qualité du climat social au sein de l'entreprise.
- L'évolution de la capacité d'initiative dans l'entreprise.

❖ La dimension organisationnelle :

- La mise en place des pratiques de maîtrise des coûts et frais généraux au sein de l'entreprise.
- L'évolution des pratiques de motivation et d'incitation des employés mises en place par l'entreprise.

Notre étude prend effet 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 ».

Les variables de contrôle dans un modèle statistique sont les variables susceptibles d'interférer dans la situation expérimentale. Ces variables doivent être identifiées et contrôlées pour une bonne estimation du paramètre d'intérêt (Kim et al 2005).

Par conséquent, l'analyse de la littérature nous a amené à inclure trois variables de contrôle dans le modèle à tester soient : la taille de l'entreprise, le nombre d'années d'expérience et si l'établissement fait partie d'une plus grande entreprise.

2.2. Caractéristiques de l'échantillon et collecte des données

Notre investigation est constituée d'un échantillon de 87 établissements d'hébergement touristique basés sur la région de Tanger (notre population cible) sur 111 établissements au total (population mère), de 95 questionnaires distribués après élimination des non-réponses, soit un taux de réponse de 92%. Les questionnaires ont été en partie envoyés par email aux gérants des établissements et en autre administrés en face à face avec les responsables.

Forme_Juridique				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	SA	7	8,0	8,0
	SARL	62	71,3	79,3
	SARLU	9	10,3	89,7
	SCS	1	1,1	90,8
	SNC	8	9,2	100,0
	Total	87	100,0	100,0

Taille_entreprise					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Grande entreprise	11	12,6	12,6	12,6
	Petite ou moyenne entreprise	56	64,4	64,4	77,0
	Très petite entreprise	20	23,0	23,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Source : Nos analyses

Analyse des données d'informations générales :

Des 87 établissements d'hébergements touristiques questionnés, plus de 71.3% sont des SARL, et 56% sont des PME. Ainsi, 60% des établissements de notre étude sont des hôtels avec restaurants, 19.5% sont des auberges de jeunesse, backpacks et cabanes alors que 11.5% se constituent de locateurs d'appartement ou chalets de vacances. Toutefois, 92% des établissements de notre enquête ne font pas partie d'une succursale ou une division.

3. Résultats de l'étude

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). Cette approche nous permettra de mettre en évidence l'existence d'une association entre les variables dépendantes et les variables indépendantes.

3.1 Vérification des échelles de mesure

Pour toutes les échelles, les analyses factorielles montrent que les matrices des données originales sont factorisables. Les tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) affichent des valeurs supérieures à la moyenne de 0,5 et les tests de sphéricité de Bartlett basés sur les tests de khi-deux sont satisfaisants (marges d'erreur < 5 %). La fiabilité est en moyenne bonne pour tous

les facteurs dégagés. L'indicateur de fiabilité (Alpha de Cronbach) de notre étude est de 0.971 qui est un indicateur considéré élevé.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,971	,975	11

Source : Nos analyses

L'innovation managériale est mesurée à l'aide d'un ensemble de 5 items. L'indice KMO a une valeur de 0.919. D'une autre part le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 895,205 au seuil de significativité de 0.000 ce qui montre que la matrice de corrélation n'est pas unitaire. L'ACP de nos données est donc pertinent.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,919
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	895,205
	ddl	10
	Signification	,000

Source : Nos analyses

Quant à la performance globale de l'entreprise, est mesurée à l'aide d'un ensemble de 6 items. L'indice KMO a une valeur de 0.792. D'une autre part le résultat du test de sphéricité de Bartlett de 776,337 au seuil de significativité de 0.000 ce qui montre que la matrice de corrélation n'est pas unitaire. L'ACP de nos données est donc pertinente.

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,792
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	776,337
	ddl	15
	Signification	,000

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

L'analyse bivariée de l'étude des corrélations montre l'existence d'une corrélation significative entre les variables au niveau 0.01 et donc il existe 99% de chance que ces résultats ne sont pas dus au hasard.

L'analyse de régression :

La régression linéaire multiple nous permet de tester des relations de dépendance en précisant le taux de variation des variables dépendantes expliquées. Cette régression permet aussi de vérifier les relations entre des variables continues (échelles de Likert) et teste l'impact de plusieurs variables multidimensionnelles sur chacune des dimensions d'une variable dépendante.

Coefficients de régression du 1^{er} indicateur de dimension économique de la performance (ADR) :

Modèles	Bêta	t	Sig
(1)Dimension stratégique de l'innovation managériale	-,113	-,282	,778
(2)Dimension structurelle de l'innovation managériale	-,102	-,250	,803
<u>(3)La motivation et le développement du personnel</u>	,879	4,327	,000
(4)Relations et partenariats inter-organisations	,244	,589	,558
(5) Une dimension TIC	-,240	-,726	,470

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

Coefficients de régression du 2eme indicateur de dimension économique de la performance (CA) :

Modèles	Bêta	t	Sig
(1)Dimension stratégique de l'innovation managériale	-,457	-1,105	,272
(2)Dimension structurelle de l'innovation managériale	-,394	-,935	,353
<u>(3)La motivation et le développement du personnel</u>	,554	2,625	,010
(4)Relations et partenariats inter-organisations	,710	1,652	,102
(5) Une dimension TIC	,258	,751	,455

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

Coefficients de régression du 1^{er} indicateur de dimension sociale de la performance (Climat social) :

Modèles	Bêta	t	Sig
(1)Dimension stratégique de l'innovation managériale	-,382	-2,246	,027
(2)Dimension structurelle de l'innovation managériale	,319	1,843	,069
<u>(3)La motivation et le développement du personnel</u>	<u>,899</u>	<u>10,366</u>	<u>,000</u>
(4)Relations et partenariats inter-organisations	-,026	-,146	,884
(5) Une dimension TIC	,154	1,093	,278

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

Coefficients de régression du 2eme indicateur de dimension sociale de la performance (capacité d'initiative) :

Modèles	Bêta	t	Sig
(1)Dimension stratégique de l'innovation managériale	,287	1,198	,234
(2)Dimension structurelle de l'innovation managériale	,472	1,935	,057
<u>(3)La motivation et le développement du personnel</u>	<u>,997</u>	<u>8,170</u>	<u>,000</u>
<u>(4)Relations et partenariats inter-organisations</u>	<u>-,858</u>	<u>-3,447</u>	<u>,001</u>
(5) Une dimension TIC	-,020	-,100	,921

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

Coefficients de régression du 1er indicateur de dimension organisationnelle de la performance (maîtrise des coûts) :

Modèles	Bêta	t	Sig
(1)Dimension stratégique de l'innovation managériale	-,184	-,783	,436
(2)Dimension structurelle de l'innovation managériale	,348	1,456	,149
<u>(3)La motivation et le développement du personnel</u>	<u>1,071</u>	<u>8,954</u>	<u>,000</u>
(4)Relations et partenariats inter-organisations	-,266	-1,092	,278
(5) Une dimension TIC	-,078	-,400	,690

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

Coefficients de régression du 2eme indicateur de dimension organisationnelle de la performance (pratiques de motivation):

Modèles	Bêta	t	Sig
(1)Dimension stratégique de l'innovation managériale	-,259	-1,009	,316
(2)Dimension structurelle de l'innovation managériale	-,077	-,295	,769

<u>(3)La motivation et le développement du personnel</u>	<u>1,067</u>	<u>8,151</u>	<u>,000</u>
(4)Relations et partenariats inter-organisations	,031	,116	,908
(5) Une dimension TIC	,110	,517	,607

Source : Nos analyses sur le logiciel SPSS.

La régression linéaire multiple nous permet de tester des relations de dépendance en précisant le taux de variation des variables dépendantes expliquées. Cette régression permet aussi de vérifier les relations entre des variables continues (échelles de Likert) et teste l'impact de plusieurs variables multidimensionnelles sur chacune des dimensions d'une variable dépendante.

4. Discussion des résultats

Après l'analyse des résultats, il s'est avéré qu'il existe une corrélation positive entre l'innovation managériale et la performance de l'entreprise, ce qui confirme l'impact qu'a l'innovation managériale sur la performance à travers les cinq indicateurs, ce qui indique que les établissements d'hébergement touristique peuvent améliorer leur performance à travers l'introduction de nouvelles pratiques et méthodes organisationnelles. Cependant, la mise en place de nouvelles méthodes, pratiques et programmes visant à stimuler la motivation des employés et à développer leurs aptitudes et compétences, a un impact significatif sur l'ensemble des dimensions (économique, sociale et organisationnelle) de la performance des établissements d'hébergement touristique, ce résultat est considéré logique dans l'aspect où le personnel constitue un pilier important dans le secteur touristique et donc son impact sur les établissements du secteur est noté considérable.

Le développement et l'usage de nouvelles formes de coopération avec différentes entités de l'environnement : fournisseurs, clients, concurrents et institutions scientifiques a également un impact significatif sur la dimension sociale de la performance et plus particulièrement sur la capacité d'initiative de l'entreprise.

Nos résultats empiriques confirment toutes nos hypothèses.

H1 : Une relation significative existe entre l'innovation managériale et la dimension économique de l'entreprise.

H2 : Une relation significative existe entre l'innovation managériale et la dimension sociale de l'entreprise.

H3 : Une relation significative existe entre l'innovation managériale et la dimension organisationnelle de l'entreprise.

Selon les résultats de l'étude, les recommandations suivantes sont suggérées. Premièrement, les établissements d'hébergement touristique devraient accorder plus d'attention à l'innovation managériale et à ses éléments clés, en raison de sa grande importance dans la réalisation de la performance des entreprises. En outre, ces établissements devraient intensifier leurs efforts pour améliorer leur innovation managériale parallèlement à l'innovation technologique et marketing. En outre, ils devraient soutenir leur attention à l'innovation managériale en procédant à des revues régulières des pratiques de gestion à travers les procédures et les réglementations de développement et de renouvellement qui régissent le climat social, ainsi qu'en procédant à des changements pour développer régulièrement les stratégies, en plus d'organiser les processus décisionnels grâce au développement continu des responsabilités et des tâches. Les établissements d'hébergement devraient soutenir leur attention à l'innovation managériale en adoptant des revues permanentes dans les processus de gestion à travers la mise en place de nouvelles pratiques et méthodes pour la motivation et le développement du personnel ainsi que pour l'amélioration des relations et partenariats inter-organisations. Aussi bien que; les établissements d'hébergement devraient améliorer leur stratégie d'innovation managériale en renouvelant et en développant régulièrement les structures organisationnelles pour faciliter la communication et la coordination entre les fonctions et augmenter le travail d'équipe. Enfin, ils devraient accorder plus d'attention à la satisfaction des clients et améliorer la qualité du service fourni, car ce sont des composantes de la performance des entreprises non financières.

Conclusion

Cette étude est cohérente avec la plupart des études précédentes mais pas toutes qui ont été étudiées dans différents pays et dans différents secteurs. Les résultats de l'étude ont conclu qu'il existe une influence statistiquement significative positive des innovations managériales sur la performance des établissements d'hébergement touristique, plus particulièrement dans la région Tanger-Al Hoceima. Cependant, cette étude a également mesuré que les dimensions de l'innovation managériale à travers ses indicateurs, ont une influence positive et significative sur la performance de l'entreprise.

Ce résultat confirme les analyses théoriques et empiriques fondées sur le lien entre les pratiques de l'innovation managériales et les dimensions de la performance. La mise en place de nouvelles pratiques et méthodes pour la motivation et le développement du personnel ainsi que pour l'amélioration des relations et partenariats inter-organisations ont un impact significatif sur la performance des établissements d'hébergement touristique

Ainsi, nous avons pu vérifier, pour le cas de l'innovation managériale, la supposition généralement admise dans la littérature selon laquelle il existe une relation significative entre l'innovation managériale et la performance de l'entreprise. L'innovation managériale est donc nécessaire pour réaliser et maintenir un succès de marché et ce par la contribution à l'augmentation du chiffre d'affaire et du prix moyen par nuitée. Ainsi qu'améliorer le climat social et la prise d'initiative au sein de l'établissement, Boubakary (2019).

BIBLIOGRAPHIE

- A. Besbes et al, (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. Dans *Revue française de gestion* 2013/6 (N° 235), pages 161 à 174.
- Arnold, M. G. (2017). Corporate social responsibility representation of the German watersupply and distribution companies: from colourful to barren landscapes. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 11(1), 1-22.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. *Question (s) de management*, (2), 25-33.
- Ben Boubakary (2019). Contribution de l'innovation managériale à la performance des pme en Afrique : le cas du Cameroun. *Revue IMSIT*, ISSN: 2250-6293, 1-27.
- Benyteho Kaoutar (2017). « Innovation technologique et performance des PME marocaines exportatrices », *Journal of Information Systems Management & Innovation*, Vol.1, N°.2, pp.60-69.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, and Michael J. Mol.(2008) "Management innovation." *Academy of management Review* 33.4: 825-845.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Damanpour F. & Aravind D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8, 423–454.
- 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.

Dokou, Gérard Akrikpan Kokou (2018). « La construction des dimensions de l'innovation managériale : une résultante de l'accompagnement de l'entrepreneur ambitieux », *Gestion* 2000, vol 35, no. 4, 2018, pp. 143-168.

Evan W.M., Black G. (1967). "Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals », *Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 519-530.

Giuliani, P., Robert, M. (2017), L'innovation managériale comme source d'innovations incrémentales de procédés, in Mignon, S., Chapellier, P., Mazars-Chapelon, P. & Villesèque-Dubus, F. (eds), *L'innovation managériale: Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, Caen, France, EMS Editions, 55-81.

H.Attouch,(2007). « La performance globale de l'entreprise revisitée », *Revue des économies nord africains*, n°5, université de Meknès, Maroc, www.univ-chlef.dz.

Hamel G., Breen B. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.

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.

Keupp, Palmié et Grassmon, (2012). The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research, *International Journal of Management Reviews*, 14(4): 367-390.

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.

Kraśnicka, T., Glód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2016). Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95-122.:

Lee, D. H., Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). "Moderating role of external networks and mediating effect of innovation performance on the relationship between technology orientation and firm performance" *Asian Journal of Technology Innovation*, 23, 321-334, doi: 10.1018/19761597.2015.1120.498

Lee, C., Park, G., Marhold, K., & Kang, J. (2017). "Top management team's innovation related characteristics and the firm's explorative R&D: an analysis based on patent data" *Scientometrics*, 111, 639-663. Doi: 10.1007/s11192-017-2322-1.

Le Roy et al (2015). Exploring the link between technical and management innovation: The moderating effects of firm size and type of innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. VL 25. Doi - 10.1504/IJESB.2015.069284.

Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.

Mattera, M., & Baena, V. (2015). The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: Corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*.

Mol, Michael J., and Julian Birkinshaw. (2009). "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices." *Journal of business research* 62.12: 1269-1280.

Tsai, M.& Wang, C. (2017). « Linking service innovation to firm performance: The roles of ambidextrous innovation and market orientation capability” *Chinese Management Studies*, Vol 11, N°4, 730-775, doi: 10.1108/CMS-03-2017-0045.

Phan, T. (2019). “Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam”. *Journal of Economics and Development*, vol (21), n°1, 71-82, doi: 10.1108/JED-06-2019-0003.

Roach, D. C., Ryman, J.A, & Makani. J. (2016). “Effectuation, innovation and performance in SMEs: An empirical study” *European Journal of Innovation Management*, 19, 214-238, doi: 10.1108/EJIM-12-2014—0119.

Syed, A, M., Z., & Waheed. A (2016). “Innovation, firm performance and riskiness: Evidence from the leading worldwide innovative firms” *International Journal of Innovation Management*, 20(7), Article 1650066.

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.

Vasconocelas, R. & Oliveria, M. (2018). “Does innovation make a difference? An analysis of the performance of micro and small enterprises in the food-service industry” *Innovation & Management Review*, vol (15), n°2, 137-154, doi: 10.1108/INMR-04-2018-011.

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.

Wadho, W., & Chaudhry, A. (2018). "Innovation and firm performance in developing countries: The case of Pakistani textile and apparel manufacturers". *Research Policy*, 47(7), 1283-1294, doi: 10.1016/j.respol.2018.04.007.

Zhu, Q., Zou, F., & Zhang, P. (2019). 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*, 26(2), 341-350.