

## **Surconfiance managériale et systèmes d'information financiers : une étude qualitative au Maroc**

## **Managerial overconfidence and financial information systems: a qualitative study in Morocco**

**EL HACHIMI OUMAIMA**

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Souissi,  
Université Mohammed V de Rabat – Maroc

Laboratoire de gestion des organisations, droit des affaires et développement durable –  
LARMODADD

**KARIM KHADDOUJ**

Professeure de l'Enseignement Supérieur ENSAM  
Université Mohammed V de Rabat – Maroc

Laboratoire de gestion des organisations, droit des affaires et développement durable –  
LARMODADD

**Date de soumission** : 30/11/2025

**Date d'acceptation** : 04/01/2026

**Pour citer cet article** :

EL HACHIMI.O. & KHADDOUJ. K. (2026) « Surconfiance managériale et systèmes d'information financiers : une étude qualitative au Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 689-713.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Dans le contexte en évolution des technologies et services numériques au Maroc, les systèmes d'information financiers (SIF) sont au cœur de la prise de décision agile. Cependant, l'impact des biais comportementaux, en particulier la surconfiance managériale, sur leur utilisation efficace reste sous-étudié.

Cette recherche qualitative exploratoire examine les perceptions de sept directeurs financiers et managers d'entreprises technologiques et de services numériques marocaines. Par des entretiens semi-directifs et une analyse thématique sous Nvivo 14, elle révèle l'existence d'une relation significative entre surconfiance managériale et distorsions décisionnelles.

Les résultats révèlent que la surconfiance conduit souvent à une sous-utilisation ou à une mauvaise interprétation des données des SIF. Cette relation est toutefois nuancée par des éléments : complexité de l'environnement digital, résistance à une approche data-driven, défauts de conception des systèmes, mais aussi compétence analytique des managers et engagement réel de la direction.

En définitive, une meilleure conscience et une meilleure gestion de la surconfiance peuvent faire de ce biais un levier de performance et permettre aux entreprises technologiques et de services numériques marocaines de faire de leurs SIF un avantage concurrentiel durable.

**Mots clés :** « surconfiance managériale ; systèmes d'information financiers ; biais décisionnels ; industrie technologique ; services numériques ; Maroc. »

## Abstract

In Morocco's fast-growing technology and digital services sector, financial information systems (FIS) have become essential tools for rapid and informed decision-making. However, the influence of behavioural biases – particularly managerial overconfidence – on their effective use remains largely understudied.

This exploratory qualitative study examines the perceptions of seven financial managers and executives from Moroccan tech and digital services companies. Using semi-structured interviews and thematic analysis performed with NVivo 14, the research highlights a significant relationship between managerial overconfidence and decision-making distortions.

Findings reveal that overconfidence often leads to underutilisation or biased interpretation of FIS data. This relationship is moderated by several factors: the complexity of digital environments, resistance to data-driven approaches, shortcomings in system design, analytical skills of managers, and the actual commitment of top management.

The study concludes that greater awareness and improved governance of overconfidence can turn this bias into a performance lever, enabling Moroccan technology and digital services companies to transform their financial information systems into a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** « managerial overconfidence; financial information systems; decision biases; technology industry; digital services; Morocco. »

## Introduction

Dans un environnement caractérisé par une concurrence intense et des règles de plus en plus strictes, les sociétés marocaines du secteur technologique et des services numériques sont en constante évolution. La qualité des décisions financières représente un élément essentiel de réussite, en raison de l'innovation accélérée et du respect rigoureux des normes (Benazzou et al., 2022 ; Malmendier & Tate, 2005).

Au cours des dernières décennies, les systèmes d'information financiers (SIF) ont évolué d'un simple outil de reporting à un élément stratégique incontournable. Ils facilitent l'évaluation de la fiabilité des informations, la gestion des risques et l'amélioration des processus de décision, contribuant ainsi à l'efficacité globale et à la compétitivité des entreprises (DeSanctis & Poole, 1994 ; Besson & Rowe, 2012 ; Malmendier & Tate, 2015 ; Sarens & De Beelde, 2006).

Malgré leur adoption répandue, notamment en raison de l'intégration d'instruments numériques et de l'alignement sur les standards internationaux, l'effet des SIF sur la performance organisationnelle est encore peu exploré, spécifiquement dans le contexte marocain en pleine transition technologique (Kaplan & Norton, 1992 ; Bouranta et al., 2017).

L'examen de la performance se base sur des critères qualitatifs et quantitatifs touchant à divers aspects : respect des régulations, efficacité opérationnelle, innovation, contentement des parties intéressées et performances financières (Richard et al., 2009 ; Mehralian et al., 2015).

Les systèmes d'information financière (SIF) offrent à la direction des mécanismes et techniques facilitant une gestion efficace des procédures décisionnelles et l'obtention de bénéfices compétitifs.

De plus, le cadre technologique impose des besoins croissants en termes de prise de décision, en raison des changements réglementaires et des attentes des investisseurs et des autorités. Cela rend les systèmes décisionnels plus complexes, incitant les entreprises à privilégier la conformité, l'efficacité et la durabilité.

Au Maroc où l'innovation technologique est en constante évolution, il est judicieux d'évaluer l'influence véritable de la surconfiance managériale sur la performance des entreprises par le biais des SIF. Dans cette optique, notre question de recherche principale peut être formulée de la manière suivante : « **Quel est l'impact de la surconfiance managériale sur la performance des entreprises technologiques et des services numériques au Maroc, à travers l'utilisation des Systèmes d'Information Financiers (SIF) ?** ».

L'organisation de cet article est comme la suite : La première section offre une étude théorique et pratique de la surconfiance des dirigeants et de son impact sur la performance des

organisations. La deuxième partie décrit la démarche employée, à savoir une recherche qualitative exploratoire fondée sur des interviews semi-structurées menées auprès de gestionnaires et directeurs financiers dans le secteur technologique au Maroc. La troisième section expose les résultats issus de l'analyse qualitative, soulignant les perceptions des professionnels quant à l'influence de la surconfiance, ainsi que les conséquences théoriques et managériales qui en résultent.

Pour résumer, cette recherche utilise une approche interprétative afin d'examiner les perceptions et vécus des gestionnaires et de saisir les dynamiques subjectives liées à la surconfiance. Ses résultats visent à enrichir la littérature académique tout en offrant aux praticiens des outils concrets pour optimiser le rôle des systèmes d'information financiers (SIF) dans la gestion de la performance.

### **1. Surconfiance managériale et performance : Implications théoriques et empiriques**

L'impact de la surconfiance managériale sur la performance des entreprises constitue un enjeu majeur de la gestion contemporaine, où l'excellence décisionnelle et la compétitivité durable sont primordiales. La littérature met l'accent sur son rôle dans l'optimisation des processus, la gestion des ressources et l'alignement aux normes de qualité pour renforcer la conformité.

Cependant, bien que son statut de biais décisionnel soit bien établi, son influence – directe ou indirecte – sur la performance reste peu explorée, particulièrement dans le secteur technologique marocain, en pleine expansion stratégique et soumis à des contraintes réglementaires strictes ainsi qu'à une forte dynamique (Ferlie & Shortell, 2001).

La présente revue vise ainsi à analyser les mécanismes par lesquels la surconfiance peut devenir un outil stratégique de création de valeur. Elle s'appuie sur les fondements théoriques éclairant cette relation, complétés par les principales études empiriques, afin de formuler des hypothèses de recherche exploratoires testables.

#### **1.1. Cadrage conceptuel**

D'un point de vue conceptuel, la surconfiance managériale est un biais cognitif par lequel les dirigeants surestiment leurs capacités prédictives et sous-estiment les risques (Malmendier & Tate, 2005).

La performance organisationnelle désigne les résultats quantifiables atteints par rapport aux objectifs stratégiques. Elle s'évalue selon plusieurs dimensions issues principalement du modèle Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) : opérationnelle (efficacité, efficience, pertinence), financière, innovation et satisfaction des parties prenantes, dans un contexte de ressources limitées et d'attentes multiples (investisseurs, clients, employés).

Par ailleurs, la gestion de la surconfiance vise plusieurs objectifs essentiels : conformité réglementaire, évaluation systématique des processus, gestion proactive des risques et promotion de l'apprentissage organisationnel. Elle cherche à garantir la qualité des processus internes tout en identifiant et mettant en œuvre des actions correctives et préventives pour une amélioration continue.

## 1.2. Théories et hypothèses de recherche

La finance comportementale, qui est le cadre théorique central, se fonde sur l'idée que les biais cognitifs ont une influence importante sur les choix financiers (Malmendier & Tate, 2005). Dans ce cadre, la surconfiance managériale peut servir d'outil pour réévaluer les processus de prise de décision. Selon Malmendier et Tate (2008), ce biais, malgré son caractère potentiellement déformant, révèle des possibilités de perfectionnement constant et encourage l'innovation au sein des processus de gestion et de production, influençant favorablement la performance générale.

De façon analogue, Besson et Rowe (2012) soulignent l'importance de l'amélioration constante dans l'emploi des Systèmes d'Information Financiers (SIF). La surconfiance est un facteur essentiel qui permet d'identifier les opportunités pour améliorer les processus. Cette perspective est en accord avec le cycle PDCA (Planifier-Faire-Vérifier-Agir), où un excès de confiance se rapporte à la phase de contrôle (« Vérifier ») qui entraîne des mesures d'amélioration (« Agir »). (Imai, 1986).

Selon la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991 ; Grant, 1996), la gestion de la surconfiance est perçue comme une pratique organisationnelle qui engendre des connaissances tacites et des capacités que les concurrents ont du mal à reproduire (Nelson & Winter, 1982). D'après Harrington (1991), elle encourage une distribution efficace des ressources, diminuant les frais d'exploitation grâce à la valorisation du savoir, l'amélioration des aptitudes collectives et l'instauration de barrières contre la reproduction.

En définitive, en minimisant les coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976), une surconfiance bien gérée garantit la fiabilité des contrôles internes, réduit les pertes, rectifie les erreurs de prise de décision et améliore les chaînes de valeur (Dittenhofer, 2001). En coopérant avec les SIF, elle exerce une influence à multiples facettes : amélioration de la productivité, repérage des points de congestion, renforcement des normes et minimisation des risques, ce qui contribue à rehausser la performance opérationnelle dans son ensemble. Ainsi, ces conclusions nous mènent à formuler une première hypothèse de recherche :

## **H1 : La surconfiance managériale exerce un effet positif et significatif sur la performance opérationnelle des entreprises technologiques.**

Une performance opérationnelle améliorée conduit naturellement à une hausse des indicateurs financiers, comme les marges et le rendement du capital investi. Ainsi, en influençant l'efficacité et l'efficience, la surconfiance managériale a un rôle indirect dans la génération de valeur financière (Sarens & De Beelde, 2006).

Selon le modèle de causalité proposé par Baron et Kenny (1986), la surconfiance engendre initialement des avantages opérationnels, qui se convertissent par la suite en profits financiers. La théorie de la création de valeur de Porter (1985) soutient que ces optimisations opérationnelles peuvent se traduire par des bénéfices mesurables. Kaplan et Norton (1996) mettent également en évidence le rôle d'intermédiaire des aspects non financiers de la performance.

Ces approches convergent : la surconfiance a un impact marginal direct sur la performance financière, mais significatif via la médiation de la performance opérationnelle. Ce mécanisme permet aux entreprises de transformer leurs investissements en SIF en résultats financiers durables.

Partant de ces postulats, nous avançons la deuxième hypothèse de recherche :

## **H2 : La relation entre la surconfiance managériale et la performance financière est médiatisée par la performance opérationnelle dans les entreprises technologiques.**

D'autre part, conformément à la théorie des parties prenantes élaborée par Freeman (1984), une entreprise se doit de considérer les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des employés, des actionnaires ou des fournisseurs. À cet égard, la surconfiance facilite la satisfaction des exigences des parties prenantes en veillant à ce que l'ensemble des processus soit conforme aux normes et aux impératifs requis, tout en s'assurant d'une amélioration continue afin de garantir la satisfaction des attentes.

Selon Crosby (1979), des décisions respectant les normes contribuent à renforcer la confiance et la fidélité des clients. Par ailleurs, des audits rigoureux peuvent mettre en lumière des recommandations pertinentes visant à assurer une gestion optimale des attentes des parties prenantes. Dans le cadre technologique particulier, la satisfaction des parties prenantes apparaît comme une dimension essentielle, eu égard aux enjeux de croissance numérique et à la diversité des régulateurs exerçant une surveillance rigoureuse (Ferlie & Shortell, 2001).

Sur la base de ces affirmations, nous proposons une troisième hypothèse testable :

### **H3 : La surconfiance managériale exerce un effet positif significatif sur la satisfaction des parties prenantes dans les entreprises technologiques.**

Par ailleurs, la relation entre la surconfiance managériale et la performance organisationnelle n'est pas linéaire, mais fortement conditionnée par des facteurs humains et organisationnels.

Conformément à la théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967), aucun système de gestion n'est universellement optimal ; son efficacité dépend de son adéquation au contexte organisationnel. Dans ce cadre, l'engagement de la direction et l'implication des employés jouent un rôle modérateur clé, influençant l'appropriation des processus décisionnels et l'acceptation des changements induits par les biais (Sureshchandar et al., 2001 ; Malmendier & Tate, 2005). Un manque de ressources ou d'autorité peut réduire la gestion de la surconfiance à un exercice formel.

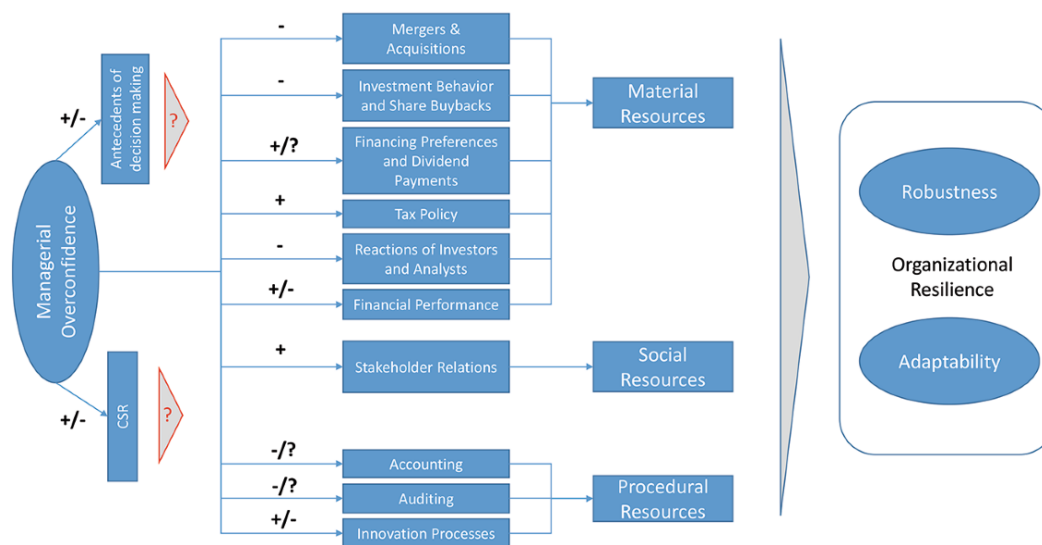
Les travaux en finance comportementale, notamment Malmendier et Tate (2015), insistent sur la nécessité d'une participation étendue pour que les processus d'amélioration continue portent leurs fruits. En résumé, ces facteurs d'engagement renforcent l'efficacité des Systèmes d'Information Financiers (SIF), transformant les observations en leviers concrets de performance durable.

Ceci nous pousse à formuler une quatrième hypothèse de recherche :

### **H4 : L'effet positif de la surconfiance managériale sur la performance organisationnelle est significativement modéré par l'engagement de la direction et l'implication des employés dans le secteur technologique.**

Le schéma suivant intègre les propositions exploratoires et les thèmes émergents, montrant comment la surconfiance managériale influence la performance via les SIF, modérée par des facteurs organisationnels. Il s'inspire des théories (finance comportementale, ressources et compétences) et des résultats qualitatifs, tout en soulignant les effets ambigus (+ / - / ?) relevés dans la littérature et les perceptions des managers.

**Figure 1 : Schéma Conceptuel de l'Impact de la Surconfiance Managériale**



Source : **Élaboration personnelle**

Ce schéma illustre les dynamiques subjectives explorées, où la surconfiance agit comme un biais potentiellement transformé en levier via une gestion proactive.

En résumé, les implications théoriques de l'impact de la surconfiance sur la performance révèlent une convergence entre les cadres conceptuels et les pratiques de gestion. Elles mettent en évidence que la surconfiance est non seulement un biais décisionnel mais également un vecteur de transformation organisationnelle qui impacte positivement diverses dimensions de la performance.

### 1.3. Revue empirique

Du point de vue empirique, cette recherche repose sur des études significatives provenant de divers domaines et situations pour déterminer les schémas et particularités associés à la surconfiance en gestion.

Dans leur étude longitudinale novatrice, Malmendier et Tate (2005) démontrent que l'excès de confiance des dirigeants conduit à des investissements surabondants, tout en favorisant également une discipline organisationnelle renforcée grâce à l'identification des défaillances et à la mise en place d'actions correctives proactives. Cependant, les bénéfices financiers ne deviennent réellement importants qu'après plusieurs années, mettant en évidence un retard d'apprentissage organisationnel.

Selon Psomas et Kafetzopoulos (2014), une étude réalisée sur 130 PME grecques révèle un effet direct significatif sur la performance opérationnelle ( $\beta=0.61$ ,  $p<0.001$ ) et un effet indirect notable sur la performance financière ( $\beta=0.38$ ,  $p<0.05$ ). Les avantages sont plus prononcés

lorsque la surconfiance est considérée comme un outil d'apprentissage plutôt qu'une forme de contrôle répressif.

En termes financiers, Hendricks et Singhal (1997) notent qu'une augmentation moyenne des marges bénéficiaires de 4,7 % et des recettes de 11,2 % survient chez 600 entreprises américaines récompensées pour leur qualité dans les cinq années suivant la mise en place de systèmes influencés par l'excès de confiance. Selon Wayhan et Balderson (2007), sur un échantillon de 212 entreprises cotées, ils constatent un rendement cumulatif anormal de 8,3 % sur trois ans, plus marqué dans les secteurs technologique et manufacturier.

Ferlie et Shortell (2001) signalent une réduction de 34 % des fautes dans la prise de décision et une augmentation de 22 % en matière de conformité réglementaire dans le domaine technologique. Selon Benner et Veloso (2008), l'impact positif est conditionné par la cohérence technologique des processus ( $\beta=0.58$ ,  $p<0.01$  dans les situations cohérentes).

Au Maroc, dans une étude menée en 2024, El Moury et ses collaborateurs ont utilisé la méthode du PLS-SEM pour analyser 55 entreprises de services (y compris celles du secteur numérique). Ils ont identifié l'implication de la direction et le perfectionnement constant comme des éléments cruciaux de performance, en particulier dans un cadre où la hiérarchie est fortement marquée.

Pour résumer, ces recherches s'accordent à dire que la surconfiance joue un rôle clé dans l'amélioration des processus, l'augmentation de la conformité et la génération de valeur, ayant un impact direct sur la performance opérationnelle et médiatisé en termes de performance financière. Des lacunes persistent toutefois : prédominance de modèles transversaux limitant l'inférence causale, et sous-exploration du secteur technologique marocain malgré ses spécificités culturelles et réglementaires.

Cette revue pose ainsi les bases théoriques et empiriques justifiant les quatre hypothèses exploratoires de recherche formulées.

## **2. Méthodologie de recherche**

La présente étude adopte une approche qualitative exploratoire pour analyser les interrelations entre la surconfiance managériale et la performance des entreprises, en se focalisant sur le secteur technologique et des services numériques au Maroc. Cette démarche est particulièrement adaptée aux thématiques complexes et peu explorées, car elle permet une compréhension approfondie des expériences vécues et des dynamiques décisionnelles (Miles & Huberman, 1994 ; Kohn & Christiaens, 2014).

Sept entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables financiers, managers et directeurs d'entreprises du secteur. L'échantillonnage raisonné a privilégié des professionnels dotés d'au moins cinq ans d'expérience, impliqués dans les processus décisionnels financiers et familiers avec l'utilisation des Systèmes d'Information Financiers (SIF). Ce nombre restreint d'entretiens, justifié par Guest et al. (2006), assure une analyse approfondie tout en offrant une diversité de perspectives.

Les entretiens, d'une durée de 30 à 50 minutes, ont été menés en personne ou en ligne selon la disponibilité des participants. Un guide d'entretien semi-directif a orienté les échanges sur les dimensions clés de la surconfiance et de la performance, tout en laissant une flexibilité pour approfondir les réponses.

En effet, les questions du guide couvraient plusieurs thèmes clés ayant trait à :

- La mise en œuvre et au rôle de la surconfiance managériale au sein de l'entreprise.
  - L'impact perçu de la surconfiance sur la performance que ce soit directement ou indirectement.
  - Les facteurs influençant l'efficacité des décisions et leurs implications sur la performance.
  - Les défis rencontrés par les praticiens lors des décisions réalisées dans leurs entreprises.
- Chaque entretien a été enregistré avec le consentement des participants et transcrit pour l'analyse ultérieure.

Dans le but d'atteindre les objectifs fixés pour notre étude, notre analyse des données s'est fondée sur des méthodes généralement employées pour l'examen de contenus textuels, tels que les entretiens et les transcriptions. Tout d'abord, une analyse lexicale a été réalisée dans le but de mettre en évidence les fréquences des mots, les occurrences ainsi que la répartition des termes au sein du corpus examiné. Conformément aux indications de Lebart et al. (1998), ce travail souligne l'importance de l'application de méthodes statistiques afin d'approfondir la compréhension des structures et des concepts prépondérants.

En se fondant sur les résultats de l'analyse lexicale, une étude thématique a été réalisée dans le but d'identifier les thèmes récurrents au sein de la relation entre la surconfiance et la performance. D'après Braun et Clarke (2006), cette méthode met l'accent sur la signification des contenus en structurant les données en thèmes ou catégories, ce qui facilite le regroupement d'idées similaires et la formulation de réflexions approfondies sur le sujet examiné.

Le logiciel NVivo 14 a été utilisé pour faciliter le codage et l'organisation des données issues des entretiens. L'approche d'analyse thématique adoptée combine des méthodes inductives et

déductives (Braun & Clarke, 2006). Une première analyse ouverte a servi à dégager des thèmes naissants à partir des transcriptions (par exemple : « biais décisionnels », « variables modératrices »). Ces thèmes ont par la suite été organisés en catégories centrales (par exemple : impact sur les processus internes, apprentissage et innovation) grâce à un codage axial. NVivo 14 a facilité les itérations grâce à des requêtes lexicales et des matrices de co-occurrence.

Pour assurer la fiabilité, une validation inter-codeurs a été effectuée sur 20 % des données, obtenant un accord Kappa de 0,82. Selon Guest et al. (2006), la saturation conceptuelle a été réalisée après la sixième interview.

Cette analyse a permis d'extraire et de classer les concepts clés liés à la surconfiance managériale, de structurer les thèmes en catégories plus larges, et d'identifier les relations entre surconfiance et performance ainsi que les facteurs modérateurs influençant cette relation.

Le tableau ci-après représente les caractéristiques des personnes interviewées :

**Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon**

Identifiant	Sexe	Tranche d'âge	Poste occupé	Année d'expérience dans le poste
H1	Homme	[30-40ans[	Manager financier	7 ans
H2	Homme	[40-50ans[	Directeur financier	16 ans
F1	Femme	[40-50ans[	Responsable SIF	13 ans
F2	Femme	[20-30ans[	Analyste financier	8 ans
H3	Homme	[30-40ans[	CEO startup	10 ans
H4	Homme	[40-50ans[	CTO	17 ans
F3	Femme	[20-30ans[	Manager décisionnel	5 ans

Source : Auteurs

Notre échantillon est constitué de 57% d'hommes et 43% de femmes, l'ensemble des personnes interviewées disposent d'un nombre d'année d'expérience, dans le poste occupé, supérieure à cinq (5) ans. De surcroit, la tranche d'âge la plus fréquente est celle de [40-50ans [qui représente 43% de notre échantillon.

### 3. Résultats et discussion

#### 3.1. Analyse lexicale

En nous appuyant sur les données recueillies lors des entretiens réalisés avec sept responsables dans les domaines de la gestion financière et de la prise de décision au sein d'entreprises technologiques, ainsi que sur l'analyse qualitative effectuée, nous exposons les éléments qui en ont émergé :

Dans un premier temps, l'analyse lexicale effectuée sur notre contenu à travers une requête de fréquence des mots nous orientera vers les concepts les plus significatifs de notre étude, comme



une coordination et une communication efficace entre ces acteurs pour répondre à leurs exigences respectives.

Ces observations s'alignent avec le tableau de fréquence des mots, où les vingt termes les plus fréquents représentent 31 % du contenu pondéré des entretiens.

En synthèse, l'analyse lexicale présente la surconfiance comme un instrument ambivalent : source potentielle de distorsion décisionnelle, mais aussi vecteur d'amélioration continue et de gestion des biais dans les SIF. La prédominance des termes « managers » et « investisseurs » met en lumière le rôle clé de la coopération interne, de la réactivité et de l'implication des parties prenantes pour optimiser la performance organisationnelle. Au regard de ces observations, nous avons décidé de nous engager dans une analyse plus approfondie des thèmes principaux émergents des entretiens réalisés.

**Tableau 2 : Fréquence des mots (20 premiers)**

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Surconfiance	12	212	5,71
Décision	8	192	5,17
Performance	11	81	2,18
Biais	5	80	1,89
Système	7	72	1,82
Entreprise	10	51	1,33
Efficacité	10	47	1,25
Données	7	42	1,13
Risques	7	41	1,10
Managers	8	51	1,09
Investisseurs	13	50	1,06
Conformité	10	39	1,05
Résultats	9	38	0,96
Normes	6	35	0,94
Identifier	10	36	0,86
Internes	8	30	0,81
Équipes	7	27	0,73
Pratiques	9	33	0,69
Réalisé	7	29	0,68
Parties	7	35	0,67

Source : Résultats de l'analyse lexicale par Nvivo14

### 3.2. Analyse thématique

Cette analyse, qualifiée de thématique, vise à décomposer les données en thèmes significatifs, permettant ainsi d'appréhender les relations entre la surconfiance et la performance organisationnelle.

En se fondant sur notre guide d'entretien, une approche systématique et itérative a été mise en œuvre, s'appuyant sur la familiarisation avec les données, le codage ainsi que le regroupement

des idées. Cette approche nous a permis de convertir nos données brutes en connaissances applicables.

De ce fait, l'analyse thématique, telle que schématisée dans la figure ci-dessous, a permis de ressortir les thèmes centraux suivants :

- **Impact sur la performance** : ce thème souligne comment la surconfiance impacte toutes les dimensions de la performance classées selon le modèle de Norton et Kaplan ;
- **Facteurs modérateurs** : Ce thème explore les éléments qui influencent l'efficacité de la surconfiance et influencent par conséquent son impact sur la performance soit de manière négative ou positive ;
- **Défis et impacts** : Ce thème renvoie aux défis auxquels les managers font face lors de la réalisation de leurs décisions dans le contexte de l'entreprise technologique.

**Tableau 3 : Récapitulatif de l'analyse thématique**

Type d'analyse	Nombre de fichiers sources (entretiens)	Nombre de références encodées
Analyse thématique	7	205
I) Défis et impacts	7	24
II) Facteurs de modération	7	45
III) Impact sur la performance	7	136
i. Dimension Apprentissage	7	41
ii. Dimension Client	7	22
iii. Dimension Financière	7	24
iiii. Dimension processus	7	49

Source : Résultats de l'analyse thématique par Nvivo14

À cet égard, les résultats majeurs issus de l'analyse thématique relative au thème « impact sur la performance » indiquent que la surconfiance exerce une influence directe et immédiate sur les processus internes, tels que définis dans la dimension « processus ». En effet, sa mission principale consiste, d'une part, à garantir que les processus décisionnels se conforment aux normes internes et externes, et, d'autre part, à identifier les inefficacités afin de les corriger.

La surconfiance contribue également à la gestion des risques, à l'optimisation de la chaîne décisionnelle et à l'assurance que les processus sont en adéquation avec les objectifs de performance. Comme l'indiquent Malmendier et Tate (2005), la surconfiance contribue à assurer que les processus internes se conforment aux normes de qualité établies par les organismes de régulation, ce qui diminue les risques de non-conformité et optimise, par conséquent, la performance globale de l'entreprise.

Dans le cadre de notre analyse, l'ampleur de l'impact de la surconfiance sur les processus internes se vérifie, d'une part, par le nombre significatif de références enregistrées et, d'autre

part, par les extraits de verbatim, dont nous présentons quelques exemples, qui corroborent à leur tour les conclusions antérieures :

« ... son rôle est de vérifier que nos processus et données respectent non seulement nos propres exigences internes mais aussi les lois qui régissent le secteur. » [# H1]

« ...la surconfiance permet d'identifier les biais et les dysfonctionnements dans les processus décisionnels, ce qui contribue à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités. » [#F1]

« ...la surconfiance aide à identifier les écarts entre les pratiques actuelles et les standards établis. Cela permet à notre entreprise de prendre des mesures correctives avant que des problèmes majeurs n'émergent. » [# H2]

Dans un second temps, nous aborderons la dimension « apprentissage et innovation », qui revêt également une importance significative en raison du nombre de références enregistrées. Selon Malmendier et Tate (2015), la surconfiance, en favorisant des processus d'amélioration continue, stimule l'innovation en établissant un cadre favorable à l'expérimentation et à l'adaptation des pratiques. En conséquence, l'innovation s'affirme comme une composante intrinsèque de la culture, résultant de l'apprentissage influencé par divers biais.

D'après les retours de nos participants, la surconfiance revêt une importance significative dans le développement des compétences ainsi que dans l'intégration de l'innovation au sein des processus. Grâce à l'instauration de formations, à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion et à l'implémentation d'innovations technologiques, les entreprises ont la capacité non seulement de préserver, mais également de renforcer leur compétitivité.

Ceci s'exprime clairement dans les extraits de verbatim suivants :

« ...aussi, cultiver une culture d'engagement, d'apprentissage et d'innovation, tout en intégrant les résultats des SIF dans la stratégie globale. » [# F2]

« ...le fait d'offrir des possibilités de formation fondées sur les constats de la surconfiance aide les employés à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour régler efficacement les problèmes décisionnels » [# F1]

« ...la surconfiance soutient aussi l'amélioration continue en stimulant l'innovation. Chaque décision biaisée nous incite à reconsidérer nos pratiques, à les optimiser et à intégrer de nouvelles technologies. » [# H3]

Par ailleurs, nos résultats mettent en évidence l'existence d'un lien entre les résultats liés à la surconfiance et la satisfaction des clients, bien que ce lien soit moins significatif que les dimensions antérieures. En effet, la surconfiance, en veillant à ce que les décisions soient conformes aux normes strictes de qualité et de sécurité, ainsi qu'en garantissant le respect des

réglementations, contribue à renforcer la confiance des clients, qu'il s'agisse des utilisateurs, des professionnels ou des distributeurs.

En outre, l'exploitation des résultats liés à la surconfiance, dans le but de rectifier toute distorsion potentielle ou existante, permet à l'entreprise technologique de fournir des produits fiables et efficaces tout en minimisant le risque d'erreurs stratégiques. Cela contribue à préserver la réputation de l'entreprise et à maintenir un niveau élevé de satisfaction parmi sa clientèle.

Nos participants l'évoquent clairement dans les passages suivants :

« ...un système décisionnel bien rodé se traduit par des produits plus sûrs, plus fiables, et conformes aux attentes des consommateurs. Cela renforce la confiance des clients envers notre marque et favorise leur fidélisation.» [# H4]

« ...la surconfiance renforce la confiance des parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs ou des investisseurs. En démontrant un engagement envers la qualité et la conformité, l'entreprise renforce sa réputation et sa crédibilité sur le marché. » [# F2]

« ...des décisions fiables et conformes augmentent la confiance des clients envers l'entreprise, ce qui peut se traduire par une fidélisation accrue et un meilleur positionnement sur le marché. » [# F3]

En ce qui concerne l'impact financier, la surconfiance contribue à l'amélioration de la performance financière en atténuant les coûts associés aux erreurs de prévision, aux biais cognitifs et aux rappels stratégiques. En procédant à l'identification préalable des risques et en remédiant aux inefficacités des processus, la surconfiance permet aux entreprises du secteur technologique d'optimiser leurs opérations. Cela se manifeste par une augmentation de la productivité, une diminution des pertes ainsi que des pénalités liées à la non-conformité, tout en consolidant l'image de marque de l'entreprise, ce qui peut favoriser les ventes et optimiser les marges bénéficiaires.

La corrélation entre la surconfiance et la performance financière se manifeste également par son impact sur la gestion proactive des risques ainsi que sur la transparence. Les biais réguliers facilitent l'anticipation des évolutions réglementaires et contribuent à préserver la confiance des parties prenantes, en particulier celle des investisseurs et des partenaires commerciaux. En diffusant ces pratiques de conformité et d'amélioration continue, les entreprises du secteur technologique sont en mesure d'attirer un volume accru d'investissements et de consolider leur position sur le marché, ce qui se traduit par une stabilité ainsi qu'une croissance financière pérenne.

Ces postulats sont clairement validés par nos participants qui l'expriment dans les extraits ci-dessous :

« ...cela permet de réduire le risque d'amendes, de rappels de produits ou même de suspension de la production, qui pourraient avoir des conséquences désastreuses sur notre chiffre d'affaires et notre réputation. » [# H4]

« ...la surconfiance est vital pour anticiper et éviter les sanctions réglementaires, qui peuvent non seulement nuire à la réputation de l'entreprise, mais aussi entraîner des pénalités financières importantes. » [# H1]

Par ailleurs, l'analyse de la seconde thématique centrale dans le cadre de notre étude qui renvoie aux « facteurs modérateurs » nous a permis de ressortir que l'efficacité de la surconfiance dans l'amélioration de la performance n'est pas uniforme mais modulée par trois facteurs principaux qui émergent de manière récurrente dans le discours de nos interviewés.

Premièrement, nous évoquons « La culture de l'entreprise et l'engagement de la direction » comme facteur modérateur décisif de l'efficacité de la surconfiance. Ceci dit, si la direction appréhende la surconfiance comme un levier stratégique, elle alloue aux managers les ressources nécessaires et veille à lui accorder l'appui requis afin de transformer toute distorsion en opportunité d'amélioration systématique.

« ...l'implication active de la direction et des managers dans la mise en œuvre des décisions est indispensable pour assurer une réelle appropriation des actions correctives et préventives. » [# H1]

« ...il est crucial que la direction affirme son attachement à la data-driven, aux valeurs véhiculées, à l'importance d'une culture objective. » [# H3]

« ...la direction doit s'impliquer de manière directe dans les décisions, en approuvant la planification, en participant aux revues de résultats, et en étant un relais pour la mise en œuvre des corrections. » [# F3]

Au-delà de l'engagement ponctuel de la direction, la culture globale détermine la réceptivité aux conclusions des SIF. De ce fait, dans une entreprise où l'objectivité est perçue comme une valeur partagée plutôt qu'une contrainte, la surconfiance bénéficie de la légitimité naturelle qui favorise la valorisation de la transparence dans le reporting des dysfonctionnements et l'intégration de l'amélioration continue dans les pratiques quotidiennes.

« ...une culture d'entreprise qui valorise l'objectivité et l'amélioration continue incite les équipes à coopérer pleinement avec les données et à s'approprier les recommandations. » [# H2]

« ...l'implication de la direction et des employés dans le processus décisionnel est déterminante. Un soutien actif de la direction favorise une culture data-driven au sein de l'organisation, tandis que l'engagement des employés facilite la mise en œuvre des corrections issues des SIF. » [# F1]

Le second facteur prépondérant mentionné par nos participants est « l'autonomie et l'expertise des gestionnaires ». Il fait référence à l'importance cruciale de l'expertise des gestionnaires, laquelle peut exercer une influence significative sur la pertinence des actions correctives préconisées. Par ailleurs, l'indépendance, englobant l'autonomie hiérarchique et la liberté d'investigation, représente un facteur complémentaire essentiel à l'objectivité des constats ainsi qu'à l'étendue du périmètre décisionnel, ce qui peut considérablement atténuer l'impact de la surconfiance sur l'amélioration de la performance.

« ...le manager doit avoir les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour mener des évaluations approfondies des données. L'indépendance garantit que les décisions sont menées de manière objective et sans parti pris. » [# H3]

« ...le maintien de l'indépendance et de l'objectivité est la pierre angulaire de la décision. Le manager doit éviter les conflits d'intérêts qui pourraient compromettre son impartialité et s'assurer qu'il n'est pas influencé par les parties impliquées surtout quand il s'agit de décisions internes.» [# F2]

« ...la compétence du manager est un facteur clé dans la qualité de la décision. Chaque manager doit avoir une compréhension approfondie des processus analysés, des normes de données adoptés et des meilleures pratiques de l'industrie. » [# H2]

Finalement le dernier facteur que nous évoquons se rapporte à la « rigueur méthodologique de la démarche décisionnelle », étant un facteur qui amplifie l'efficacité de l'expertise technique et de l'indépendance ce qui garantit la pertinence de l'évaluation du manager transformant la décision d'un exercice ponctuel de conformité à un processus d'amélioration continue.

« ...la préparation adéquate de la décision est essentielle. Cela inclut la définition claire des objectifs, l'élaboration d'un plan détaillé et la collecte préalable des données nécessaires...Une bonne préparation permet de maximiser le temps passé sur le terrain et d'assurer une couverture complète des processus analysés. » [# F1]

« ...Une préparation minutieuse avant la décision est essentielle. Cela inclut la définition claire des objectifs de la décision, la sélection appropriée des critères d'évaluation et la planification des ressources nécessaires. Un plan bien structuré permet de s'assurer que tous les aspects critiques des données sont examinés. » [# F3]

Pour conclure, le dernier thème de notre analyse thématique concerne les défis auxquels les gestionnaires sont confrontés dans le cadre de la prise de décisions. Dans ce contexte, trois variables se révèlent prépondérantes, à savoir les défis organisationnels, la complexité réglementaire inhérente au secteur, ainsi que les enjeux de compétence et d'indépendance.

Sur le plan organisationnel, les entreprises du secteur technologique rencontrent des difficultés à mettre en œuvre de manière efficace les corrections des biais lorsque la surconfiance est perçue comme étant punitive plutôt qu'amélioratrice. Cette mentalité engendre une résistance au changement au sein des équipes et favorise des comportements d'évitement ainsi que des restrictions d'accès à des informations essentielles.

« ...L'adhésion des équipes est aussi un défi majeur. Si la décision est perçue comme une menace ou une contrainte, cela peut créer une certaine réticence et éventuellement limiter l'efficacité de la décision. » [# H4]

En second lieu, les défis réglementaires apparaissent également comme des facteurs restrictifs, notamment en raison des spécificités du secteur technologique, lequel se distingue par une forte densité réglementaire et la coexistence de divers référentiels. Cette complexité contraint les gestionnaires à acquérir une maîtrise simultanée de l'ensemble des référentiels normatifs et à veiller à la mise à jour de leurs compétences en fonction de leurs évolutions. Cela peut diriger les efforts et l'attention des gestionnaires davantage vers la problématique de la conformité, au détriment de l'amélioration continue.

« ...le secteur technologique est soumis à une myriade de réglementations et de normes, et celles-ci continuent d'évoluer...à mesure que les normes données continuent d'évoluer, le manager doit rester à jour et garantir le respect des dernières réglementations. » [# F2]

« ...la diversité des normes et réglementations à respecter, la complexité croissante des processus de décision, la nécessité de rester constamment à jour sur les meilleures pratiques et technologies émergentes.» [# H1]

Pour conclure, le dernier défi auquel nos participants se confrontent concerne la compétence et l'autonomie des managers. En effet, l'évolution rapide de la réglementation et des technologies constitue un défi pour les managers en matière de maintien des compétences techniques, défi qui est accentué par les coûts élevés de la formation continue, que les entreprises peinent à assumer. L'indépendance se révèle également comme un défi complexe, en particulier en raison de contraintes organisationnelles qui entravent une séparation effective entre les gestionnaires et les équipes.

« ...L'un des principaux défis pour un manager est de rester impartial et objectif tout en étant partie prenante de l'entreprise.» [# H2]

« ...le maintien de l'indépendance et de l'objectivité est la pierre angulaire de la décision. Le manager doit éviter les conflits d'intérêts qui pourraient compromettre son impartialité et s'assurer qu'il n'est pas influencé par les parties impliquées surtout quand il s'agit de décisions internes.» [# F2]

« ...il est crucial que le manager soit formé aux dernières normes et techniques de décision. Ce défi peut entraîner une diminution de la qualité des décisions et, par conséquent, des impacts négatifs sur la performance de l'entreprise.» [# H3]

« ...Une décision inefficace ou mal accueillie peut entraîner des retards dans la mise en œuvre des actions correctives, des biais non résolus, et, à long terme.» [# H4]

Les résultats de l'analyse thématique convergent avec la revue empirique pour confirmer le rôle prépondérant de la surconfiance managériale comme catalyseur d'amélioration de la performance.

Son impact le plus direct concerne l'efficacité opérationnelle et les processus internes : elle assure le respect des normes, une gestion proactive des risques et la correction des inefficacités. Ces observations sont corroborées par Malmendier et Tate (2005), qui associent la surconfiance à une réduction des non-conformités et à un gain d'efficacité, ainsi que par Ferlie et Shortell (2001), qui relèvent une diminution des erreurs décisionnelles et un renforcement de la conformité dans le secteur numérique.

Sur le plan financier, l'effet est essentiellement indirect : la surconfiance atténue les coûts liés aux erreurs, non-conformités et risques réglementaires. Hendricks et Singhal (1997) observent des hausses de marges bénéficiaires, tandis que Psomas et Kafetzopoulos (2014) valident un impact médiatisé. Malmendier et Tate (2015) soulignent par ailleurs le renforcement de la confiance des clients et parties prenantes via une meilleure conformité. Cependant, les gains financiers significatifs n'apparaissent qu'à long terme, après une période d'apprentissage organisationnel.

Enfin, l'efficacité de la surconfiance dépend fortement de facteurs contextuels et culturels. La culture d'entreprise et l'engagement de la direction agissent comme modérateurs déterminants (Besson & Rowe, 2012), particulièrement dans des environnements hiérarchiques. Comme l'indiquent Malmendier et Tate (2008), une perception positive de la surconfiance comme levier d'amélioration amplifie son impact, tandis qu'une vision coercitive génère résistance et limite ses bénéfices.

## Conclusion

Les résultats de cette étude exploratoire confirment le rôle significatif de la surconfiance managériale dans l'amélioration de la performance des entreprises technologiques et de services numériques au Maroc.

Opérationnellement, elle identifie inefficacités et biais, rationalise les processus et réduit les coûts liés aux erreurs. Organisationnellement, elle favorise la synergie des équipes, optimise la gestion des risques et instaure une culture d'amélioration continue. Financièrement, elle renforce la confiance et la fidélité des clients et parties prenantes, impactant positivement les résultats.

Cependant, son efficacité varie selon les facteurs contextuels. Une culture organisationnelle valorisant l'objectivité et l'amélioration continue, couplée à un fort engagement managérial, maximise ses bénéfices. À l'inverse, résistance au changement, attentes divergentes des parties prenantes et évolution rapide des normes constituent des défis majeurs pour les responsables.

Pour les dirigeants du secteur, ces findings soulignent la nécessité d'investir dans des programmes intégrés de gestion des biais. La surconfiance doit être vue non comme une simple source de distorsion, mais comme un levier de création de valeur. Une culture data-driven, soutenue par des SIF méthodiques et réguliers, représente un avantage concurrentiel décisif.

La nature exploratoire de cette recherche ouvre des perspectives futures prometteuses, notamment via des études longitudinales pour évaluer la durabilité de ces effets à long terme.

En conclusion, une approche intégrée – tenant compte des spécificités organisationnelles, favorisant l'engagement des parties prenantes et surmontant les défis opérationnels – permettra aux entreprises marocaines du secteur de transformer la surconfiance en atout stratégique pour une adaptation rapide aux évolutions concurrentielles et réglementaires.

Une piste innovante pour les recherches futures consiste à explorer l'utilisation de l'IA dans les SIF comme « miroir débiaisant » en temps réel : en détectant automatiquement les patterns de surconfiance (sous-utilisation de données contradictoires, surestimation des prévisions), l'IA pourrait générer des alertes contextualisées, simulations alternatives ou recommandations pour contrer le biais, favorisant ainsi des décisions plus éclairées et créatives.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1). Adeniyi, O. S., & Folashade, O. (2020). The influence of quality audit on organizational performance: Evidence from manufacturing companies. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(2), 218-236.
- (2). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (3). Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- (4). Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5), 611-629.
- (5). Benazzou, L., et al. (2022). Digitalisation financière et gouvernance des entreprises marocaines. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*.
- (6). Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation.
- (7). Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. *The TQM Journal*, 29(1), 147-166.
- (8). Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- (9). Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis. *Management Science*, 51(7), 1046-1059.
- (10). Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- (11). Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- (12). DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory.
- (13). Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: An expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443-450.
- (14). El Moury, L., Kacimi, Y., Fennane, A., & Echchelh, A. (2024). QMS processes as mediators between quality practices and organizational performance: A PLS-SEM approach in Moroccan service firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(3-4), 387-408.

- (15). Ferlie, E., & Shortell, S. M. (2001). Improving the quality of healthcare in the United Kingdom and the United States: A framework for change. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 281-315.
- (16). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (17). Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- (18). Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- (19). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- (20). Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
- (21). Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258-1274.
- (22). Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- (23). Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press.
- (24). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- (25). Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- (26). Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2001). Audit and self-assessment in quality management: Comparison and compatibility. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 366-377.
- (27). Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, 53(4), 67-82.
- (28). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- (29). Lebart, L., Salem, A., & Berry, L. (1998). *Exploring textual data*. Kluwer Academic Publishers.
- (30). Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *Journal of Finance*, 60(6), 2661-2700.

- (31). Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 20-43.
- (32). Malmendier, U., & Tate, G. (2015). Behavioral CEOs: The role of managerial overconfidence. *Journal of Economic Perspectives*, 29(4), 37-60.
- (33). Mehralian, G., & Babapour, J. (2015). Developing a model for an agile supply chain in pharmaceutical industry. *International Journal of Pharmaceutical Healthcare Marketing*, 9(1), 74-91.
- (34). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
- (35). Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- (36). Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- (37). Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- (38). Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- (39). Psomas, E. L., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: Evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380-398.
- (40). Psomas, E. L., & Kafetzopoulos, D. P. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 756-774.
- (41). Raisinghani, M. S., Ette, H., Pierce, R., Cannon, G., & Daripaly, P. (2005). Six Sigma: Concepts, tools, and applications. *Industrial Management & Data Systems*, 105(4), 491-505.
- (42). Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- (43). Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(3), 219-241.

- (44). Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3), 343-363.
- (45). Terziovski, M., & Guerrero, J. L. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 158, 197-207.
- (46). Wayhan, V. B., & Balderson, E. L. (2007). TQM and financial performance: What has empirical research discovered? *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(4), 403-412.