

**LA CONTRIBUTION DU CAPITAL HUMAIN AU COMPORTEMENT
INNOVANT : ANALYSE DU ROLE DE L'ORIENTATION MARCHE
DANS LES ENTREPRISES AGRICOLES EXPORTATRICES DE LA
REGION SOUSS MASSA AU MAROC**

**THE CONTRIBUTION OF HUMAN CAPITAL TO INNOVATIVE
BEHAVIOR: AN ANALYSIS OF THE ROLE OF MARKET
ORIENTATION IN EXPORTING AGRICULTURAL FIRMS IN THE
SOUSS-MASSA REGION OF MOROCCO**

AZZAHIDI Adil

Maître de conférences

Faculté d'Économie et de Gestion de Guelmim

Université IBN ZOHR - Maroc

Laboratoire de Recherche en Management, Innovation et Recherche Appliquée (MIRA)

Date de soumission : 28/02/2026

Date d'acceptation : 01/04/2026

Pour citer cet article :

Azzahidi. A. (2026) « La contribution du capital humain au comportement innovant : analyse du rôle de l'orientation marché dans les entreprises agricoles exportatrices de la région Souss Massa au Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 150- 175.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article analyse l'impact du capital humain sur le comportement innovant des entreprises agricoles exportatrices de la région du Souss Massa, en considérant le rôle médiateur de l'orientation marché. En mobilisant un modèle hypothético-déductif, l'étude s'appuie sur un échantillon de 47 entreprises afin de tester empiriquement les relations entre les variables. Les résultats confirment que le capital humain constitue un facteur stratégique de stimulation de l'innovation, notamment lorsqu'il est mobilisé à travers une orientation client forte. En revanche, l'orientation concurrents n'apparaît pas comme un déterminant significatif du comportement innovant dans ce secteur. Ces conclusions soulignent l'importance d'investir dans le développement des compétences et du savoir-faire des employés afin de renforcer la compétitivité internationale des entreprises agricoles du Souss Massa.

Mots clés : Capital humain ; Comportement innovant ; Orientation marché ; Entreprises agricoles exportatrices ; Souss Massa.

Abstract

This article examines the impact of human capital on the innovative behavior of exporting agricultural firms in the Souss-Massa region, with particular attention to the mediating role of market orientation. Using a hypothetico-deductive approach, the study draws on a sample of 47 firms to empirically test the relationships between the research variables. The findings confirm that human capital is a strategic driver of innovation, especially when leveraged through a strong customer orientation. By contrast, competitor orientation does not emerge as a significant determinant of innovative behavior in this sector. These results underscore the importance of investing in the development of employees' skills and know-how in order to strengthen the international competitiveness of agricultural firms in Souss-Massa.

Keywords: Human capital; Innovative behavior; Market orientation; Exporting agricultural firms; Souss-Massa.

Introduction

Dans un contexte marqué par une concurrence mondiale de plus en plus intense et par des marchés en constante évolution, l'innovation s'impose comme un levier stratégique incontournable pour assurer la survie et la performance des entreprises. Elle ne se limite pas à la création de nouveaux produits ou services, mais englobe également les processus, les méthodes organisationnelles et les pratiques managériales susceptibles d'améliorer la compétitivité. La région Souss Massa, dont l'économie repose largement sur l'agriculture et l'exportation de primeurs et d'agrumes, illustre parfaitement ce défi, dans un secteur soumis à des exigences croissantes en matière de qualité, de traçabilité et de durabilité, la capacité d'innover devient une condition sine qua non pour maintenir et développer sa position sur les marchés internationaux.

Cependant, l'innovation ne peut se concevoir indépendamment du capital humain, qui constitue le socle de toute démarche créative et adaptative. Le capital humain, défini comme l'ensemble des connaissances, compétences, savoir-faire et aptitudes détenus par les employés, représente un actif stratégique permettant aux organisations de générer de la valeur et de transformer leurs processus internes. La mobilisation efficace de ce capital est ainsi déterminante pour stimuler le comportement innovant, en favorisant la génération d'idées nouvelles, leur mise en œuvre et leur diffusion au sein de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'orientation marché apparaît comme un mécanisme clé pour articuler le capital humain et le comportement innovant. Elle renvoie à la capacité des entreprises à comprendre et à anticiper les besoins des clients, à s'adapter aux dynamiques concurrentielles et à exploiter les opportunités du marché. La littérature souligne que l'orientation marché peut renforcer l'impact du capital humain sur l'innovation, en fournissant un cadre stratégique et des signaux externes qui guident la créativité et la prise de décision au sein de l'entreprise.

Malgré l'intérêt croissant pour ces interactions, peu d'études se sont attachées à explorer empiriquement le rôle conjoint du capital humain et de l'orientation marché dans le déclenchement du comportement innovant, notamment dans le contexte spécifique des filières agricoles du Souss Massa. Cette lacune justifie pleinement la présente recherche, dont la problématique centrale peut être formulée ainsi : dans quelle mesure le capital humain constitue-t-il un levier du comportement innovant, et comment l'orientation marché module-t-elle cette relation ?

Pour répondre à la problématique soulevée, cette étude adopte une approche hypothético-déductive, reposant sur un modèle conceptuel intégrant le capital humain, l'orientation marché

et le comportement innovant. La recherche s'appuie d'abord sur une revue de littérature approfondie afin de clarifier les concepts clés, avant de présenter le cadre empirique basé sur un échantillon d'entreprises exportatrices du Souss Massa. L'analyse statistique des données permet d'examiner les liens entre les variables, et ouvre la discussion sur les implications théoriques et pratiques de ces résultats. La conclusion propose une synthèse des principaux enseignements et suggère des pistes pour des recherches futures, visant à approfondir la compréhension de l'innovation dans le contexte agricole marocain.

1. Le capital humain au service de la performance organisationnelle

Le concept de capital humain désigne les connaissances, compétences et aptitudes des employés (Ruiz et al., 2017). Il regroupe l'ensemble des attitudes, valeurs et habiletés détenues par les individus, constituant ainsi une source d'avantage concurrentiel et de création de valeur organisationnelle (Hamadamin et Atan, 2019). Bontis (1998) définit le capital humain comme l'expérience, le savoir-faire et le talent des travailleurs au sein d'une organisation, tandis que Kianto et al. (2017) y voient la combinaison des capacités, compétences, connaissances et expériences individuelles.

Le capital humain représente donc un ensemble de facteurs humains, intégrant compétences, intelligence et expertise, qui confèrent à l'entreprise son caractère distinctif et que les employés emportent avec eux lorsqu'ils quittent l'organisation (Kaufman, 2019). Il constitue un levier essentiel de création de valeur et de performance élevée (Khalique et al., 2020), au point d'être considéré, dans le cadre des approches fondées sur les ressources, comme l'actif stratégique majeur de l'entreprise (Alqershi et al., 2019).

Historiquement, la notion de capital humain a émergé dès le XVIIe siècle avec William Petty, qui cherchait à mesurer la valeur du travail et le coût des vies perdues lors des guerres. Aujourd'hui, le capital humain est compris comme l'ensemble des compétences de la main-d'œuvre, perçu comme une ressource et un actif, et enrichi par les investissements en formation, éducation et santé (Mubarik, 2015).

De nombreuses recherches ont insisté sur son rôle structurant dans les organisations. Jurcevic et al. (2014) estiment qu'il incombe au management de mettre en place un environnement de travail inclusif, capable de retenir les employés expérimentés tout en favorisant l'intégration des nouveaux. De même, Amaechi et al. (2021) rappellent que, malgré l'évolution des facteurs traditionnels de compétitivité, les personnes demeurent la clé du succès organisationnel.

Pour Bharthvajan (2014), le capital humain se caractérise par des qualités telles que la connaissance approfondie, les compétences analytiques, la communication, la capacité

d'apprentissage et l'adaptabilité. Ces éléments sont déterminants pour stimuler l'innovation et soutenir la croissance économique (Blanka et al., 2022).

Selon la théorie du capital humain, ce concept englobe l'ensemble des connaissances, compétences et attributs sociaux ou personnels qui créent de la valeur économique et organisationnelle (Khan et al., 2024). Les contributions de Becker (1975) ont consolidé cette théorie en soulignant l'influence directe du capital humain sur la performance organisationnelle. En outre, le capital humain est identifié comme une ressource fondamentale pour maintenir l'avantage concurrentiel (Chowdhury et al., 2014), améliorer les activités et les résultats (Nguyen, 2020), et renforcer la réussite organisationnelle grâce à l'orientation vers l'apprentissage et les réseaux externes (Nienaber et al., 2019).

Le capital humain s'inscrit également dans le champ du capital intellectuel, défini comme l'ensemble des connaissances, compétences et capacités collectives des employés (Sirmon et Hitt, 2009). Il constitue une ressource stratégique composée d'expériences accumulées par la formation et l'apprentissage (Chen et Huang, 2009), étroitement liée à la performance organisationnelle et aux résultats financiers (Jiang et al., 2012). L'implémentation d'outils de gestion des connaissances améliore l'efficacité et la compétitivité des organisations (Cebi et al., 2010).

Dans cette perspective, plusieurs études soulignent que l'amélioration et la gestion du capital humain accroissent directement la capacité d'innovation, la productivité et la croissance économique (Yen, 2013). Elles confirment ainsi que le capital humain constitue l'un des piliers essentiels de la performance durable des organisations, en intégrant créativité, apprentissage et savoirs pratiques (Sharabati et al., 2010).

Par ailleurs, la majorité des recherches ont souligné l'importance du (KBV) pour les entreprises, qui se sont toujours efforcées de tirer parti de l'utilisation et du déploiement de leurs ressources basées sur la connaissance, afin d'améliorer leur capacité d'innovation et maintenir un avantage concurrentiel. Dans ce sens, le (KBV) a mis l'accent sur l'étude des ressources fondées sur la connaissance, qui font référence aux mécanismes utilisés par les entreprises afin de combiner et transformer leurs connaissances en ressources tangibles. Ainsi, nous pouvons dire que les entreprises les plus performantes sont celles qui parviennent mieux à acquérir, créer, gérer et utiliser leurs connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995).

2. Le comportement innovant : un processus multidimensionnel

Le comportement innovant est étudié et valorisé depuis plusieurs décennies. Il se définit comme l'ensemble des actions individuelles visant à générer, modifier, communiquer et mettre en

œuvre des idées nouvelles (van Essen et al., 2022). Ce comportement est généralement considéré comme un concept multidimensionnel et évolutif (Shah et al., 2023).

Cependant, bien que reconnu comme une construction distincte, le comportement innovant est souvent confondu avec le comportement créatif. Cette confusion a conduit les chercheurs à clarifier la distinction entre ces deux notions (Teng et al., 2020). En effet, créativité et innovation sont longtemps apparues comme étroitement liées (Iqbal et al., 2020). La créativité correspond principalement à la découverte et à la génération d'idées nouvelles et utiles, tandis que l'innovation renvoie à leur mise en œuvre réussie (Jun et Lee, 2023). Dans ce sens, le comportement créatif constitue une étape préalable au comportement innovant (Pundt, 2024). L'importance croissante accordée au comportement innovant s'explique par son rôle déterminant dans les résultats organisationnels. Des études montrent qu'il contribue à la performance et à la promotion des employés (Rodrigues et Rebelo, 2023), au succès des équipes de projet (Khan, 2024), ainsi qu'au développement des capacités d'innovation et à la performance des entreprises (Li et al., 2019).

Tout au long du processus d'innovation, les idées doivent circuler librement et être soutenues par le leadership afin de se transformer en actions bénéfiques pour l'organisation (Yopan et al., 2022). Dans cette logique, le comportement innovant déclenche des changements dans les processus, produits et services, et renforce la capacité de gestion et d'innovation des organisations. Il constitue donc une compétence précieuse qui ouvre la voie à la créativité (Trott, 1998).

Compte tenu de cette importance stratégique, plusieurs recherches ont identifié des antécédents du comportement innovant liés tant aux caractéristiques individuelles qu'aux attributs de l'environnement de travail. Parmi ces facteurs figurent l'expérience professionnelle (Kim et al., 2021), l'auto-efficacité et l'identité (Afrin et al., 2022), l'engagement au travail (Salem et al., 2023), le conflit identitaire (Schweisfurth et Raasch, 2020), les pratiques de travail à haute performance (Farrukh et al., 2022) ainsi que la justice organisationnelle (Tran Pham, 2023).

Le champ de recherche sur le comportement innovant peut ainsi être structuré en trois grands courants. Le premier s'intéresse aux facteurs individuels, parmi lesquels l'engagement au travail apparaît comme un déterminant majeur. D'après Orth et Volmer (2017) l'énergie, le dévouement et l'absorption favorisent l'implication innovante des employés. À l'inverse, certains traits de personnalité comme l'ouverture ou la conscience se révèlent moins prédictifs qu'attendu (Woods et al., 2018). En revanche, l'auto-efficacité et les besoins de développement personnel renforcent le comportement innovant (Mumtaz et Parahoo, 2020). Le partage de

connaissances constitue également un levier clé (Mura et al., 2016). Également, la motivation intrinsèque demeure un moteur essentiel, complété par des facteurs extrinsèques tels que les incitations organisationnelles (Bos-Nehles et al., 2017).

Le deuxième courant met l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines. La supervision perçue a un effet positif sur le comportement innovant, tandis que certains systèmes de rémunération peuvent paradoxalement le limiter (Bos-Nehles et Veenendaal, 2019). Plus largement, les pratiques de haute implication, qu'elles concernent le développement des compétences, la motivation ou les opportunités de participation, stimulent significativement l'innovation individuelle (Yasir et Majid, 2020).

Cependant, le troisième courant porte sur le leadership et le climat organisationnel. Le leadership transformationnel, le partage de connaissances et l'apprentissage organisationnel favorisent le comportement innovant, tandis que le leadership transactionnel, l'insécurité de l'emploi et les jeux politiques internes le freinent (Fithriany Rahmah et al., 2020). Un climat organisationnel créatif ou une gestion axée sur le bien-être renforcent la propension à innover, notamment lorsqu'elle est soutenue par la passion harmonieuse au travail (Salas-Vallina et al., 2020). De même, un climat d'apprentissage favorable stimule le comportement innovant, contrairement à un climat marqué par l'évitement de l'erreur (Cangialosi et al., 2020).

L'ensemble des travaux souligne que le comportement innovant repose sur une combinaison de facteurs complémentaires notamment l'engagement et la motivation individuelle, les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant la participation et le développement des compétences, ainsi que le rôle structurant du leadership et du climat organisationnel. Cet alignement entre l'individu, la gestion et la culture organisationnelle constitue une condition essentielle pour promouvoir durablement l'innovation au sein des organisations.

Cependant, si les "ressources" ont été utilisées pour représenter les actifs corporels ou incorporels détenus ou contrôlés par les entreprises (Barney, 1991 ; Grant, 1996), les "capacités" sont à leur tour utilisées pour représenter les routines organisationnelles qui permettent aux entreprises d'intégrer et d'utiliser efficacement ces ressources en vue d'une mise en œuvre de leurs stratégies (Lavie, 2006 ; Winter, 2003).

En effet, pour compléter les débats académiques suscités par la (RBV), la théorie des capacités dynamiques fournit une standardisation et une clarification de plus en plus sollicitées dans l'analyse de l'avantage concurrentiel des firmes en matière d'innovation (Teece et al. 1997).

3. L'orientation marché : une approche culturelle et comportementale

L'orientation marché désigne le degré auquel les entreprises valorisent, favorisent et encouragent un comportement conforme au concept de marketing. De plus, l'orientation marché se concentre sur les marchés, c'est-à-dire sur les clients et sur l'ensemble des forces qui les influencent (Gruber-Muecke et Hofer, 2015). Cependant, certains auteurs notent que le terme orientation marché peut conférer une responsabilité excessive à la fonction marketing au sein de l'organisation (Baines et al., 2017).

L'orientation marché est également considérée comme orientée vers l'extérieur, car elle constitue un moyen principal pour les entreprises d'interagir avec leur environnement, notamment les clients et les concurrents (Day et Wensley, 1988)

Selon ce concept, pour qu'une entreprise atteigne un succès durable, il est essentiel d'identifier et de satisfaire les besoins des clients de manière plus efficace que leurs concurrents (Kirca et al., 2005). Elle est ainsi étroitement liée à la capacité des entreprises à créer et maintenir une valeur client supérieure tout en tenant compte des autres parties prenantes, des normes associées et de la réactivité aux informations du marché (Laukkanen et al., 2013). Eng (2011) souligne qu'il existe un consensus dans la littérature sur le fait que l'orientation marché constitue une source importante d'amélioration pour l'entreprise dans son ensemble

Deux perspectives permettent de distinguer l'orientation marché à savoir la perspective comportementale (Kohli et Jaworski, 1990) et la perspective culturelle (Slater et Narver, 1990). La perspective comportementale décrit l'orientation marché en termes d'activités organisationnelles liées à l'intelligence du marché, c'est-à-dire la collecte et l'utilisation d'informations sur les clients et les concurrents pour orienter les décisions de l'entreprise. En revanche, la perspective culturelle se concentre sur les normes et valeurs organisationnelles qui soutiennent et encouragent ces comportements orientés vers le marché.

La littérature explique le concept d'orientation marché à travers les perspectives comportementale et culturelle afin de créer une valeur client supérieure. Ainsi, Kohli et Jaworski (1990) définissent l'orientation marché comme l'ensemble des activités liées à la collecte d'informations sur les besoins et attentes des clients actuels et futurs, à la diffusion de ces informations dans toutes les fonctions de l'entreprise et à la production de réponses adaptées à ces besoins. Selon ces auteurs, l'orientation marché se compose de trois éléments principaux : (a) la collecte d'informations sur le marché, (b) la diffusion de ces informations au sein de l'entreprise et (c) la production de réponses adaptées.

En adoptant une perspective culturelle, Narver et Slater (1990) ont élargi le concept d'orientation marché en y intégrant la collecte d'informations sur les concurrents et le développement de la coopération interfonctionnelle. Selon les auteurs, l'orientation marché repose sur trois composantes comportementales fondamentales : (1) l'orientation client, (2) l'orientation concurrentielle et (3) la coordination interfonctionnelle.

Dans ce sens, l'orientation client consiste à comprendre les clients, à répondre de manière appropriée à leurs besoins et à créer en permanence une valeur supérieure en s'appuyant sur la connaissance du marché. L'orientation concurrentielle correspond à la capacité des entreprises à surveiller en permanence les activités de leurs concurrents actuels et potentiels, à obtenir des informations sur leurs produits et services, à anticiper leurs actions futures et à prendre des mesures appropriées pour se protéger et générer une valeur supérieure. La coordination interfonctionnelle implique la combinaison des employés et des autres ressources dans un effort commun pour créer de la valeur client et agir en harmonie au sein de l'entreprise (Zhu et al., 2019).

Carpenter (2017), dans une recherche adoptant la même perspective, soutient que l'orientation marché et l'orientation client traduisent la même idée et reflètent un focus culturel. Ainsi, l'orientation marché englobe les aspects cognitifs, culturels et comportementaux de l'approche marketing et détermine son orientation stratégique vers les clients (Morgan et Vorhies, 2018). Grosso modo, l'articulation de notre revue de littérature repose essentiellement sur la théorie des ressources (RBV), complétée par l'approche des capacités dynamiques. Ainsi, le capital humain, en tant que stock de connaissances et de compétences, ne génère pas l'innovation d'une manière isolée. Pourtant, il nécessite un mécanisme d'activation, en l'occurrence l'orientation marché. Cette dernière agit comme une capacité organisationnelle orientant les efforts du capital humain vers la détection de signaux externes.

Par ailleurs, nous structurons notre revue autour d'un cadre conceptuel explicite reliant le capital humain (ressource), l'orientation marché (capacité dynamique) et le comportement innovant (résultat). Ainsi, le modèle conceptuel ci-dessous (Figure 1) illustre nos hypothèses de recherche formulées pour cette étude comme suivant :

H1 : le capital humain influence positivement et significativement d'une manière directe le comportement innovant des entreprises.

H2 : le capital humain influence positivement et significativement l'orientation client

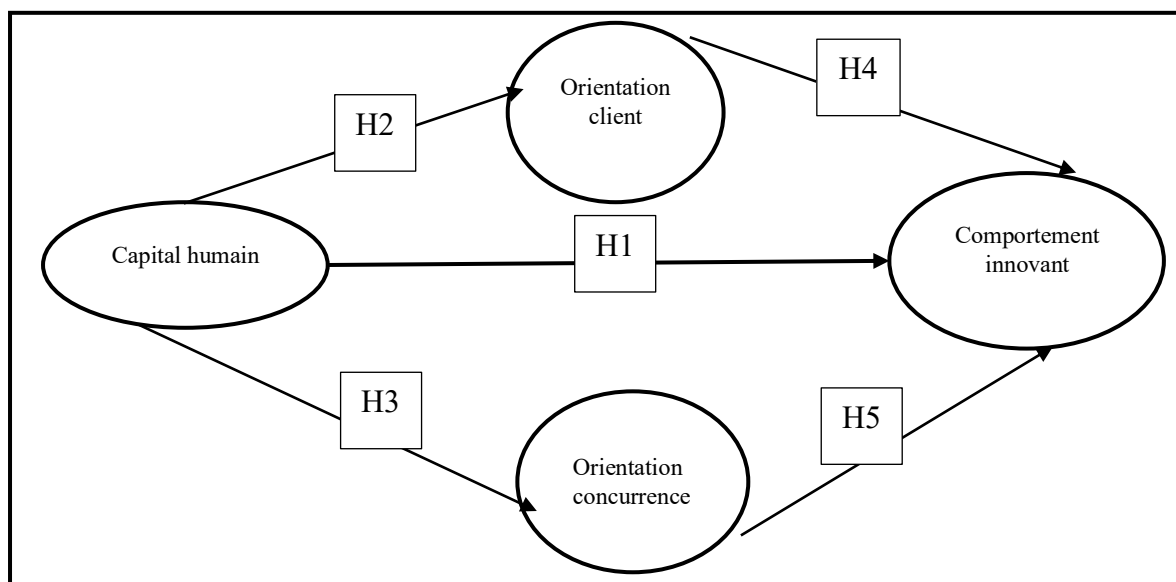
H3 : le capital humain influence positivement et significativement l'orientation concurrence

H4 : l'orientation client influence positivement et significativement le comportement innovant

H5 : l'orientation concurrence influence positivement et significativement le comportement innovant

H6 : l'orientation marché a un effet médiateur sur la relation entre le capital humain et le comportement innovant.

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Auteurs

Afin de pouvoir examiner la relation entre le capital humain et le comportement innovant nous nous sommes basés sur les travaux de Rastrollo-Horrillo et Rivero Díaz (2019). Quant à variable médiatrice l'orientation marché proposé, elle comporte deux dimensions, l'orientation clients et l'orientation concurrents. Nous nous sommes basées sur les apports de Jiménez-Zarco et al., (2011).

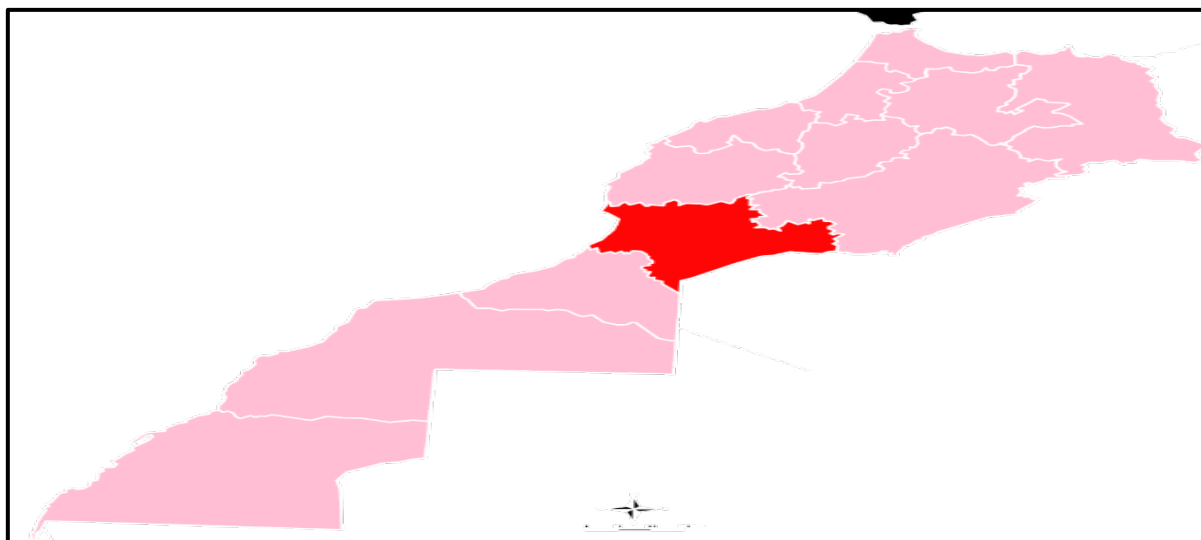
Dans cette veine, et pour mettre en exergue les relations de causalité entre le capital humain, l'orientation marché et le comportement innovant des entreprises agricoles exportatrices de la région Souss Massa, il nous semble pertinent d'adopter une approche hypothético-déductive. Cette approche vise à expliquer un phénomène à partir d'un ensemble d'hypothèses fondées sur des bases théoriques solides, puis à les confronter à la réalité empirique. Dans notre cas, il s'agit de vérifier si le capital humain constitue un levier direct et/ou indirect du comportement innovant, en passant par les dimensions de l'orientation marché.

4. La région Souss-Massa : caractéristiques socio-économiques et justification du choix du terrain de recherche

La région Souss-Massa est située au centre du Royaume du Maroc avec une superficie de 53789 km², qui s'étend sur 7,6% du territoire national, allant de l'océan Atlantique à l'Ouest,

jusqu'aux frontières avec l'Algérie à l'Est. Elle constitue un pont entre le Nord et le Sud du pays, tout en jouant un rôle stratégique dans l'économie nationale (Haut-Commissariat au Plan [HCP], 2020). Selon le découpage régional du royaume, tel qu'énoncé dans le Bulletin officiel de 2015, la région de Souss Massa se compose de deux préfectures, Agadir Ida Outanane et Inzegane Ait Melloul, ainsi que quatre provinces, à savoir Chtouka Ait Baha, Taroudant, Tiznit et Tata (HCP, 2021). Au total, ces entités regroupent 175 communes, dont 21 sont urbaines et 154 sont rurales.

Figure 2 : Vue sur la région Souss-Massa



Source : Site officiel du centre régional d'investissement Souss-Massa

La région du Souss-Massa occupe une place stratégique dans l'économie agricole du Maroc, se positionnant comme un acteur majeur à l'échelle nationale en matière de production et d'exportation. Selon le Conseil Régional Souss-Massa (2024), l'agriculture représente environ 28 % du produit intérieur brut (PIB) régional et près de 10 % du PIB agricole national. Cette performance repose sur une superficie agricole utile de près de 454 000 hectares, dont 160 000 hectares irrigués, en grande partie grâce à l'adoption du système de goutte-à-goutte, ce qui illustre l'importance de la modernisation des pratiques agricoles dans la région.

La filière des agrumes constitue l'un des piliers de l'économie régionale. En effet, le Souss-Massa assure environ 40 % de la production nationale d'agrumes, principalement des oranges et des clémentines, dont une part significative est destinée à l'exportation (Agrimaroc.ma, 2023). Cette spécialisation conforte la réputation de la région en tant que pôle agrumicole de premier plan, tant sur le marché national qu'international.

De manière encore plus marquée, la région domine la filière des primeurs. Elle représente à elle seule 86 % des exportations marocaines de primeurs. D'après les chiffres récents publiés par la

MAP et relayés par La Vie Éco (2025), la campagne agricole 2024-2025 a permis l'exportation d'environ 954 000 tonnes de primeurs, dont près de 70 % constituées de tomates. Ces volumes confirment le rôle central du Souss-Massa dans l'approvisionnement des marchés extérieurs en produits frais, et soulignent la spécialisation de la région dans le maraîchage sous serre.

De plus, le poids de la région s'illustre à travers sa contribution massive aux exportations de fruits et légumes frais, représentant environ 60 % du total national (Agrimaroc.ma, 2023). Ces résultats traduisent non seulement la compétitivité agricole de la région, mais aussi l'efficacité des infrastructures de conditionnement et de logistique mises en place pour répondre aux exigences des marchés internationaux.

5. Modélisation et discussions des résultats d'analyse

La modélisation constitue une étape clé dans toute étude empirique, car elle permet de formaliser les relations théoriques entre les variables d'intérêt et de tester ces relations à l'aide des données recueillies. Cette section se concentre sur la modélisation du comportement innovant des entreprises agricoles exportatrices et la manière dont le capital humain influence ce comportement. Après avoir opérationnalisé, spécifié et estimé le modèle, il devient essentiel d'interpréter les résultats obtenus pour en tirer des conclusions significatives.

Pour étudier cette relation, nous nous sommes basés sur les travaux de Rastrollo-Horrillo et Rivero Díaz (2019) concernant la mesure du comportement innovant et du capital humain. Ces auteurs proposent des items qui mesurent l'innovation dans le cadre des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que la formation en nouvelles technologies et en gestion industrielle, ce qui est particulièrement pertinent pour les entreprises agricoles exportatrices souhaitant adopter de nouvelles méthodes agricoles et des processus commerciaux améliorés. Le capital humain a été mesuré à travers des items liés à la formation et à la gestion des talents, des éléments essentiels pour soutenir l'innovation dans ce secteur.

Quant à la variable médiatrice, l'orientation marché, elle se divise en deux dimensions, l'orientation clients et l'orientation concurrents, selon les apports de Jiménez-Zarco et al., (2011). L'orientation client évalue la capacité d'une entreprise à segmenter le marché et à personnaliser ses offres en fonction des besoins spécifiques de ses clients. L'orientation concurrents mesure la capacité d'adaptation des entreprises aux évolutions du marché et à la concurrence, éléments cruciaux pour rester compétitif, notamment dans le secteur agricole international où les entreprises exportatrices doivent continuellement s'ajuster aux exigences des marchés étrangers.

Sur le plan empirique, un questionnaire structuré a été élaboré à partir de quatorze items de mesure, chacun étant évalué à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, permettant d'apprécier l'intensité de l'accord ou du désaccord des répondants sur chaque affirmation. Cette échelle de mesure a permis d'obtenir des données quantifiables sur les différents concepts étudiés.

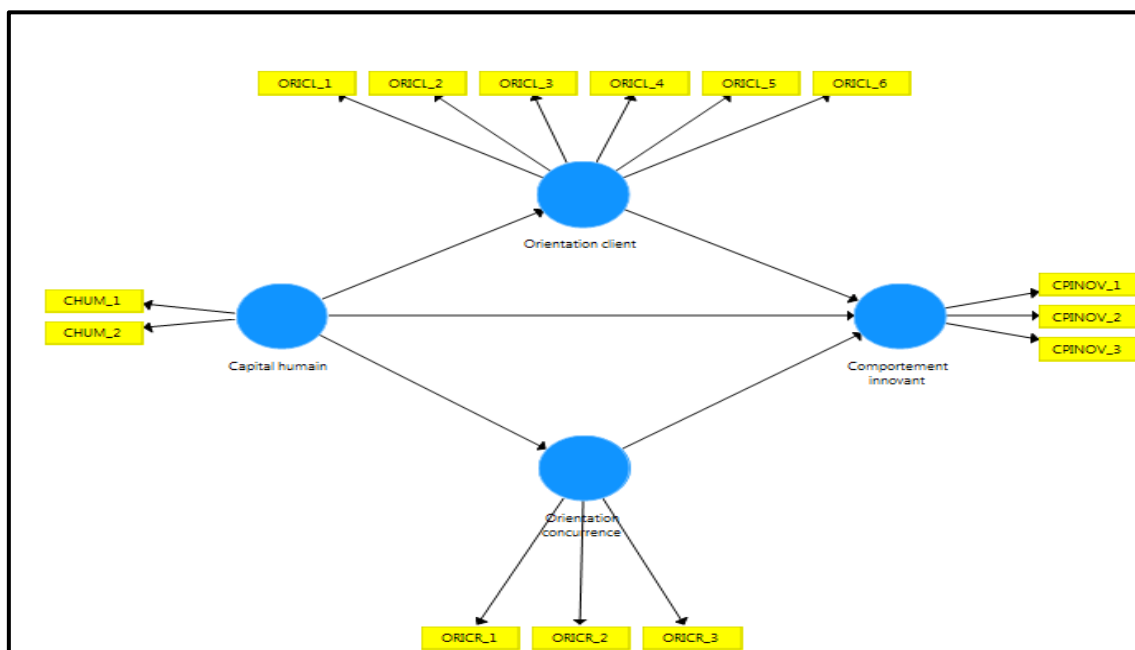
Notre processus de collecte de données quantitatives et la génération des résultats, sont liés à la constitution d'un échantillon. Toutefois, nous pouvons parler d'un échantillon lorsque ce dernier représente une partie de la population cible (Padieu, 1974). Dans ce sens, pour identifier les différentes populations statistiques, ainsi fixer la taille de notre échantillon, nous nous appuyons sur (Campenhoudt et Quivy, 2011) qui suggèrent qu'une confrontation du terrain requiert au chercheur, soit une étude de la totalité de la population couverte par le champ d'étude, soit de se limiter uniquement à un échantillon représentatif.

En effet, pour des besoins de l'enquête et selon des critères statistiques, nous ne nous serons pas restreint à un échantillon, et par conséquent, un choix de la population cible demeure convenable pour notre étude. Cependant, notre population cible est déterminée par l'ensemble des entreprises de la région Souss-Massa, sélectionnées en raison de leur rôle clé dans les filières d'exportation (agrumes, primeurs, fruits et légumes divers). Ainsi, selon plusieurs sources d'informations, nous avons constitué une base de données de 84 entreprises et toute la population cible est invitée à répondre à notre questionnaire.

Sur ce total de 84 entreprises, 51 questionnaires ont été effectivement recueillis, représentant un taux de réponse (61 %), témoignant de l'intérêt des acteurs pour la thématique. Après vérification de la complétude et de la cohérence des données, 47 questionnaires ont été retenus et soumis à l'analyse statistique. Cet échantillon, bien que restreint, offre une représentativité satisfaisante pour mettre en évidence les dynamiques internes de ce secteur stratégique, tout en tenant compte des spécificités locales liées à la région du Souss Massa.

Une fois l'approche méthodologique définie et le terrain de recherche présenté, il devient essentiel de traduire les concepts théoriques en un modèle structuré qui rende compte des relations supposées entre les variables. La spécification du modèle constitue alors une étape charnière car elle organise les liens entre le capital humain, l'orientation marché et le comportement innovant, en cohérence avec les hypothèses de recherche et les instruments de mesure mobilisés. Cette étape prépare ainsi l'analyse empirique, en posant les bases pour l'estimation des relations et la validation du modèle proposé.

Figure 3: Spécification du modèle



Source : Auteurs

La spécification du modèle est une étape fondamentale où les relations théoriques entre les variables sont définies. Elle permet de structurer l'analyse et de poser les bases pour l'estimation des relations, en l'occurrence, l'impact du capital humain sur l'innovation dans les entreprises agricoles exportatrices. Cette étape garantit que les hypothèses sont alignées avec les objectifs de la recherche.

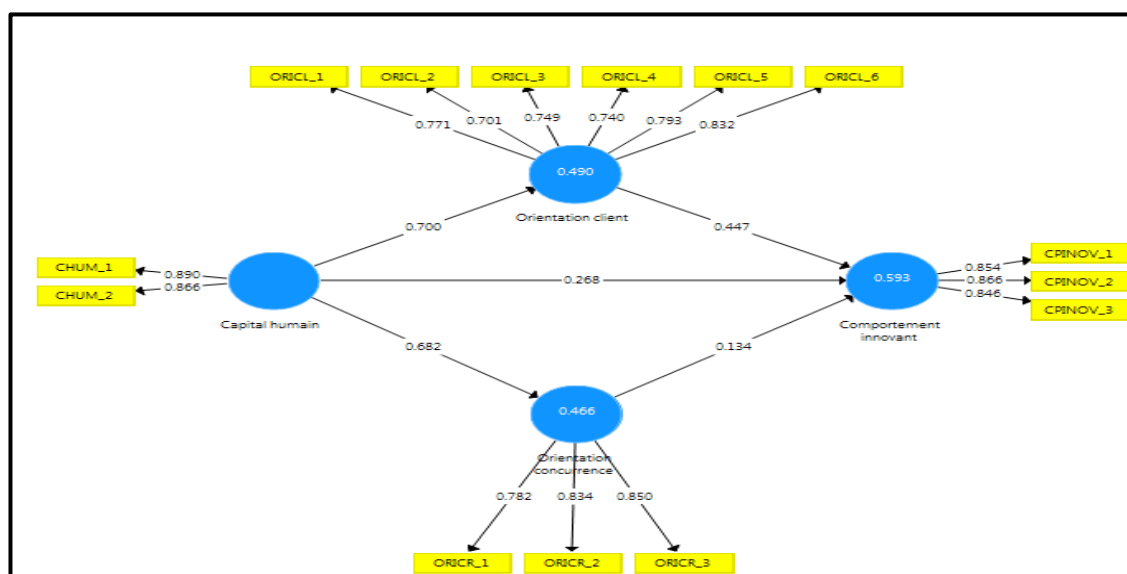
La figure ci-dessus permet de visualiser les hypothèses formulées dans l'étude. On distingue quatre construits principaux à savoir le capital humain, l'orientation client, l'orientation concurrents et le comportement innovant. Le modèle suppose que le capital humain est une variable clé à la base du processus, qui influence à la fois les orientations stratégiques client et concurrents et directement le comportement innovant. Cette logique traduit la vision selon laquelle les ressources humaines constituent un actif immatériel essentiel qui oriente les décisions stratégiques des entreprises.

Dans le cas des entreprises agricoles exportatrices du Souss Massa, ce schéma prend une importance particulière. Ces entreprises évoluent dans un contexte international où la satisfaction des clients étrangers (qualité, traçabilité, normes sanitaires, emballage) et la pression concurrentielle (prix, productivité, logistique) jouent un rôle déterminant. Le modèle suggère donc que le capital humain à travers ses compétences techniques (maîtrise des normes de certification, adaptation aux exigences des marchés) et managériales (gestion de la chaîne

logistique, veille stratégique), constitue le moteur de l'orientation stratégique et, en conséquence, de l'innovation.

Une fois que les relations théoriques ont été spécifiées, il est nécessaire de tester leur validité à travers l'estimation du modèle. Cette étape permettra de quantifier les relations et de vérifier si les données soutiennent les hypothèses formulées lors de la spécification.

Figure 4 : Estimation du modèle



Source : Auteurs

L'estimation du modèle permet de calculer les paramètres à partir des données recueillies, testant ainsi les hypothèses formulées. Elle aide à évaluer la direction et l'intensité des relations entre le capital humain et l'innovation, fournissant une base empirique pour les conclusions de l'étude.

Les coefficients de détermination (R^2) sont particulièrement révélateurs de la pertinence du cadre théorique. L'orientation client affiche un R^2 de 0,490, ce qui signifie que près de la moitié de sa variabilité est expliquée par le capital humain. Dans un secteur agricole fortement concurrentiel comme celui du Souss-Massa, cela se traduit par la capacité des entreprises à comprendre et à anticiper les besoins des clients internationaux, qui dépend largement du niveau des compétences, du savoir-faire et d'expérience de leurs ressources humaines. De même, le comportement innovant, avec un R^2 de 0,593, montre que plus de la moitié de son évolution est attribuable aux variables explicatives du modèle, confirmant l'importance stratégique du capital humain et des orientations stratégiques pour générer l'innovation.

Les charges factorielles mettent en évidence la solidité des indicateurs utilisés pour mesurer chaque construit. Par exemple, les indicateurs de l'orientation concurrents ($ORICR_1 = 0,782$

; ORICR_2 = 0,834 ; ORICR_3 = 0,850) présentent des valeurs élevées, ce qui prouve que les entreprises agricoles du Souss-Massa évaluent bien leurs concurrents à travers ces dimensions. Le capital humain est lui aussi correctement mesuré par CHUM_1 (0,830) et CHUM_2 (0,866), ce qui suggère que les compétences techniques et les qualifications des employés constituent des dimensions essentielles et valides pour appréhender ce capital. Ainsi, les instruments de mesure choisis permettent de traduire fidèlement les réalités managériales des entreprises agricoles exportatrices.

Concernant les relations structurelles, les coefficients de chemin mettent en lumière une médiation partielle entre le capital humain et le comportement innovant. Le lien direct entre les deux variables (0,268) est modeste, mais significatif. En revanche, les effets indirects via l'orientation client (0,700 → 0,447) et l'orientation concurrents (0,682 → 0,134) soulignent que l'innovation ne résulte pas seulement de l'existence de compétences internes, mais de leur mobilisation stratégique vers les attentes du marché et l'analyse concurrentielle. Autrement dit, dans la région du Souss-Massa, les entreprises agricoles exportatrices tirent parti de leur capital humain lorsqu'elles parviennent à transformer les compétences de leurs employés en orientations stratégiques adaptées, lesquelles favorisent ensuite l'innovation.

Une fois l'estimation effectuée, il devient crucial d'évaluer la qualité d'ajustement du modèle. Cette évaluation vérifie dans quelle mesure les données observées s'accordent avec le modèle théorique, en utilisant des indices de fiabilité et de cohérence.

Tableau 1 : Évaluation de la qualité d'ajustement du modèle

	Alpha de Cronbach	Rho A	Fiabilité composite	AVE
Capital humain	0.703	0.707	0.870	0.770
Comportement innovant	0.818	0.825	0.891	0.732
Orientation client	0.858	0.862	0.894	0.586
Orientation concurrents	0.761	0.768	0.863	0.677

Source : Auteurs

L'évaluation de la qualité d'ajustement mesure la robustesse du modèle, en utilisant des indices tels que l'alpha de Cronbach et l'AVE. Ces indicateurs permettent de vérifier que les relations entre les variables sont fiables et que le modèle est bien ajusté aux données.

Ce tableau présente les indices d'ajustement du modèle, en se basant sur plusieurs indicateurs statistiques clés tels que l'alpha de Cronbach, le Rho A, la fiabilité composite et la valeur moyenne d'extraction (AVE). Ces mesures sont essentielles pour évaluer la qualité du modèle proposé et sa capacité à refléter de manière fiable les relations entre les variables. Par exemple, l'alpha de Cronbach pour le capital humain (0.703) et l'orientation client (0.858) montre que ces variables ont une bonne consistance interne, ce qui est important pour la validité des

résultats. Un alpha de Cronbach supérieur à 0.7 est généralement considéré comme acceptable, ce qui signifie que les dimensions de notre modèle sont cohérentes et mesurables. Ainsi donc, tous nos construits présentent un Alpha de Cronbach > 0,70 et confirmant la cohérence interne de nos échelles.

Le Rho A et la fiabilité composite (0.707 et 0.870 pour le capital humain, par exemple) corroborent ces résultats, indiquant une solidité générale du modèle. Ces indices de fiabilité suggèrent que le modèle capture bien la variabilité des variables étudiées et que les relations mesurées sont robustes. Le fait que la fiabilité composite soit supérieure à 0.7 pour la majorité des variables renforce la crédibilité du modèle utilisé pour étudier les liens entre le capital humain et les comportements innovants dans les entreprises agricoles exportatrices.

En revanche, la valeur AVE (Average Variance Extracted), qui évalue la validité convergente des variables, varie de 0.586 (pour l'orientation client) à 0.770 (pour le capital humain). Bien que la plupart des valeurs d'AVE soient supérieures à 0.5, ce qui est généralement considéré comme acceptable, la faible AVE pour l'orientation client (0.586) suggère que cette dimension pourrait nécessiter une réévaluation pour garantir une meilleure validité convergente dans le modèle. Cela pourrait signifier que l'orientation client n'est pas entièrement représentée par ses indicateurs actuels et pourrait être influencée par d'autres facteurs non mesurés.

Une fois le modèle jugé fiable et bien ajusté, il est important d'examiner les liens isolés entre les variables pour vérifier la significativité de chaque relation. Cette analyse nous permettra de valider ou d'infirmer les hypothèses spécifiques sur l'impact du capital humain et des autres facteurs sur l'innovation.

Tableau 2 : Analyse des liens isolés

	Échantillon initial	Moyenne de l'échantillon	Écart-type	Valeur t	Valeur-p
Capital humain -> Comportement innovant	0.268	0.262	0.113	2.365	0.018
Capital humain -> Orientation client	0.700	0.703	0.052	13.333	0.000
Capital humain -> Orientation concurrents	0.682	0.682	0.065	10.482	0.000
Orientation clients -> Comportement innovant	0.447	0.457	0.122	3.671	0.000
Orientation concurrents -> Comportement innovant	0.134	0.133	0.120	1.122	0.262

Source : Auteurs

L'analyse des liens isolés teste la significativité statistique de chaque relation entre les variables. Elle permet de confirmer si les relations observées entre le capital humain, l'orientation client et l'innovation sont valides et non dues au hasard.

En observant les valeurs des tests statistiques (valeur t et valeur p) affichées sur le tableau précédent, il est possible de noter que plusieurs relations sont statistiquement significatives. Par exemple, la relation entre le capital humain et le comportement innovant ($t = 2.365$, $p = 0.018$) présente une significativité, ce qui indique qu'un capital humain fort peut influencer positivement et significativement d'une manière directe le comportement innovant des entreprises agricoles exportatrices. Ainsi, d'après ces résultats, l'hypothèse H1 est confirmée. Dans le même contexte, la relation entre le capital humain et l'orientation client ($t = 13.333$, $p = 0.000$) montre un lien très fort, renforçant l'idée que l'engagement en capital humain est essentiel pour adopter une orientation client efficace. En conséquence l'hypothèse H2 est confirmée. De même, nos résultats empiriques montrent également l'existence d'une forte relation entre le capital humain et l'orientation concurrents ($t = 10.482$, $p = 0.000$). Ainsi, cela confirme l'hypothèse H3.

En d'autres termes, le tableau ci-dessus démontre une influence positive et légèrement significative ($t = 3.670$, $p = 0.000$) de l'orientation client sur le comportement innovant. Ainsi, donc l'hypothèse H4 est bien confirmée. Toutefois, la relation entre l'orientation concurrents et le comportement innovant ($t = 1.112$, $p = 0.262$) n'est pas significative, ce qui suggère que l'orientation concurrents pourrait ne pas être un facteur clé influençant le comportement innovant dans le contexte étudié. Cela peut indiquer qu'en l'absence d'autres variables, les entreprises agricoles exportatrices ne perçoivent pas nécessairement l'innovation comme une réponse directe à la concurrence. Par conséquent, bien que la concurrence puisse avoir un rôle dans certaines entreprises, elle n'apparaît pas comme un facteur déterminant dans la stimulation de l'innovation au sein de ce secteur spécifique. En effet, cela signifie le rejet de l'hypothèse H5.

Par ailleurs, dans l'objectif d'analyser l'effet médiateur dans notre modèle de recherche, nous pouvons dire que notre médiation est partielle. En effet, étant donné que les hypothèses H2, H3 et H4 sont successivement confirmées, ainsi que l'hypothèse H5 est totalement rejetée d'après les analyses citées précédemment. Nous pouvons conclure à une médiation incomplète de l'orientation marché sur la relation entre le capital humain et le comportement innovant, en raison de l'influence faible de la dimension (orientation concurrents). Par conséquent, l'hypothèse H6 est confirmée.

Ces résultats offrent une compréhension approfondie des liens entre les variables, fournissant ainsi une base solide pour tirer des conclusions sur les facteurs influençant le comportement innovant des entreprises agricoles exportatrices dans la région Souss-Massa.

6. Discussion de résultats

L'objectif principal de cette recherche était de délimiter un processus de la façon dont les investissements en capital humain se manifestent au niveau de l'entreprise pour créer un comportement innovant organisationnel. Nous avons étudié une relation entre le capital humain et l'orientation marché en tant que mécanismes de médiation sous-jacents. L'utilisation d'un modèle de médiation en série modéré sur des employés des entreprises agricoles donne des résultats significatifs pour toutes nos hypothèses et renforce la validité de nos résultats.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence l'importance du capital humain comme levier stratégique pour stimuler le comportement innovant dans les entreprises agricoles exportatrices du Souss Massa. L'étude confirme que les compétences, le savoir-faire et l'expérience des employés constituent une ressource clé qui permet aux organisations de mieux s'adapter aux évolutions du marché international. Dans un secteur marqué par des exigences strictes en matière de qualité, de traçabilité et de respect des normes sanitaires, la présence d'un capital humain qualifié favorise l'introduction de nouvelles méthodes agricoles, l'adoption de technologies modernes et l'amélioration continue des processus de production et de commercialisation. Cela confirme que l'innovation, dans ce contexte, repose moins sur des investissements matériels que sur la capacité des ressources humaines à apprendre, à s'adapter et à mettre en œuvre des solutions créatives.

Un autre résultat marquant concerne le rôle médiateur de l'orientation marché, notamment dans sa dimension « orientation client ». Les entreprises agricoles du Souss-Massa qui mobilisent efficacement leur capital humain parviennent à mieux comprendre et anticiper les besoins des clients internationaux. Cela se traduit par des efforts accrus en matière de segmentation des marchés, de personnalisation des offres et d'adaptation aux exigences de plus en plus diversifiées des importateurs étrangers. Dans ce sens, l'orientation client agit comme un canal privilégié à travers lequel les compétences humaines se transforment en comportements innovants, permettant aux entreprises d'accroître leur compétitivité à l'export. Cette dynamique confirme que, dans les filières agricoles d'exportation, l'innovation est avant tout tirée par la demande des marchés internationaux, et que le capital humain joue un rôle décisif pour aligner l'offre locale sur ces attentes.

En revanche, l'orientation concurrents ne semble pas constituer un facteur déterminant dans le développement du comportement innovant. Ce constat peut s'expliquer par la structure particulière du secteur agricole du Souss-Massa, où les entreprises sont davantage guidées par les exigences des clients et des marchés de destination que par l'imitation des concurrents

locaux ou internationaux. Les exportateurs agricoles cherchent avant tout à se différencier par la qualité, la conformité aux normes et la réactivité face aux demandes des importateurs, plutôt que par une compétition frontale basée sur les prix ou les volumes. L'innovation, dans ce contexte, n'apparaît donc pas comme une réponse directe à la concurrence, mais plutôt comme une nécessité pour maintenir et renforcer des partenariats commerciaux durables sur les marchés étrangers.

Le modèle met en avant non seulement l'impact direct du capital humain sur le comportement innovant, mais aussi son rôle indirect via les orientations client et concurrents. Cela signifie que, pour les entreprises agricoles exportatrices, les employés qualifiés ne suffisent pas à générer l'innovation, il faut également que leurs compétences soient mobilisées dans une logique d'adaptation au marché et de différenciation concurrentielle. Ainsi, le modèle structurel illustre bien le rôle du capital humain comme levier stratégique et non simplement comme facteur de production, en cohérence avec les défis du secteur agricole exportateur.

L'ensemble des résultats met en évidence l'importance du capital humain et de l'orientation client dans la création d'un environnement favorable à l'innovation. Dans ce sens, les résultats de notre étude empirique confirment que plus une entreprise dispose d'un capital humain, plus elle renforce sa capacité d'innovation. Les valeurs faibles de l'écart-type et les valeurs t élevées suggèrent une cohérence au sein des données, ce qui renforce la robustesse des conclusions tirées de cette analyse. Toutefois, la significativité de ces résultats sous-entend que ces variables sont interconnectées et que l'investissement dans le capital humain pourrait avoir un impact positif sur les comportements d'innovation et l'orientation stratégique des clients des entreprises agricoles. Les entreprises agricoles exportatrices devraient donc envisager de prioriser ces deux aspects pour favoriser une dynamique innovante et s'adapter aux évolutions du marché.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'analyser le rôle du capital humain en tant que levier stratégique du comportement innovant au sein des entreprises agricoles exportatrices de la région Souss-Massa, en considérant l'orientation marché comme variable médiatrice. Les résultats obtenus confirment que le capital humain constitue un facteur central dans la dynamique d'innovation, notamment lorsqu'il est mobilisé en vue de comprendre et de satisfaire les besoins des clients. Cette orientation favorise non seulement la personnalisation

des offres, mais également l'adaptation aux normes internationales et la consolidation de la compétitivité à l'exportation.

À l'inverse, l'orientation concurrents n'a pas montré de lien significatif avec le comportement innovant, ce qui met en lumière une spécificité propre au contexte agricole du Souss-Massa. Dans ce secteur, les entreprises semblent moins motivées par la réaction aux stratégies des concurrents que par l'anticipation et la satisfaction des exigences des marchés internationaux. L'innovation apparaît ainsi davantage tirée par la demande et les attentes des clients que par la rivalité concurrentielle.

Ces résultats apportent un éclairage nouveau à la littérature sur les relations entre capital humain, orientation marché et comportement innovant, en soulignant l'importance de l'articulation entre ressources humaines qualifiées et orientation stratégique centrée sur le client. Sur le plan managérial, ils incitent les entreprises agricoles exportatrices à renforcer leurs investissements dans la formation, la gestion des talents et le transfert de connaissances, afin de transformer le potentiel du capital humain en véritable moteur d'innovation.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites. La taille relativement restreinte de l'échantillon constitue un facteur limitant la généralisation des résultats. Ces limites pourraient être surmontées dans de futures études par des enquêtes élargies, voire par des analyses comparatives avec d'autres régions agricoles. Par ailleurs, l'intégration d'autres variables médiatrices ou modératrices, telles que le leadership, le climat organisationnel ou la culture de l'innovation, permettrait de mieux comprendre les mécanismes qui favorisent ou freinent le comportement innovant.

En générale, cette étude confirme que le capital humain demeure au cœur de la compétitivité et que sa valorisation constitue une condition essentielle pour soutenir une innovation durable, particulièrement dans un secteur agricole fortement intégré aux marchés internationaux.

BIBLIOGRAPHIE

- Afrin, S., Raihan, M., Uddin, M. M., & Uddin, M. S. (2022). Self-efficacy and employee innovative behavior: The mediating role of work engagement. *Behavioral Sciences*, 12(5), 190.
- Baines, P., Fill, C., & Rosengren, S. (2017). *Marketing*. Oxford University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (2nd ed.). National Bureau of Economic Research.

- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, *36*(2), 63–76.
- Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683.
- Bos-Nehles, A. C., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: The case of supervisors in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 1–23.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales.
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of the learning potential of the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 253–273.
- Carpenter, G. S. (2017). Market orientation: Reflections on field-based, discovery-oriented research. *AMS Review*, 7(1), 13–19.
- Cebi, F., Aydin, O. F., & Gozlu, S. (2010). Benefits of knowledge management in banking. *Journal of Transnational Management*, 15(4), 308-321.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, *62*(1), 104–114.
- Cinnirella, F., & Streb, J. (2017). The role of human capital and innovation in economic development: Evidence from post-Malthusian Prussia. *Journal of Economic Growth*, *22*(2), 193–227.
- Cinnirella, F., & Streb, J. (2017). *The role of human capital and innovation in economic development: Evidence from post-Malthusian Prussia*. *Journal of Economic Growth*, 22(2), 193–227.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Del Canto, J. G., González, I. S., & López, A. (1999). *A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities*. *Research Policy*, 28(8), 891–905.
- Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, *17*(4), 675–695.
- Eng, T. Y. (2011). Six sigma: Insights from organizational innovativeness and market orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 252–262.

- Fithriany Rahmah, F., Arshad, D., & Ismail, I. R. (2020). Leadership, knowledge sharing, organizational politics and innovative work behavior: A qualitative study. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 756–774.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560–571.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). *The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment*. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Haut-Commissariat au Plan. (2021). *Situation économique nationale en 2020*. HCP. https://www.hcp.ma/Situation-economique-nationale-en-2020_a2710.html
- Haut-Commissariat au Plan. (2022). *Situation de l'économie nationale en 2021 (Rapport complet)*. HCP. https://www.hcp.ma/Situation-de-l-economie-nationale-en-2021-Rapport-complet_a3482.html
- Iqbal, S., Latif, F., & Ahmad, R. (2020). Servant leadership and innovative work behavior: The role of psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383–397.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294.
- Jiménez-Zarco, A. I., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2011). The impact of market orientation dimensions on client cooperation in the development of new service innovations. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 43-67.
- Jun, J., & Lee, Y. (2023). Linking creativity to innovation: A systematic review. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 45–59.
- Jurcevic, M., Ivakovic, M., & Babic, D. (2014). The role of human actors in supply chains. *Faculty of Transport and Traffic Sciences, Vukeliceva, Zagreb, Croatia*.
- Kaufman, B. E. (2019). *Managing the human factor: The early years of human resource management in American industry*. Cornell University Press.
- Khalique, M., Hina, K., Ramayah, T., & bin Shaari, J. A. N. (2020). *Intellectual capital in tourism SMEs in Azad Jammu and Kashmir*. *Journal of Intellectual Capital*.

- Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., & Khan, A. K. (2024). Employee mindfulness, innovative work behaviour, and IT project success: the role of inclusive leadership. *Information Technology and Management*, 25(2), 145-159.
- Kianto, A., Saenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, *81*, 11–20.
- Kim, S., Shin, Y., Seo, Y., & Sung, S. Y. (2021). How job experience shapes innovative behavior: The role of self-efficacy and learning goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 75–94.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. *International Marketing Review*, 30(6), 510–535.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Li, C. R., Li, C., & Chan, H. K. (2019). Knowledge sharing and employee innovation: The moderating role of digital platforms. *Information & Management*, 56(8), 103165.
- Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviors. In R. Varadarajan & S. Jayachandran (Eds.), *Review of Marketing Research* (Vol. 15, pp. 255–282). Emerald Publishing Limited.
- Mubarik, M. S. (2015). *Human capital and performance of small and medium manufacturing enterprises: A study of Pakistan* [Doctoral dissertation, Universiti Malaya].
- Mumtaz, S., & Parahoo, S. K. (2020). Self-efficacy, innovative work behavior and innovation performance: Empirical evidence from the ICT sector. *European Journal of Innovation Management*, 23(4), 711–735.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., & Radaelli, G. (2016). Behavioural operations in healthcare: A knowledge sharing perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1227–1249.
- Nguyen, V. C. (2020). Human capital, capital structure choice and firm profitability in developing countries: An empirical study in Vietnam. *Accounting*, *6*, 127–136.

- Nienaber, A. M., Schewe, G., Zamantili Nayir, D., & Holtgrave, M. (2019). Knowledge comes but wisdom lingers! Learning orientation as the decisive factor for translating social capital into organisational innovativeness and performance in Turkey. *European Journal of International Management*, *13*(1), 1–25.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behavior: The moderating role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 1–19.
- Padiou, R. (1974). Qu'est-ce que la représentativité?. *Économie et statistique*, 56(1), 65-66.
- Pundt, A. (2024). Employee creativity as a precursor to innovative behavior: A conceptual update. *European Management Review*, 21(1), 56–70.
- Rastrollo-Horrillo, M. A., & Rivero Diaz, M. (2019). Destination social capital and innovation in SMEs tourism firms: An empirical analysis in an adverse socio-economic context. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1572-1590.
- Rodrigues, A., & Rebelo, T. (2023). Innovative work behavior and career success: Evidence from the Portuguese labor market. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 404–421.
- Ruiz, M. D. A., Gutierrez, J. O., Martinez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2017). *Linking an unlearning context with firm performance through human capital*. *European Research Management Business Economics*, 23(1), 16–22.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2020). The role of leadership and well-being-oriented management in innovative work behavior. *Personnel Review*, 49(3), 570–590.
- Salem, M., Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A., & Zia, A. (2023). Linking work engagement to innovative work behavior: The mediating role of thriving. *Current Psychology*, 42, 18744–18758.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2020). Identity conflict and employee innovation. *Research Policy*, 49(2), 103915.
- Shah, S. A. A., Shah, S. H. A., & El-Gohary, H. (2023). Innovative behavior in organizations: A multidimensional perspective. *Journal of Business Research*, 155, 113–124.
- Sharabati, A. A. A., Naji Jawad, S., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, *48*(1), 105–131.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, *30*(13), 1375–1394.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69–73.
- Teng, C. C., Hu, C., & Chang, J. C. (2020). Distinguishing creativity from innovation in employee behavior. *International Journal of Innovation Studies*, 4(1), 1–11.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tran Pham, L. (2023). Organizational justice and innovative behavior: Evidence from Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 254–272.
- Trott, P. (1998). *Innovation management and new product development*. Prentice Hall.
- Van Essen, A., de Leede, J., & Bondarouk, T. (2022). Employee innovative work behaviour: A review and future research agenda. *European Management Journal*, 40(3), 358–371.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 30–51.
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior: The mediating role of functional flexibility. *Employee Relations*, 42(5), 871–895.
- Yen, Y. F. (2013). The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. *Innovation*, *15*(1), 112–127.
- Yopan, C., Erhan, T., & Türesin, H. (2022). Innovative behavior and leadership support in organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 457–470.
- Zhu, X., Xiao, Z., Dong, M. C., & Gu, J. (2019). The fit between firms' open innovation and business model for new product development speed: A contingent perspective. *Technovation*, 86, 75–85.