

# **Du diagnostic au levier : le capital managérial comme mécanisme stratégique d'innovation dans les TPME marocaines sous contrainte**

## **From Diagnosis to Leverage: Managerial Capital as a Strategic Innovation Mechanism in Constrained Moroccan SMEs**

**MOUSSAIF Mariem**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire Science de gestion des organisations

Maroc

**TAYAZIME Jihane**

Enseignant chercheur

CRéSC Laboratory

HEC Rabat

Maroc

**BENAZZOU LOTFI**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire Science de gestion des organisations

Maroc

**Date de soumission** : 22/04/2026

**Date d'acceptation** : 08/06/2026

**Pour citer cet article** :

MOUSSAIF. M. & al. (2026) « Du diagnostic au levier : le capital managérial comme mécanisme stratégique d'innovation dans les TPME marocaines sous contrainte », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 5 » pp : 46- 65.

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

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La recherche sur l'innovation dans les économies émergentes a bien documenté les obstacles financiers et institutionnels que rencontrent les TPME. Ce qu'elle n'a pas encore élucidé, c'est le mécanisme par lequel certains dirigeants parviennent à convertir ces mêmes obstacles en leviers d'innovation. Cet article comble ce vide en proposant un cadre théorique qui positionne le capital managérial comme variable médiatrice entre les contraintes environnementales et la performance innovante. S'appuyant sur une revue systématique de 47 études publiées entre 2000 et 2024 (protocole PRISMA), il articule trois dimensions : capital humain, capital social et capital cognitif, et explicite les mécanismes d'action propres à chacune. Six propositions de recherche et un modèle de médiation testable par PLS-SEM en découlent. Les résultats de la revue indiquent que le capital cognitif, dimension la plus négligée dans la littérature existante, constitue le levier différenciateur central dans les contextes de forte contrainte, tels que ceux qui caractérisent la majorité des TPME marocaines.

**Mots-clés :** Capital managérial ; innovation sous contrainte ; TPME marocaines ; bricolage entrepreneurial ; PLS-SEM.

## Abstract:

Research on innovation in emerging economies has thoroughly documented the financial and institutional barriers facing SMEs yet has rarely asked how some managers actually convert those constraints into drivers of innovation. This article addresses that gap through a theoretical framework that positions managerial capital as a mediating variable between environmental constraints and innovative performance. Drawing on a systematic review of 47 studies published between 2000 and 2024 (PRISMA protocol), it develops a three-dimensional model: human capital, social capital, and cognitive capital, and specifies the mechanisms through which each dimension operates. The framework generates six research propositions and a mediation model testable via PLS-SEM. The review finds that cognitive capital, the most neglected dimension in existing literature, is the primary differentiating lever under conditions of severe constraint, as is common among Moroccan SMEs.

**Keywords :** managerial capital ; constrained innovation ; Moroccan SMEs; entrepreneurial bricolage; PLS-SEM.

## Introduction

La recherche sur l'innovation dans les économies émergentes a fourni un travail important de recensement des freins. Nous savons aujourd'hui que les TPE marocaines souffrent, pour 70 % d'entre elles, d'un accès à un financement difficile (Bank Al-Maghrib, 2022), que les dispositifs publics d'aide à l'innovation sont jugés inaccessibles (Omri & Beechik, 2014), que l'environnement institutionnel, eu égard aux réformes, suppose encore des coûts de transaction élevés pour les petites firmes.

Ces contraintes institutionnelles méritent d'être précisées, car elles ne se manifestent pas de manière uniforme selon les secteurs et les réalités administratives marocaines. Dans le secteur du textile et de l'agroalimentaire, les TPME font face à des procédures de mise en conformité réglementaire complexes et à un accès limité aux marchés publics. Dans les secteurs émergents comme le numérique, c'est davantage l'absence de cadres juridiques adaptés et la fragmentation des dispositifs d'appui (Maroc PME, CRI, ANAPEC) qui constituent les principaux freins. Sur le plan administratif, la multiplicité des interlocuteurs publics et les asymétries d'information entre régions accentuent ces disparités. C'est dans ce contexte hétérogène que la question du mécanisme humain intermédiaire prend tout son sens.

Un tel diagnostic est utile. Mais il est sans intérêt dès lors qu'il répond à cette question suivante : Dans quelle mesure certains dirigeants parviennent-ils, face à ces obstacles réels, documentés, non seulement à maintenir une activité innovante, mais à en faire un avantage concurrentiel durable ? Elle déplace l'angle de vue, du problème vers le mécanisme, du frein vers le pivot. C'est ce que cet article va effectuer.

La littérature existante a posé les bases de ce déplacement. Baker et Nelson (2005) ont introduit le concept de bricolage entrepreneurial pour désigner la capacité à créer des ressources à partir de ce qui est disponible, là où d'autres verraient une impasse. Cohen et Levinthal (1990) ont montré que la capacité d'absorption du dirigeant, son aptitude à reconnaître, assimiler et exploiter des connaissances externes, conditionne sa réponse aux signaux d'innovation. Baron (2006) a établi que la détection d'opportunités n'est pas un hasard mais une compétence cognitive entraînable. Peng et Luo (2000) ont démontré que les liens managériaux constituent un actif stratégique qui médiatise la relation entre environnement institutionnel et performance. Ces différentes contributions convergent vers un même construit central, le capital managérial du dirigeant, mais de manière fragmentée, n'abordant qu'une dimension à la fois, dans une réalité éloignée de celles des TPME des économies nord-africaines, et sans expliciter les mécanismes précis d'action de ce capital, opérant comme levier. À notre connaissance, aucune

recherche dans le contexte marocain n'a produit une telle approche théorique intégrant les trois dimensions du capital managérial, explicitées respectivement vis-à-vis de leurs mécanismes d'action sur l'innovation et intégrées formellement en tant que médiateurs entre les contraintes financières, l'environnement institutionnel et la performance innovante.

Tel est l'objectif de cet article. Sa problématique est formulée ainsi :

**Dans quelle mesure le capital managérial médiatise-t-il la relation entre les contraintes financières et institutionnelles d'une part, et l'innovation des TPME marocaines d'autre part, et comment ces mécanismes de médiation peuvent-ils être modélisés et testés empiriquement ?**

Trois objectifs structurent l'article. Le premier vise à construire une conceptualisation opérationnelle du capital managérial en tant que levier stratégique, articulée autour de trois dimensions à mécanismes distincts. Le deuxième est d'établir cette conceptualisation en prenant comme assise une revue systématique de la littérature internationale. Le troisième est de proposer un modèle de médiation formalisé et un design de recherche permettant sa validation empirique par PLS-SEM.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. De la contrainte au levier : un déplacement nécessaire dans la littérature

Dans le cadre de la recherche sur l'innovation en PME dans les pays émergents, l'organisation des connaissances s'est longtemps faite selon une logique du déficit : déficit financier, déficit institutionnel, déficit technologique. Cette logique est inévitable, mais elle laisse dans l'ombre un angle mort. En prenant les contraintes comme variables indépendantes qui influeraient directement et mécaniquement sur l'innovation, elle évacue la question du mécanisme humain intermédiaire, c'est-à-dire le processus au travers duquel un dirigeant est capable de percevoir, intégrer et réagir à son environnement contraint.

Le retour à une lecture par les leviers a été amorcé par plusieurs contributions clés. Baker et Nelson (2005) ont montré dans une étude ethnographique de 29 PME américaines en situation de forte contrainte que le bricolage entrepreneurial, capacité à combiner de manière créative des ressources accessibles pour produire des solutions nouvelles, est un mécanisme de l'innovation tout aussi efficace que l'accès à des ressources formelles à la condition que le dirigeant possède les compétences cognitives qui lui permettent d'activer le bricolage. C'est sur quoi George, McGahan et Prabhu (2012) se sont fondés pour montrer que l'innovation inclusive dans les économies émergentes a pour ressort la capacité des acteurs à convertir des contraintes en opportunités de conception.

Cette littérature converge vers une proposition théorique centrale : les contraintes ne déterminent pas mécaniquement les comportements innovants. Leur effet est conditionné par les ressources stratégiques du dirigeant, au premier rang desquelles son capital managérial. Ce déplacement de la contrainte vers le levier constitue le fil conducteur de notre revue.

### **1.2. Le capital humain managérial comme levier de conversion des ressources**

La théorie du capital humain (Becker, 1964 ; Schultz, 1961) postule que les compétences, la formation et l'expérience des individus constituent des actifs productifs impactant leur capacité à prendre des décisions et à agir. Dans le cas du dirigeant de TPME, cette théorie produit une prédiction précise. Un dirigeant plus formé et plus expérimenté sera plus à même de repérer les opportunités d'innovation, d'évaluer leur faisabilité, et d'investir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre, quand bien même ceux-ci sont limités.

Le mécanisme clé ici est la capacité d'absorption qui a été définie par Cohen et Levinthal (1990) comme la faculté de reconnaître la valeur d'une information nouvelle, de l'assimiler, et de l'utiliser à des fins commerciales. Plus le capital humain est développé dans le cas du dirigeant, plus ce dernier sera en capacité de détecter des signaux d'innovation dans son environnement, de comprendre et de mobiliser les ressources offertes par les dispositifs publics d'appui, et d'orienter au mieux un financement limité vers les activités à plus fort potentiel innovant. Colombo et Grilli (2005), à travers leur étude sur les startups technologiques italiennes, ont confirmé empiriquement que le capital humain technique et managérial des fondateurs est un prédicteur significatif de leur capacité à transformer des ressources limitées en innovations commercialisables.

Le capital humain managérial agit donc comme levier de conversion : il transforme des ressources brutes, notamment financières, informationnelles, technologiques en inputs effectifs pour l'innovation. En contrepartie, sa faiblesse explique pourquoi des ressources disponibles restent inexploitées et pourquoi des dispositifs institutionnels d'appui bien conçus produisent des effets décevants sur le terrain.

### **1.3. Le capital social managérial comme levier d'accès aux ressources alternatives**

Dans le cadre de la théorie du capital social (Coleman, 1988 ; Burt, 1992 ; Putnam, 1993), la dimension relationnelle est intégrée dans l'analyse des ressources du dirigeant. Le capital social représente l'ensemble des ressources (informations, financements, opportunités, soutiens) effectivement mobilisables via le réseau de relations sociales et professionnelles du dirigeant pris en compte. Dans les contextes où les marchés formels de ressources sont défailants,

comme c'est le cas dans les économies émergentes, il pourrait devenir le principal mécanisme de substitution des ressources institutionnelles manquantes.

Dans le contexte marocain où les institutions informelles, réseaux familiaux, professionnels, territoriaux, jouent un rôle structurant dans l'accès aux ressources (Omri & Becheikh, 2014), le capital social managérial est tout aussi déterminant pour l'innovation. Yli-Renko, Autio et Sapienza (2001) ont montré, dans une étude de jeunes entreprises technologiques, montrent que le capital social favorise l'acquisition et l'exploitation des connaissances pour l'innovation via trois mécanismes : l'intensité des interactions, la qualité de la relation et la diversité du réseau. Stam et Elfring (2008) ont précisé que le capital social extra-sectoriel est souvent plus riche en savoirs et informations en matière d'innovation. Il relie plus largement le dirigeant à des horizons variés et d'autant plus que le capital extra-sectoriel expose le dirigeant à des informations et des pratiques qu'il n'aurait pas rencontrées dans son réseau habituel.

Le mécanisme stratégique du capital social comme levier d'innovation est ainsi double. D'une part, il permet de mobiliser des ressources alternatives au financement formel : prêts informels, partenariats de co-développement, accès à des équipements partagés. D'une autre part, il donne l'accès à une information de première main sur les programmes d'appui disponibles, les interlocuteurs clés et les règles implicites du jeu institutionnel que les dirigeants isolés ne peuvent atteindre, facilitant ainsi la navigation dans l'environnement institutionnel.

#### **1.4. Le capital cognitif managérial : le levier le plus négligé et le plus décisif**

C'est sans doute la dimension cognitive du capital managérial qui est le moins traitée en littérature en PME des économies émergentes, mais qui pourrait pourtant jouer le rôle le plus décisif dans les contextes contraints. Elle renvoie aux représentations mentales, orientations stratégiques, prédispositions psychologiques du dirigeant, qui façonnent à la fois sa perception de l'environnement, sa relation au risque, et ses choix en matière d'innovation

La notion d'orientation entrepreneuriale que Lumpkin et Dess (1996) conceptualisent comme un construit multidimensionnel qui inclut notamment la proactivité, le risque calculé et l'innovativité, entre en jeu ici. Elle joue un vrai rôle de levier cognitif en situation contrainte selon qu'elle amènera à faire des obstacles soit une barrière infranchissable, soit une condition à contourner. Sur ce point, Baron (2006) montre que c'est une capacité de reframing, à percevoir là où d'autres ne distinguent rien, qui différencie les entrepreneurs innovants dans des contextes identiques

La théorie du bricolage entrepreneurial, défendue par Baker & Nelson (2005), formalise précisément ce mécanisme cognitif dans les contextes de rareté, où elle montre que les

dirigeants innovant sous contrainte partagent une disposition mentale particulière ils refusent de se laisser définir par l'absence de ressources idéales et cherchent activement à combiner ce qui est disponible de manière créative. Mais cette disposition n'est pas innée, elle est issue de l'histoire des expériences, des postures d'apprentissage et d'une vision adaptée au cadre stratégique, au sens où elle maintient l'orientation innovante (et expérimentale) même dans des environnements pourtant décourageants de ce point de vue.

Ainsi, dans les contextes de grande contrainte qui caractérisent la majorité des TPME marocaines, les ressources managériales à fort capital cognitif semblent alors devenues le levier différenciateur principal. Lorsque les ressources financières sont rares et les institutions défaillantes, c'est la capacité du dirigeant à penser autrement, à voir des opportunités là où d'autres voient des obstacles, qui détermine en dernière instance si l'entreprise innove ou stagne. Il convient de préciser les frontières entre ces concepts souvent utilisés de manière interchangeable. L'orientation entrepreneuriale désigne une disposition stratégique stable du dirigeant (proactivité, prise de risque, innovativité). La capacité cognitive renvoie au traitement de l'information et à la détection de patterns dans l'environnement. Le bricolage est un comportement observable : la recombinaison créative de ressources disponibles. Le reframing, quant à lui, est le mécanisme cognitif qui précède le bricolage : c'est la capacité à percevoir une contrainte comme une opportunité plutôt qu'une barrière.

### **1.5. Articulation des trois leviers : vers un modèle de médiation**

Il est important de noter que ces trois dimensions du capital managérial ne peuvent être considérées comme des leviers de développement qui fonctionnent de manière indépendante. La logique systémique de leur interaction repose sur le principe qu'elles renforcent mutuellement la dynamique de l'entrepreneurship social. Ainsi, un chef d'entreprise avec un capital humain bien formé bénéficiera plus de sa crédibilité auprès de potentiels partenaires, contribuant ainsi à son capital social. Parallèlement, le capital cognitif sera utile pour maximiser les possibilités créées grâce au capital social et donner du sens aux connaissances acquises grâce au capital humain. Ces relations interdépendantes constituent la raison d'être de l'approche du capital managérial comme construit intégré, et non comme variable additionnelle.

En termes de modélisation, cette articulation nécessite un cadre de médiation, où la pression financière et institutionnelle n'exerce son influence sur l'innovation de manière directe, mais par l'intermédiaire du capital managérial. L'uniformisation de la pression et des ressources se réalise via le capital managérial en tant que mécanisme de transformation active, et non simplement par ajout de variable.

Il convient de reconnaître que la littérature mobilisée demeure majoritairement issue de contextes occidentaux. Des travaux menés en Afrique subsaharienne (Quartey et al., 2017) et en Tunisie apportent des éclairages complémentaires sur les dynamiques d'innovation en contexte de contrainte, mais restent encore insuffisamment intégrés dans les modèles théoriques appliqués au Maghreb. Cette limite ouvre une piste de recherche comparative entre économies nord-africaines.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Choix et justification de la revue systématique

La méthode de recherche que nous utilisons dans le cadre de cette recherche repose fondamentalement sur la revue systématique de la littérature pour une double raison. La première relève de la nécessité de fonder le cadre conceptuel sur une synthèse rigoureuse des connaissances existantes, ce qui permet d'éviter les biais de sélection des revues narratives (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). La seconde réside dans le fait que lorsque le cadre conceptuel proposé dans un article théorique constitue la principale contribution, la revue systématique représente déjà un résultat, dans la mesure où elle permet d'identifier les lacunes de la littérature que le cadre conceptuel construit a pour vocation de pallier, et légitime ainsi l'originalité de la contribution.

Pour ce faire, nous avons suivi le protocole PRISMA, garant de la transparence et de la reproductibilité du processus de sélection. S'agissant des critères d'exclusion, ont été écartés les articles sans lien avec au moins une dimension du capital managérial, les contributions non publiées dans des revues à comité de lecture indexées, ainsi que les travaux portant exclusivement sur des grandes entreprises ou des contextes de pays développés sans transposabilité aux économies émergentes. Le codage a été réalisé manuellement par le premier auteur selon une grille prédéfinie à sept dimensions, revue et validée par les co-auteurs. Les divergences d'interprétation ont été résolues par consensus.

### 2.2. Sources et équation de recherche

La recherche documentaire a été conduite sur quatre bases de données : Scopus, Web of Science, Business Source Complete (EBSCO) et Google Scholar. Elle a couvert la période 2000–2024 et s'est limitée aux articles en français et en anglais publiés dans des revues à comité de lecture indexées.

L'équation de recherche a combiné trois blocs thématiques par opérateurs booléens :

- **Bloc 1:** "managerial capital" OR "human capital entrepreneur" OR "social capital SME" OR "cognitive capital" OR "entrepreneurial orientation" OR "bricolage."

- **Bloc 2:** "innovation" OR "innovative performance" OR "product innovation" OR "process innovation" OR "constrained innovation."
- **Bloc 3:** "SME" OR "MSME" OR "small firm" OR "PME" OR "TPME" OR "emerging economy" OR "Morocco" OR "North Africa" OR "developing country."

### 2.3. Sélection et analyse du corpus

Sur les 312 références initialement identifiées, après suppression de (n = 68) doublons et lecture des titres et résumés ayant conduit à (n = 147 exclusions), 97 articles ont été intégralement lus et ont permis de constituer un corpus final de 47 articles analysés à partir d'une grille comportant sept dimensions : objectif et problématique, contexte géographique et sectoriel, méthode, variables étudiées, résultats en matière de capital managérial, traitement des contraintes, lacunes.

## 3. Résultats

### 3.1. Tableau de synthèse des études retenues

Le Tableau 1 présente une synthèse structurée des études les plus directement pertinentes pour notre problématique. Il est organisé autour de six colonnes permettant d'identifier, pour chaque étude, le levier managérial étudié, le mécanisme identifié et la lacune signalée par les auteurs.

**Tableau 1 : Synthèse des études retenues sur le capital managérial comme levier d'innovation dans les TPME en contexte contraint (2000–2024)**

Auteurs (Année)	Contexte	Méthode	Levier étudié	Mécanisme identifié	Lacune signalée
Baker & Nelson (2005)	USA, PME contraintes	Ethnographie, 29 cas	Capital cognitif (bricolage)	Recombinaison créative des ressources disponibles	Pas testé en économies émergentes
Baron (2006)	USA, entrepreneurs	Étude cognitive comparative	Capital cognitif (pattern recognition)	Détection d'opportunités comme compétence entraînable	Pas de validation dans contextes contraints
Colombo & Grilli (2005)	Italie, startups technologiques	Panel longitudinal	Capital humain managérial	Conversion des ressources limitées en innovations	Contexte non-émergent
Davidsson & Honig (2003)	Suède, entrepreneurs naissants	Panel longitudinal	Capital humain + social	Capital social prédit mieux le démarrage que le capital humain seul	Pas de mesure de la médiation

Yli-Renko et al. (2001)	Finlande/UK, jeunes firmes	Enquête, SEM	Capital social managérial	Acquisition et exploitation de connaissances via le réseau	Pas de contexte contraint
Stam & Elfring (2008)	Pays-Bas, PME	SEM	Capital social intra/extra-sectoriel	Capital social extra-sectoriel : levier d'innovation plus puissant	Pas de contexte émergent
Peng & Luo (2000)	Chine, entreprises en transition	Enquête, régression	Capital social (liens managériaux)	Médiation du lien institution → performance	Une seule dimension ; pas d'innovation
Baum & Silverman (2004)	Canada, biotechnologies	Panel	Capital humain + financement	Capital humain conditionne la conversion du financement en innovation	Contexte grande entreprise
Cohen & Levinthal (1990)	USA, industrie manufacturière	Modèle théorique + empirique	Capital humain (capacité d'absorption)	Stock de connaissances conditionne l'exploitation des signaux externes	Pas appliqué aux TPME contraintes
Lumpkin & Dess (1996)	USA, revue conceptuelle	Méta-analyse	Capital cognitif (orientation entrepreneuriale)	Proactivité, risque, innovativité comme prédicteurs de l'innovation	Pas de modèle de médiation
George et al. (2012)	Économies émergentes	Revue théorique	Capital cognitif (inclusive innovation)	Contraintes comme catalyseurs cognitifs si le dirigeant les reframe	Pas de validation empirique
Radjou et al. (2012)	Inde, économies émergentes	Cas multiples	Capital cognitif (frugal innovation)	Pensée frugale comme disposition cognitive produisant des innovations à faibles ressources	Pas de modèle structurel
Omri & Becheikh (2014)	Maroc, industrie	Enquête quantitative	Facteurs financiers + institutionnels	Double contrainte documentée ; hétérogénéité résiduelle non expliquée	Capital managérial absent du modèle

Hall & Lerner (2010)	International, méta-analyse	Revue de littérature	Financement R&D	Contrainte financière = principal obstacle à l'innovation PME	Rôle du dirigeant ignoré
Beck et al. (2005)	80 pays, enquête internationale	Régression multiniveau	Contraintes financières	Obstacles financiers plus élevés dans les pays à revenus intermédiaires	Capital managérial non intégré
Quartey et al. (2017)	Afrique subsaharienne	Analyse comparative	Capital social + financement	L'accès au crédit est conditionné par la réputation et les relations du dirigeant	Pas de mesure de l'innovation
Meyer & Peng (2005)	Europe de l'Est	Revue théorique	Capital cognitif institutionnel	Capacité d'interprétation institutionnelle conditionne la performance	Pas appliqué aux PME
North (1990)	Théorie institutionnelle	Analyse théorique	Environnement institutionnel	Institutions formelles/informelles définissent les règles du jeu	Rôle actif du dirigeant ignoré
Busenitz et al. (2000)	9 pays, comparaison	Enquête, SEM	Profil institutionnel + capital humain	Institutions informelles aussi déterminantes que formelles	Pas de médiation par le capital managérial

### 3.2. Constats transversaux de la revue

L'analyse du corpus révèle quatre constats qui fondent et légitiment notre cadre.

**Constat 1 : Le levier de la capitalisation managériale existe mais les différents mécanismes paraissent être séparés.** Sur les 47 études retenues, 38 soulignent une relation positive entre au moins une dimension du capital managérial et l'innovation ou la performance innovante. Cependant, 29 de ces études se contentent d'une seule dimension sans articuler les autres, alors qu'aucune étude relative aux TPME marocaines ne donne à voir un modèle englobant les trois dimensions considérées comme levier conjoint.

**Constat 2 : La médiation est suggérée sans jamais être explicitée dans le cas marocain.**

Tout au plus peut-on signaler que plusieurs études suggèrent implicitement que le capital managérial exercerait un effet médiateur : Peng et Luo (2000) pour le capital social, Baum et Silverman (2004) pour le capital humain, Stam et Elfring (2008) pour le capital social extra-sectoriel. Il n'existe cependant aucun modèle articulant formellement les deux types de

contraintes de manière synchronique dans un même modèle de médiation multiple appliqué aux TPME marocaines ou nord-africaines.

**Constat 3 : Le capital cognitif est la dimension la plus négligée et la plus prometteuse.**

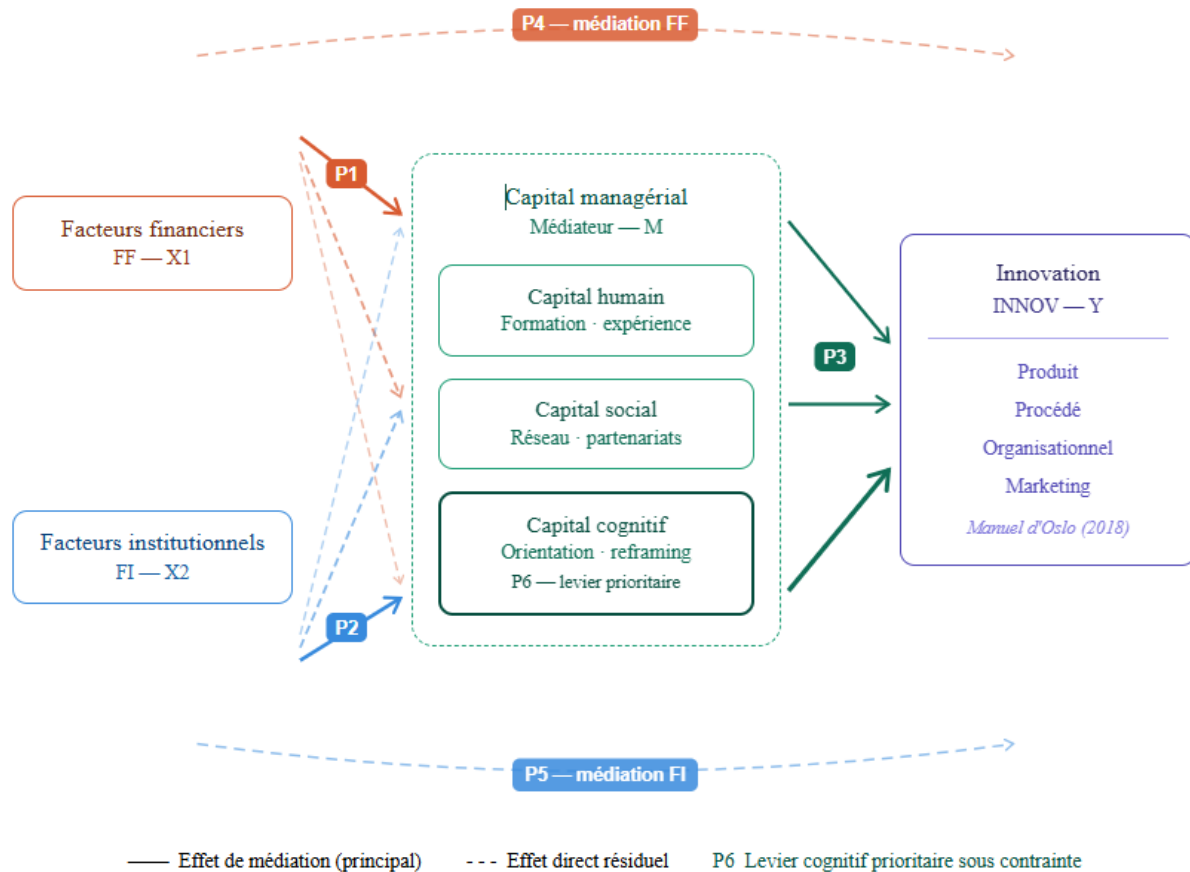
Nous ne trouvons que 11 études qui se sont explicitement intéressées à la dimension cognitive du capital managérial. Pourtant, les études qui l'intègrent tendent toutes vers une même conclusion forte, selon laquelle dans un contexte de forte contrainte, c'est la disposition cognitive du dirigeant, c'est-à-dire le fait qu'il soit capable de recadrer et percevoir des patterns là où les autres voient du bruit, qui constitue le levier différentiel principal. Cette convergence justifie notre proposition P6.

**Constat 4 : Le contexte marocain est sous-représenté et mal théorisé.** Sur les 47 études retenues, trois concernent le Maroc spécifiquement et, parmi elles, celle d'Omri & Becheikh (2014) est la seule à avoir intégré les dimensions financière et institutionnelle. Aucune d'elles n'intègre le capital managérial comme levier contextuel. Cette lacune géographique et théorique justifie tout à fait la contribution de cette recherche.

**3.3. Le modèle conceptuel proposé**

Sur la base des résultats de la revue de littérature, on propose de mettre au point le modèle de médiation construit autour de quatre blocs. Les facteurs financiers (X1) et les facteurs institutionnels (X2) constituent les variables exogènes. Le capital managérial (M), qui comprend trois composantes : capital humain (M1), capital social (M2), capital cognitif (M3), constitue le médiateur central. L'innovation (Y), incluant ces quatre types : produit, procédé, organisationnelle, marketing, est une variable endogène.

La logique du modèle est la suivante : les contraintes financières et institutionnelles ne transforment pas directement les firmes vers l'innovation. Elles agissent à travers l'inhibition et/ou l'activation de mécanismes du capital managérial. Un dirigeant dont le capital managérial est développé transforme les contraintes en leviers ; un dirigeant dont le capital managérial est limité les subit comme des barrières. C'est cette asymétrie que le modèle formalise et que la validation PLS-SEM permettra de tester. Sur le plan de l'opérationnalisation, chaque dimension du capital managérial sera mesurée par des indicateurs réfectifs : le capital humain via le niveau de formation, les années d'expérience et les formations continues suivies ; le capital social via la densité du réseau professionnel, la diversité des contacts extra-sectoriels et la fréquence des interactions ; le capital cognitif via des échelles validées d'orientation entrepreneuriale (Lumpkin & Dess, 1996) et de tolérance à l'ambiguïté. La performance innovante sera mesurée conformément aux quatre types du Manuel d'Oslo (OCDE, 2018)



**Figure 1 : Modèle de médiation du capital managérial entre contraintes et innovation des TPME marocaines**

Les six propositions de recherche qui en découlent sont :

**P1** : Les facteurs financiers influencent positivement le capital managérial des dirigeants de TPME marocaines : un accès élargi au financement enrichit les possibilités de formation, de réseautage et d'expérimentation.

**P2** : Les facteurs institutionnels influencent positivement le capital managérial : un environnement institutionnel favorable stimule le développement des trois dimensions du capital managérial.

**P3** : Le capital managérial influence positivement et significativement l'innovation des TPME marocaines dans ses quatre formes.

**P4** : Le capital managérial médiatise la relation entre facteurs financiers et innovation : l'effet des ressources financières sur l'innovation passe principalement par la capacité du dirigeant à les mobiliser et à les convertir.

**P5** : Le capital managérial médiatise la relation entre environnement institutionnel et innovation : l'effet des institutions sur l'innovation dépend de la capacité du dirigeant à les interpréter et à en exploiter les ressources.

**P6** : En contexte de forte contrainte, le capital cognitif managérial constitue le levier médiateur le plus déterminant sur l'innovation.

#### **4. Discussions**

##### **4.1. Ce que l'article apporte que la littérature existante ne fournit pas**

Cet article s'inscrit précisément dans les manques de la revue systématique : premièrement, alors que la littérature actuelle isole chacune des dimensions du capital managérial, nous proposons un modèle intégrateur et explicatif des trois dimensions et de leurs mécanismes d'interaction. Cette intégration n'est pas seulement théoriquement satisfaisante : elle est empiriquement nécessaire, car les trois dimensions se potentialisent mutuellement et leur effet conjoint dépasse la somme de leurs effets individuels.

Deuxièmement, alors que les travaux existants soulignent de manière implicite un rôle médiateur sans le formuler, nous proposons un modèle de médiation explicite et testable : ce qui change bien la nature de la contribution, car elle ne se contente pas de dire que le capital managérial est important, mais elle explicite dialogiquement les chemins causaux par lesquels il agit et les conditions dans lesquelles son effet est le plus fort.

Troisièmement, alors que la littérature en innovation dans les TPME des économies émergentes donne une vision de diagnostic, notre cadre prend une voie de levier : identifier les mécanismes par lesquels certains dirigeants parviennent à retourner ces obstacles en avantages est à la fois une avancée théorique et décisive sur le plan pratique pour concevoir des politiques d'appui effectives.

##### **4.2. Discussion critique des approches théoriques concurrentes**

Le cadre proposé s'inscrit dans une conversation théorique plus large qu'il convient de situer. La Resource-Based View (Barney, 1991) et les capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997) constituent les approches concurrentes les plus proches : elles positionnent également les ressources internes du dirigeant comme source d'avantage compétitif. Notre cadre s'en distingue sur deux points. D'abord, il intègre explicitement la dimension institutionnelle et les contraintes environnementales comme variables exogènes, là où la RBV tend à les traiter comme constantes. Ensuite, il adopte une logique de médiation plutôt que de modération, ce qui implique que le capital managérial ne modère pas simplement la relation contraintes-innovation, mais en est le mécanisme actif de transformation. Par rapport à la théorie institutionnelle (North, 1990 ; DiMaggio & Powell, 1983), qui met l'accent sur les pressions environnementales subies par les organisations, notre approche inverse la perspective : le

dirigeant n'est pas seulement un acteur contraint par les institutions, mais un agent qui les interprète, les contourne et les mobilise activement selon son niveau de capital managérial.

#### **4.3. Discussion de la proposition P6 : la primauté du capital cognitif**

La proposition P6 nécessite cependant un examen approfondi dans la mesure où c'est celle qui offre le plus de nouveauté et qui, peut-être, est la plus contre-intuitive. Elle affirme que dans les contextes de forte contrainte, ceux qui caractérisent la majorité des TPME marocaines, c'est bien le capital cognitif managérial qui est le levier différenciateur incontournable, plus déterminant que le capital humain formel ou le capital social.

Cette proposition repose sur trois lignes de preuve convergentes dans notre corpus. Baker et Nelson (2005) ont montré que le recours au bricolage entrepreneurial, mécanisme cognitif par excellence, est justement le comportement innovant le plus répandu dans les entreprises les plus contraintes. Radjou et al. (2012) attestent que le succès de l'innovation frugale repose davantage sur une psychologie particulière qu'au sens où elle ne repose pas principalement sur un niveau d'éducation ou sur des réseaux particulièrement développés. George et al. (2012) établissent théoriquement que l'innovation inclusive dans les économies émergentes est avant tout affaire de cognitions spécifiques qui ne sauraient être compensées par des ressources financières.

L'implication pratique de cette proposition est d'envisager que les investissements mobilisés sur le développement du raisonnement stratégique, l'orientation entrepreneuriale et la capacité de reframing des dirigeants de TPME soient efficaces en ce sens qu'ils entraînent des rendements investisseurs en matière d'innovation possibles plus élevés que des subventions directes.

#### **4.4. Implications pour les politiques d'appui à l'innovation**

Notre cadre appelle donc à une reconfiguration profonde de l'ensemble des politiques de soutien à l'innovation des TPME au Maroc. Comme nous l'avons souligné, si le capital managérial est bel et bien la forme de conversion qui décide de la performance des ressources, alors les politiques qui agissent uniquement sur ces ressources sans développer le capital managérial des bénéficiaires sont condamnées à produire des effets décevants.

En pratique, il faudrait ici effectuer trois orientations. D'abord, la mise en œuvre d'une politique de gestion de la compétence managériale obligatoire pour toutes les actions de financement des TPME, non pas comme obligation administrative, mais pour donner au directeur la capacité de valoriser pleinement ces ressources. Ensuite, l'amélioration des systèmes de réseautage qui permettent au dirigeant de faire grandir son capital social en élargissant ses réseaux extra-sectoriels. Enfin, les programmes de formation devront prendre en compte l'aspect cognitif, la

formation des habiletés de pensée stratégique, de la tolérance à l'ambiguïté et de l'esprit entrepreneurial.

#### **4.5. Limites du cadre**

Trois limites méritent d'être mentionnées honnêtement. Tout d'abord, le modèle est basé sur une approche du capital managérial axée sur la personne, qui ne prend pas en compte le fait qu'il y aurait un effet des équipes dans les TPME mieux organisés. Ensuite, le modèle postule un effet causal unilatéral, et pourtant l'innovation entraînera à coup sûr une augmentation du capital managérial chez les dirigeants d'entreprise. Enfin, le cadre appelle une validation empirique rigoureuse avant que ses propositions ne puissent être considérées comme des résultats établis

#### **Conclusion**

Cet article a partiellement répondu à une question laissée en suspens par la littérature : par quels mécanismes pour le coup clairement identifiés le capital managérial transforme les contraintes financières et institutionnelles en leviers d'innovation pour les TPME marocaines ? Passant de la logique du diagnostic à la logique du levier, nous avons théorisé rigoureusement le capital managérial comme mécanisme de conversion actif, organisé autour de trois dimensions qui présentent des rôles distincts et complémentaires.

La revue systématique des 47 études a validé la pertinence théorique de cet outillage tout en venant explorer ses points d'originalité : l'intégration des trois dimensions dans un modèle de médiation unifiée, l'explicitation des mécanismes d'action de chaque levier et le positionnement du capital cognitif comme dimension la plus décisive en contexte de forte contrainte. Ces travaux viennent combler des lacunes clairement identifiées dans la littérature et ouvrent des perspectives de recherche empirique privilégiées.

Sur le plan théorique, cet article propose une conceptualisation intégrée du capital managérial en tant que variable médiatrice, articulant pour la première fois ses trois dimensions : humaine, sociale et cognitive, dans un modèle de médiation multiple formalisé et testable. Il comble ainsi une lacune identifiée dans la littérature : celle de l'absence d'un cadre intégrateur appliqué au contexte des TPME marocaines. Sur le plan empirique, les six propositions de recherche et le design PLS-SEM constituent une feuille de route opérationnelle pour la validation quantitative du modèle. Sur le plan pratique, le cadre offre aux décideurs publics une lecture nouvelle des politiques d'appui à l'innovation : investir dans le capital managérial des dirigeants notamment dans ses dimensions cognitives et sociales constitue une condition nécessaire à l'efficacité des ressources financières et des réformes institutionnelles.

Trois limites méritent d'être signalées. D'abord, le modèle adopte une approche centrée sur le dirigeant individuel, sans prendre en compte les effets d'équipe dans les TPME où la prise de décision est plus collective. Ensuite, il postule une causalité unidirectionnelle, alors que l'innovation peut à son tour renforcer le capital managérial, une réciprocity que seul un design longitudinal permettrait de capturer. Enfin, la revue systématique mobilise une littérature majoritairement occidentale ; une intégration plus poussée des travaux africains et maghrébins renforcerait la profondeur contextuelle du cadre.

Plusieurs pistes s'ouvrent à partir de ce cadre. La première est la validation empirique du modèle par PLS-SEM sur un échantillon représentatif de TPME marocaines, avec des analyses de sous-groupes par secteur et niveau de contrainte. La deuxième est l'introduction d'une dimension longitudinale pour capturer la réciprocity entre innovation et capital managérial dans le temps. La troisième est l'extension du cadre aux équipes dirigeantes, au-delà du seul dirigeant individuel, afin d'intégrer les effets collectifs sur la performance innovante. Enfin, une analyse sectorielle différenciée (secteur informel, industries traditionnelles, secteurs numériques) permettrait de tester si la primauté du capital cognitif identifiée en P6 est universelle ou context-dépendante.

## Références bibliographiques

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bank Al-Maghrib. (2022). *Rapport annuel sur la supervision bancaire*. Rabat : Bank Al-Maghrib.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104–119.
- Baum, J. A. C., & Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411–436.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to growth: Does firm size matter? *The Journal of Finance*, 60(1), 137–177.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. National Bureau of Economic Research.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H.-L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 421–440.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard University Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(S), S95–S120.
- Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms. *Research Policy*, 34(6), 795–816.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661–683.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse innovation*. Harvard Business Review Press.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. In *Handbook of the economics of innovation* (Vol. 1, pp. 609–639). Elsevier.
- Haut-Commissariat au Plan. (2020). *Recensement économique*. Rabat : HCP.
- Laforet, S., & Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 363–380.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 600–621.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OCDE. (2018). *Manuel d'Oslo* (4e éd.). OCDE/Eurostat.
- Omri, M., & Becheikh, N. (2014). Exploring innovation in Moroccan manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(10), 1195–1215.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences*. Blackwell Publishing.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work*. Princeton University Press.
- Quartey, P., Turkson, E., Abor, J. Y., & Iddrisu, A. M. (2017). Financing the growth of SMEs in Africa. *Review of Development Finance*, 7(1), 18–28.
- Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation*. Jossey-Bass.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH.

- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation* (6th ed.). Wiley.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.