

## Innovation managériale et performance organisationnelle :

Une revue systématique et une cartographie bibliométrique de la littérature récente 2020-2025

## Managerial innovation and organizational performance:

A systematic review and bibliometric mapping of recent literature 2020-2025

Malika OUFARY <sup>a1</sup>, Habiba ABOU-HAFS <sup>b</sup>

<sup>a</sup>FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zabr, Maroc

<sup>b</sup>FSJES Ait Melloul, Université Ibn Zabr, Maroc

<i>Informations sur l'article</i>	<i>Résumé</i>
<p><b>Mots-clés:</b> Innovation managériale ; Performance organisationnelle ; Revue systématique ; Bibliométrie ; Résilience ; Transformation digitale ; Capacités dynamiques.</p>	<p>Cette étude propose une revue systématique et bibliométrique de la littérature récente 2020-2025 sur la relation complexe entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle. Dans un contexte de crises et d'accélération digitale, elle révèle que ce lien n'est pas direct mais médiatisé par des capacités organisationnelles notamment la résilience et l'agilité, et modéré par la transformation digitale. Basée sur 42 articles de Scopus et utilisant VOSviewer, l'analyse identifie trois pôles thématiques interconnectés : stratégique « innovation managériale, capacités dynamiques, résilience », transformationnel « changement, agilité, apprentissage » et performance « performance organisationnelle, digital, RSE ». Elle montre une évolution vers une modélisation processuelle et une fragmentation des collaborations scientifiques. En conclusion, l'innovation managériale apparaît comme un levier stratégique pour bâtir des organisations résilientes, dont l'efficacité dépend de leur maturité digitale. L'étude appelle à une théorisation intégrée de l'innovation managériale digitale et à une attention accrue aux dimensions sociale et environnementale de la performance.</p>
<p><b>JEL :</b> L86, L25, I14, L15.</p>	
<i>Article Info</i>	<i>Abstract</i>
<p><b>Keywords:</b> Management innovation; Organizational performance; Systematic review; Bibliometrics; Resilience; Digital transformation; Dynamic capabilities.</p>	<p>This study conducts a systematic and bibliometric review of the recent literature 2020–2025 on the complex relationship between management innovation and organizational performance. In a context of crises and digital acceleration, it reveals that this link is not direct but mediated by organizational capabilities, particularly resilience and agility, and moderated by digital transformation. Based on 42 articles from Scopus and using VOSviewer, the analysis identifies three interconnected thematic clusters: a strategic cluster « managerial innovation, dynamic capabilities, resilience », a transformational cluster « change, agility, learning », and a performance cluster « organizational performance, digital, CSR ». It shows a shift toward processual modeling and highlights fragmentation in scientific collaboration. In conclusion, management innovation emerges as a strategic lever for building resilient organizations, whose effectiveness depends on their digital maturity. The study calls for an integrated theorization of digital management innovation and increased attention to the social and environmental dimensions of performance.</p>
<p>Received: 17 March 2026 Accepted: 20 May 2026 Published: 10 June 2026</p>	

<sup>1</sup> Corresponding author. E-mail address : [malika.oufary.44@edu.uiz.ac.ma](mailto:malika.oufary.44@edu.uiz.ac.ma)

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.26316>

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

## Introduction

Dans les disciplines de la stratégie et du management, la performance organisationnelle s'impose comme finalité essentielle. Dans un contexte économique marqué par des discontinuités majeures, notamment les crises sanitaires, transitions digitale et écologique, la recherche des leviers d'une performance durable et résiliente s'est intensifiée. L'innovation managériale s'impose comme un levier clé parmi ceux qui influencent la dynamique organisationnelle. Considérée comme l'intégration de nouvelles méthodes, procédures, architectures ou outils managériaux cherchant à accroître l'efficacité globale (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008), elle émerge désormais au premier plan. Historiquement marginalisée face à l'innovation technologique et qualifiée de « parent pauvre », elle tient un intérêt scientifique renouvelé pour sa propension à réorganiser les atouts et aptitudes internes devant l'imprévisibilité ambiante.

Souvent présumée et occasionnellement validée via des corrélations, l'association positive de l'innovation managériale avec la performance organisationnelle repose sur des évidences empiriques (Damanpour & Aravind, 2012), la littérature récente souligne la nature complexe, indirecte et contingente de ce lien. L'impact de l'innovation managériale ne serait pas direct ni automatique. Des mécanismes intermédiaires organisationnels comme les capacités dynamiques et l'apprentissage en assurant la médiation, sous la modulation de variables contextuelles où la transformation digitale occupe la première place (Sestino et al., 2021 ; Warner & Wäger, 2019). Cette évolution théorique, couplée à un foisonnement empirique récent, rend nécessaire un travail de synthèse et de cartographie pour consolider les connaissances et identifier les fronts de science.

Le but de cette contribution réside dans l'élaboration d'une revue systématique et d'une analyse bibliométrique concernant le lien entre innovation managériale et performance organisationnelle sur l'horizon 2020-2025. Ladite méthodologie double répond aux questions de recherche produites ci-après :

Quelles caractéristiques et quelle dynamique observer dans la recherche scientifique récente relative à l'innovation managériale et à la performance organisationnelle ?

Quelle est la structure intellectuelle du champ, et quels sont les thèmes émergents ?

Comment la littérature contemporaine modélise-t-elle le lien entre innovation managériale et performance organisationnelle, notamment à travers quels mécanismes et conditions contingentes ?

En répondant à ces questions, notre étude vise à offrir une cartographie à jour et critique du domaine, à identifier les consensus, les tensions et les angles morts, et à proposer un agenda de recherche pour les années à venir.

## I. Cadre théorique et revue de littérature

### 1.1. L'innovation managériale : évolution conceptuelle

Contrairement à l'innovation technologique, l'innovation managériale tire son essence de dimensions sociales et organisationnelles. Birkinshaw et coll. (2008) la caractérisent comme « l'invention et l'implémentation d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique

managériale nouvelle au sein de l'organisation, visant à accroître sa performance ». Deux éléments y sont primordiaux : la nouveauté propre à l'organisation et l'objectif d'élévation de la performance.

Perçue historiquement comme le « parent pauvre » de l'innovation (Damanpour, 2014), elle connaît un vif intérêt académique sur la dernière décennie. Ce phénomène s'explique par l'importance croissante accordée à son rôle dans l'édification des capacités dynamiques organisationnelles (Teece, 2018), particulièrement dans des situations de ruptures.

### **1.2. La performance organisationnelle : d'une conception étroite à une vision multidimensionnelle**

Initialement circonscrit à des indicateurs strictement financiers tels que la rentabilité, le rendement des capitaux ou la productivité, la conceptualisation de la performance organisationnelle a connu une mutation structurelle vers une approche holistique et élargie. Ce passage d'une vision réductionniste à une perspective intégrative s'est initialement structuré autour des travaux fondateurs de Kaplan et Norton (1992). En introduisant le Balanced Scorecard, ces auteurs ont instauré une rupture managériale majeure, proposant d'articuler les mesures financières traditionnelles à trois dimensions opérationnelles et immatérielles clés : la perspective clients, l'optimisation des processus internes, et l'apprentissage organisationnel.

Cette transition vers la multidimensionnalité s'est par la suite formalisée à travers le concept de performance globale, notamment modélisé par Reynaud (2003). Selon cet auteur, la performance globale de la firme ne se résume plus à sa seule efficacité économique, mais résulte d'une combinaison d'actions combinant de manière indissociable la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Dans ce cadre de construction de la valeur, la performance environnementale : la réduction des pollutions, gestion des ressources et maîtrise des risques, et la performance sociale : équité de traitement, amélioration des conditions de travail, cessent d'être des contraintes pour devenir des leviers d'efficacité. Elles génèrent des gains de parts de marché, stimulent la motivation des équipes et facilitent le recrutement, tout en ouvrant l'accès aux fonds éthiques et aux marchés de capitaux.

Dès lors, en s'alignant sur les perspectives de la triple performance (Triple Bottom Line) d'Elkington (1998) et de la valeur partagée (Shared Value) de Porter et Kramer (2011), le modèle de Reynaud (2003) démontre que les dimensions extra-financières rétroagissent positivement sur la sphère économique. La performance organisationnelle s'appréhende ainsi désormais non plus comme une simple métrique comptable à court terme, mais comme un construit complexe et multidimensionnel, où la viabilité financière de la firme reste consubstantielle de son intégrité sociale et environnementale.

### **1.3. Le lien « innovation managériale - performance organisationnelle » : médiations et contingences**

Les chercheurs ont progressivement abandonné la présomption d'une connexion directe entre innovation managériale et performance organisationnelle. Des méta-analyses récentes attestent d'un effet faible à moyen, mettant ainsi en évidence l'importance primordiale des mécanismes médiateurs et modérateurs.

Les capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997) apparaissent comme un mécanisme médiateur clé. L'innovation managériale permettrait de développer ces capacités de reconfiguration

des ressources, qui à leur tour influenceraient la performance. D'autres médiateurs potentiels ont été identifiés, notamment l'agilité organisationnelle (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003) et l'apprentissage organisationnel (March, 1991).

Concernant les variables modératrices, la transformation digitale émerge comme un facteur contingent majeur (Warner & Wäger, 2019). La littérature suggère que l'efficacité de l'innovation managériale dépend du degré de maturité digitale de l'organisation. La culture organisationnelle, la dimension de l'entreprise et les attributs de l'environnement figurent également parmi les facteurs contextuels reconnus.

#### **1.4. Lacunes identifiées et justification de l'étude**

Malgré ces avancées, la littérature existante présente plusieurs lacunes significatives qui justifient notre démarche de recherche. Premièrement, une fragmentation théorique persiste, caractérisée par une multiplicité de cadres conceptuels tels que les capacités dynamiques, l'apprentissage organisationnel, la théorie institutionnelle, qui demeurent insuffisamment intégrés, limitant ainsi le développement d'un modèle unifié du lien innovation managériale-performance (Crossan & Apaydin, 2010). Deuxièmement, le focus temporel reste majoritairement ancré sur des périodes antérieures à 2020, laissant dans l'ombre les évolutions théoriques et empiriques induites par les crises récentes (sanitaire, géopolitique, énergétique) et l'accélération de la transformation digitale. Troisièmement, un biais géographique notable est observable, avec une surreprésentation des contextes de recherche anglo-saxons au détriment d'autres aires linguistiques et culturelles, notamment la sphère francophone dont la production scientifique est pourtant dynamique sur ces thèmes. Quatrièmement, sur le plan méthodologique, on observe une prédominance des approches quantitatives transversales, qui, bien que utiles pour établir des corrélations, peinent à capturer la complexité processuelle et les dynamiques temporelles de l'innovation managériale. Enfin, une approche souvent statique prévaut, avec un manque d'attention porté aux mécanismes de déploiement, d'appropriation et d'évolution dans le temps des pratiques innovantes. C'est précisément pour combler ces lacunes que notre étude se propose d'offrir une cartographie systématique et actualisée (2020-2025) du champ. Elle vise à en identifier la structure intellectuelle grâce à une double approche, bibliométrique et qualitative, en accordant une attention particulière à la production scientifique francophone et en cherchant à articuler les dimensions quantitative par la mesure des tendances et qualitative par l'analyse des mécanismes, pour une compréhension plus intégrée et contextualisée du phénomène.

## **II. Méthodes : Méthodologie PRISMA & Bibliométrie**

Cette recherche repose sur une approche méthodologique rigoureuse combinant une revue systématique de la littérature (RSL) pour l'analyse qualitative et une analyse bibliométrique pour la cartographie quantitative. Cette dualité méthodologique (RSL et Bibliométrie) est essentielle pour la cartographie des champs de recherche émergents, garantissant à la fois la transparence du processus de sélection des études et la fiabilité de l'identification des structures thématiques et des tendances récentes du domaine (Aria & Cuccurullo, 2017; Zupic & Čater, 2015).

### **2.1. Protocole de la Revue Systématique de la Littérature (RSL) - PRISMA**

Conformément aux directives du PRISMA Statement (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), la RSL a été menée avec rigueur afin de limiter les biais de sélection

et d'assurer une exhaustivité totale dans le suivi du corpus analysé (Moher et al., 2009). L'adhésion à ce protocole garantit la répliquabilité de notre processus d'identification des études sur la période 2020-2025.

### ***Base de Données, période, et stratégie de recherche***

Cette enquête s'appuie de manière exclusive sur Scopus. Ce choix est rigoureusement justifié par deux raisons méthodologiques. Premièrement, sur le plan technique, l'utilisation d'outils avancés de cartographie et de visualisation de réseaux tel que VOSviewer, requiert l'extraction de fichiers de métadonnées enrichis, standardisés et structurés, incluant l'intégralité des chaînes de co-citations, les affiliations institutionnelles, et les références bibliographiques de chaque article, une fonctionnalité que les bases de données strictement francophones telles que CAIRN ne proposent pas de manière systématique ou compatible. Deuxièmement, sur le plan de la représentativité, bien que CAIRN soit une banque de données majeure pour la littérature francophone, Scopus offre une couverture internationale sélective de haut niveau tout en indexant les revues francophones phares en Sciences de Gestion, notamment Management International, Finance Contrôle Stratégie, et le Journal of Innovation Economics & Management, comme l'atteste notre corpus (voir la figure 3). Recourir à Scopus garantit ainsi la validité internationale et la répliquabilité de la démarche tout en capturant la production francophone d'excellence évaluée par les pairs.

La période analysée couvre 2020 à 2025, afin de saisir les tendances les plus contemporaines et l'intégration récente des concepts de résilience et de transformation digitale. Une stratégie de recherche a été élaborée pour identifier, dans les champs titre, résumé et mots-clés, tous les travaux liant explicitement l'innovation managériale et la performance organisationnelle. Dans le Tableau 1 se trouve l'exposition détaillée de la chaîne de recherche utilisée.

**Tableau 1 : Chaîne de recherche**

<b><i>Concepts Clés</i></b>	<b><i>Nbre d'article</i></b>	<b><i>Après filtration</i></b>
<i>((“Management innovation” OR “managerial innovation”) AND (“organizational performance” OR “firm performance” OR “performance”))</i>	63	42

*Source : Auteurs*

### ***Critères d'Inclusion-Exclusion et processus de sélection***

La sélection des documents a été affinée par les critères suivants :

**Tableau 2 : Critères d'inclusion et d'exclusion**

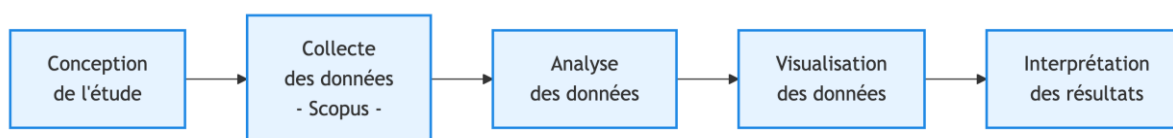
<b>Critères</b>	<b>Description détaillée</b>
<b>Inclusion</b>	Articles de revue uniquement. Langues : Anglais ou Français. Thème : Évaluation ou conceptualisation de la relation innovation managériale – performance organisationnelle.

<b>Exclusion</b>	Documents secondaires (actes de conférence, chapitres de livre, éditoriaux). Articles non directement focalisés sur l'innovation managériale – performance organisationnelle.
------------------	--

Source : *Nous-mêmes*

Pour mener une analyse bibliométrique rigoureuse et systématique, cette étude s'appuie sur la méthodologie de cartographie scientifique proposée par Aria et Cuccurullo (2017). Le déroulement méthodique adopté structure la démarche en cinq séquences chronologiques : de l'interprétation concluante des données à la formulation première de l'étude, en intégrant leur collecte, leur analyse et leur visualisation à partir de Scopus. La figure ci-dessous illustre ce processus méthodologique qui assure la reproductibilité et la validité scientifique de l'analyse bibliométrique réalisée.

**Figure 1 : Flux de travail de cartographie scientifique**



Source : *Adapté de Aria et Cuccurullo (2017)*

## 2.2.Méthode d'Analyse Bibliométrique

L'analyse bibliométrique permet de cartographier quantitativement la structure intellectuelle d'un domaine de recherche (Zupic & Čater, 2015). Nous avons exploité les métadonnées Scopus pour une cartographie objective, réduisant ainsi les biais des revues narratives. L'outil VOSviewer a été utilisé pour générer des cartes scientifiques basées sur la similarité des items, facilitant l'identification visuelle des clusters (Van Eck & Waltman, 2010). L'analyse a été structurée en deux volets : analyse de performance et analyse structurelle.

### *Analyse de performance*

Cette analyse descriptive permet de mesurer l'impact et la productivité des acteurs clés sur la période étudiée (2020-2025). À partir du fichier Scopus, nous avons extrait les indicateurs clés de productivité :

- **Auteurs et affiliations** : Identification des auteurs les plus cités et les plus productifs afin d'identifier les figures tutélaires du champ sur la période récente.
- **Revues** : Identification des principaux supports de diffusion de la recherche sur l'innovation managériale et la performance organisationnelle en termes de nombre de publications, permettant d'évaluer la maturité et la légitimité du domaine (Zupic & Čater, 2015).
- **Évolution temporelle** : Analyse de la croissance annuelle des publications entre 2020 et 2025 pour valider la dynamique du domaine et l'intérêt accru pour l'IM dans le contexte post-crise.

### *Analyse structurelle : Cartographie VOSviewer*

L'analyse structurelle s'est concentrée sur le décryptage des relations internes du champ via la cartographie des réseaux.

- **Co-occurrence de mots-clés (clusters thématiques)** : Pour l'analyse de co-occurrence des mots-clés, un seuil minimal de 5 occurrences a été appliqué. Ce choix méthodologique est dicté par la nécessité de filtrer le bruit sémantique induit par des termes marginaux ou transitoires, permettant ainsi de concentrer la cartographie sur le noyau conceptuel stable et structurant du domaine (Van Eck & Waltman, 2010 ; Zupic & Čater, 2015). Dans le cadre d'un corpus ciblé et homogène de 42 articles, ce seuil de 5 occurrences assure un équilibre optimal entre l'exhaustivité de l'analyse et la lisibilité interprétative du réseau, évitant une sur-fragmentation visuelle des clusters tout en mettant en relief les interconnexions thématiques majeures.
- **Réseaux de collaboration co-auteurs** : La carte révèle les collaborations directes et la formation d'équipes de recherche influentes.

### III. Résultats

La présente section rapporte les résultats de la recherche, répartis en deux parties principales : d'une part, la synthèse qualitative de la littérature contemporaine 2020-2025 issue de la RSL ; d'autre part, l'exploration structurelle du domaine au moyen de la bibliométrie.

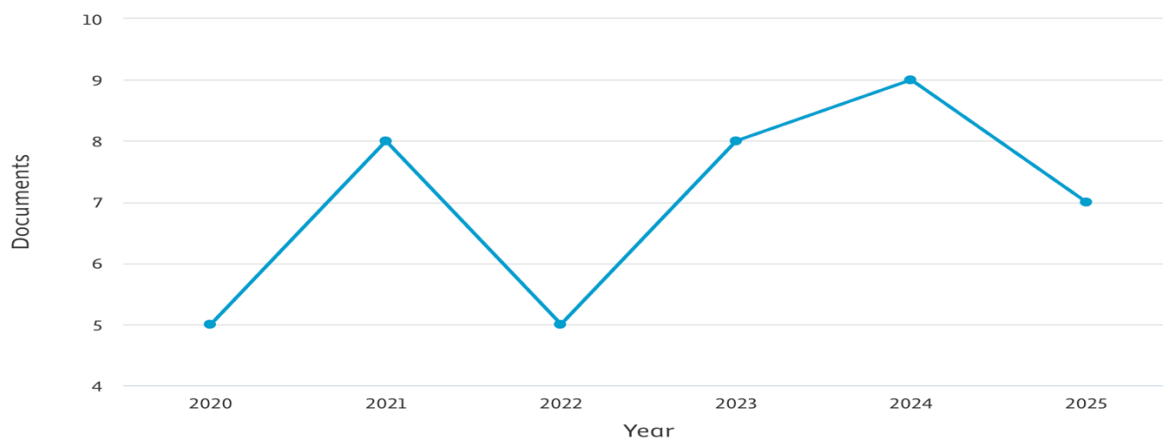
#### 3.1. Résultats de la revue systématique de la littérature (RSL)

L'analyse qualitative (RSL) du corpus 2020-2025 confirme que le débat a évolué de la simple vérification de l'effet de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle vers l'identification des mécanismes complexes qui opèrent, particulièrement dans un contexte post-crise.

##### 3.1.1. Profil de la littérature (2020-2025)

**Évolution de la publication** : L'analyse temporelle révèle une tendance exponentielle de la recherche sur l'innovation managériale et la performance organisationnelle entre 2020 et 2025. Cette croissance témoigne de la reconnaissance accrue de l'innovation managériale comme facteur critique, en particulier suite aux chocs économiques et sanitaires récents qui ont exigé des changements rapides dans les modèles de gestion.

Figure 2 : Articles par an

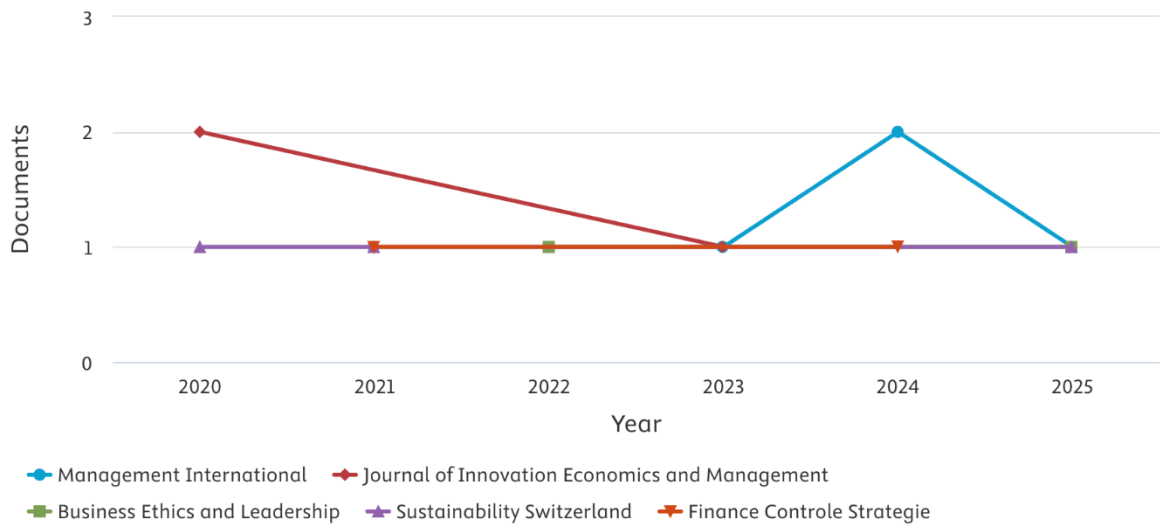


Source : Scopus

**Principales revues** : L'analyse suivante confronte les volumes annuels de publications dans les principales revues du management, de l'économie et de la finance. Présentée dans la figure sous-

jacente, la répartition par source annuelle permet de dégager les évolutions temporelles et les variations de l'activité éditoriale.

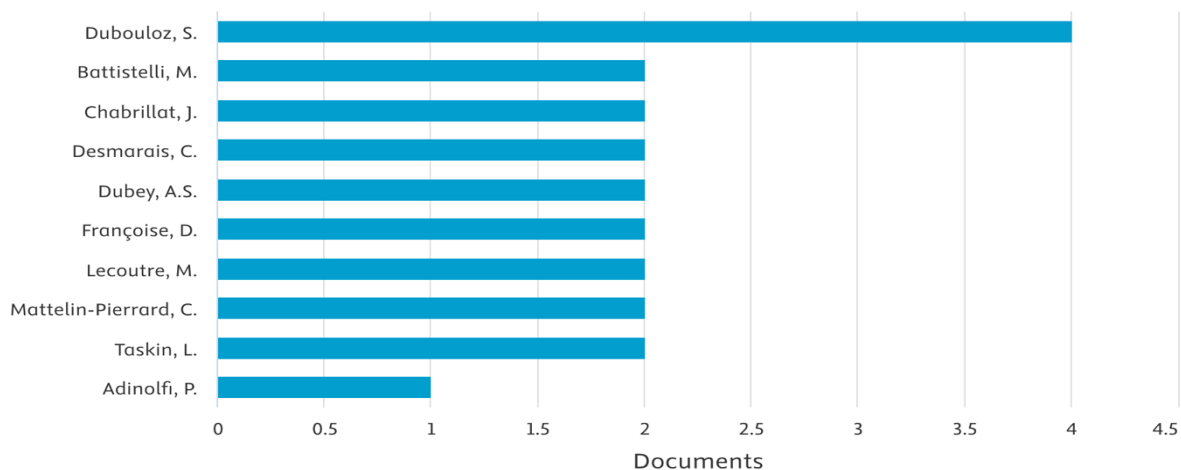
**Figure 3 : Article par an par source**



*Source : Scopus*

**Articles les plus cités :** Le corpus, étant récent (2020-2025), présente des classiques émergents plutôt que des références historiques. Néanmoins, les travaux les plus cités sont ceux qui ont réussi à modéliser la relation innovation managériale – performance organisationnelle, en y intégrant des mécanismes intermédiaires sophistiqués, assurant ainsi leur impact théorique immédiat.

**Figure 4 : Article par auteurs**

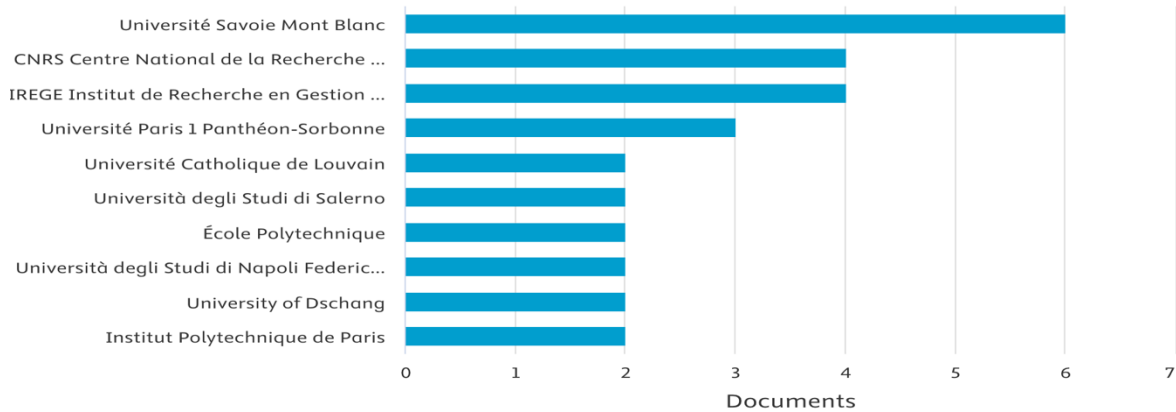


*Source : Scopus*

L'analyse des affiliations au sein du corpus retenu est visualisée en Figure 4. Avec près de sept documents, l'université Savoie Mont Blanc arrive en tête, suivie du CNRS et de l'IREGE qui affichent chacun environ cinq productions. Parmi les autres acteurs majeurs figurent l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'université catholique de Louvain et plusieurs universités italiennes,

quoique à des niveaux contributifs inférieurs. Ladite répartition met en exergue le poids des institutions françaises dans ce domaine scientifique, conjugué à une ouverture aux collaborations européennes.

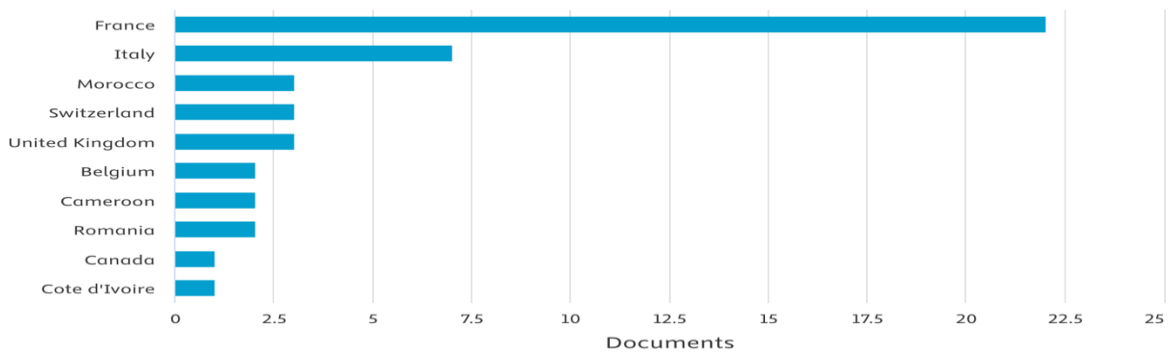
**Figure 5 : Articles par affiliation**



Source : Scopus

**Article par pays/territoire :** La répartition géographique des contributions scientifiques est illustrée par la Figure 6. Nous observons une nette prédominance de la France, qui est à l'origine d'environ 25 documents, ce qui en fait de loin le pays le plus productif dans le corpus étudié. Viennent ensuite l'Italy et le Maroc, avec un nombre de contributions significativement inférieur. La présence de pays comme la Suisse, le Belgique, le Cameroun ou la Côte d'Ivoire témoigne d'une diversité géographique notable, bien que leurs apports quantitatifs soient plus modestes. Cette cartographie souligne le rôle fondamental de la recherche francophone, et plus spécifiquement française, dans le domaine concerné, tout en révélant l'existence d'un réseau de contributions émanant d'Afrique et d'autres régions d'Europe.

**Figure 6 : Articles par pays/territoire**

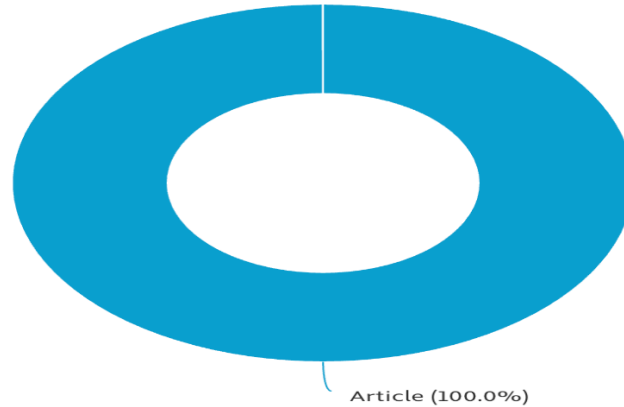


Source : Scopus

**Article par type :** La composition du corpus documentaire analysé est présentée dans la figure 7. Celui-ci est exclusivement constitué d'articles scientifiques (100%), ce qui confère une homogénéité méthodologique forte à notre étude. Cette sélection volontaire, ou cette caractéristique intrinsèque de la littérature sur le sujet, garantit que les analyses et les conclusions reposent sur un type de publication ayant généralement subi un processus d'évaluation par les pairs. Par conséquent, les données et les arguments exploités dans cette revue ou cette méta-analyse bénéficient d'un niveau de fiabilité et de validation scientifique standardisé. Cette uniformité du type de source permet de

comparer les travaux sur des bases épistémologiques communes, limitant les biais liés à la diversité des formats de publication, tels que les comptes-rendus de conférence, les chapitres d’ouvrage ou les thèses.

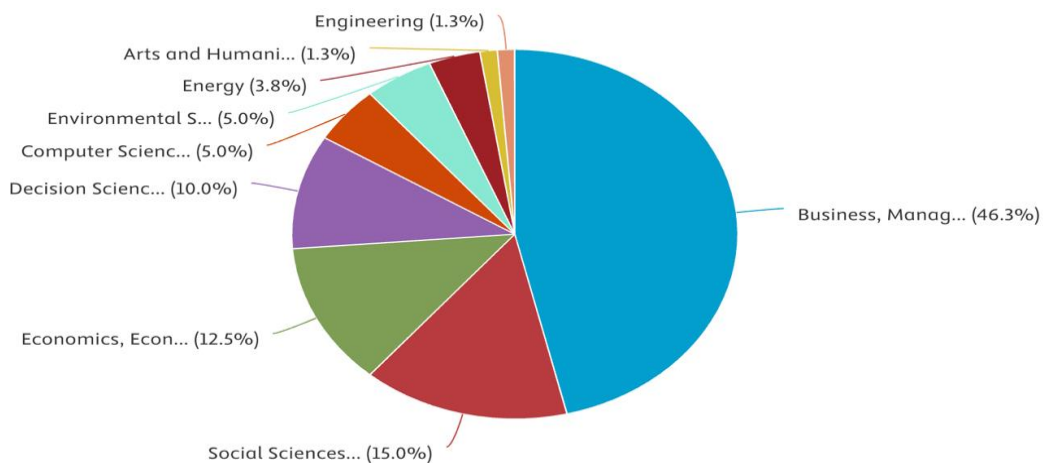
**Figure 7 : Documents par type**



Source : Scopus

**Articles par domaine thématique :** La répartition disciplinaire du corpus, illustrée par la Figure 8, révèle la dimension pluridisciplinaire des études consacrées au thème étudié, tout en identifiant des pôles dominants. Le domaine « Business, Management and Accounting » constitue le noyau principal, représentant près de la moitié des publications (46.3%). Il est suivi par les « Social Sciences » (15.0%) et « Economics, Econometrics and Finance » (12.5%), confirmant ainsi l’ancrage majoritaire des travaux dans les sciences humaines et sociales appliquées à la gestion et à l’économie. La présence notable de champs tels que les « Decision Sciences » (10.0%), les « Environmental Sciences » (5.0%) et l’« Engineering » (1.3%) souligne toutefois que la problématique abordée intègre également des dimensions techniques, environnementales et liées à l’aide à la décision. Cette cartographie suggère que la littérature émerge principalement à l’intersection de la stratégie, des sciences sociales et de l’économie, tout en s’enrichissant d’apports transversaux, ce qui façonne une perspective à la fois ciblée et systémique sur le sujet.

**Figure 8 : Articles par domaine thématique**



Source : Scopus

### 3.1.2.Synthèse qualifiée (Approche RSL)

L'examen approfondi des articles inclus permet de dégager des conclusions précises sur la conceptualisation de l'innovation managériale et de la performance organisationnelle, et sur la nature de leur lien.

#### *Les formes d'innovation managériale étudiées :*

La période récente 2020-2025 a clairement mis en lumière une orientation des innovations managériales vers le développement des capacités de survie et d'adaptation des organisations face aux chocs exogènes. L'innovation managériale est désormais perçue comme la source de la flexibilité nécessaire à la performance durable. Cette orientation se manifeste principalement sous deux formes.

- **Innovation managériale des processus :** elle se focalise sur l'adoption de l'agilité organisationnelle, comme en témoigne la forte prévalence des études sur les structures organisationnelles agiles telles que l'holocratie ou les équipes auto-organisées, et sur les processus de prise de décision décentralisés.
- **Innovation managériale des ressources humaines :** Elle transforme les pratiques RH telles que la gestion de la diversité, le leadership ambidextre, et le télétravail, pour développer l'autonomie, l'apprentissage continu et une culture de résilience. L'objectif est de permettre aux individus et à l'organisation de mieux affronter l'incertitude et de s'engager dans une dynamique d'amélioration continue et de performance.

#### *Dimensions de la performance organisationnelle :*

La performance organisationnelle est rarement mesurée uniquement par des indicateurs financiers (ROA, ROE). La littérature récente privilégie :

- **Performance non-financière :** Notamment l'innovation produit/processus elle-même, la satisfaction client, et la réputation.
- **Performance durable/Socio-économique :** Une tendance claire vers l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) comme dimension de performance directement influencée par les innovations managériales éthiques ou de gouvernance.

#### *Innovation managériale et performance organisationnelle : Médiation par la résilience et modération par le digital :*

La littérature récente contenant les travaux de 2020-2025 confirme que le lien entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle est fortement indirecte, nécessitant l'intégration des concepts en tant que variables clés :

- **Médiation par la résilience et l'agilité :**

L'effet de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle est souvent médiatisé par la capacité de l'organisation à générer et à maintenir la résilience et l'agilité. En effet, l'innovation managériale crée des structures et des cultures qui rendent l'organisation plus agile, ce qui se traduit ensuite par une meilleure performance.

Innovation managériale —————> Résilience —————> Performance organisationnelle

▪ **Modération par la transformation digitale :**

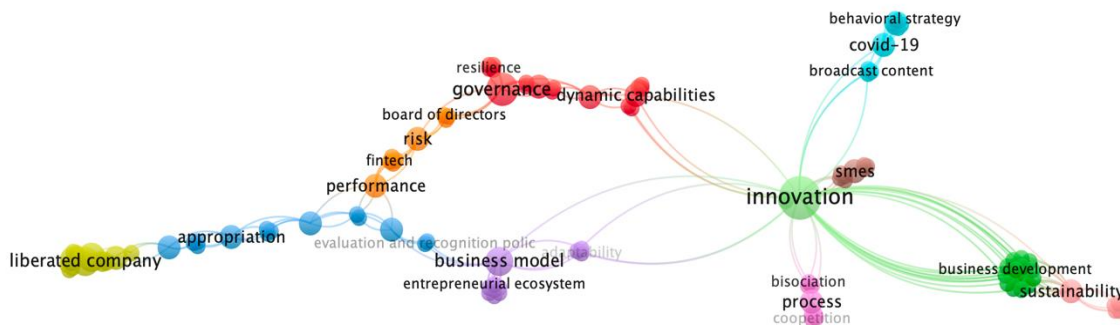
La transformation digitale agit comme un modérateur de cette relation. En effet, la transformation digitale, en fournissant les outils et les plateformes pour un processus décisionnel accéléré et la décentralisation, renforce l'efficacité de l'innovation managériale. Une innovation managériale sans support technologique adéquat verrait son impact sur la performance organisationnelle diminué (Sestino et al., 2021).

### 3.2. Résultats de l'analyse bibliométrique

#### *Clusters Thématiques (Co-occurrence de Mots-clés)*

La visualisation de co-occurrence des mots-clés Auteurs et Index générée par VOSviewer révèle la structure intellectuelle du domaine de recherche en l'innovation managériale et la performance organisationnelle. L'épaisseur des lignes représente la force des liens de co-occurrence, tandis que les couleurs délimitent les principaux clusters thématiques.

**Figure 9 : Analyse des cooccurrences des mots-clés en innovation managériale et performance organisationnelle**



Source : Nous-mêmes, Sortie VOSviewer

L'analyse de la figure permet d'identifier trois clusters majeurs qui confirment l'évolution du champ de la vérification du lien direct vers l'étude de ses mécanismes complexes. En effet, les nœuds « management innovation » et « organizational performance » sont bien positionnés et possèdent une taille significative, confirmant leur centralité thématique sur la période 2020-2025. Cependant, leur position dans le réseau, entourés de nombreux autres nœuds médiateurs, démontre que la recherche ne se focalise plus sur leur relation binaire, mais sur la chaîne de valeur qui les relie. Cette dispersion en clusters thématiques distincts confirme la fragmentation de la littérature autour des leviers d'action et des conditions de succès (Damanpour & Aravind, 2012).

L'analyse des regroupements de couleurs permet de distinguer les thèmes suivants :

- **Le cluster 1 (couleur rouge)**, clairement ancré dans les concepts stratégiques et les mots-clés de l'innovation managériale (*Innovation managériale, avantage concurrentiel, capacité dynamique,*

*résilience*), représente le cœur théorique de la recherche sur la performance. Cette agrégation de termes positionne l'innovation managériale comme un investissement fondamental, bien au-delà d'une simple amélioration opérationnelle. Cette dernière est en effet appréhendée comme un levier stratégique fondamental, destiné à conférer à l'entreprise les capacités dynamiques indispensables pour assurer la préservation d'un avantage compétitif durable (Teece, 2007). Plus significativement, l'analyse de co-occurrence révèle que ce cluster intègre désormais fortement le concept de résilience. Ce constat renforce l'hypothèse que, dans la littérature la plus récente, l'innovation managériale est fondamentalement reconnue comme un facteur de survie et une condition de rebond face aux crises, soulignant une préoccupation contemporaine forte pour la gestion des chocs organisationnels et la durabilité de la performance (Yu et al., 2023).

- **Le cluster 2 (couleur vert)**, se concentre sur les conditions internes et les processus de transformation fondamentaux qui conditionnent l'efficacité de l'innovation managériale. L'analyse des mots-clés clés (*Changement organisationnel, agilité, apprentissage organisationnel, culture d'innovation*) démontre que l'innovation managériale est avant tout un outil systémique de gestion du changement. Les travaux regroupés dans ce cluster convergent vers l'identification du rôle médiateur de la résilience organisationnelle. L'innovation managériale crée un environnement propice à l'apprentissage organisationnel (Tushman & O'Reilly, 1997), qui, à son tour, est le moteur de l'agilité et permet le développement de la résilience (Yu et al., 2023).

L'impact positif de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle passe par la résilience, entendue comme aptitude de l'organisation à encaisser les perturbations et à se renouveler. L'ancrage marqué dans la culture d'innovation démontre que ces leviers médiés et transformationnels s'inscrivent pleinement dans les dimensions humaines et aux valeurs fondamentales de l'organisation..

- **Le cluster 3 (couleur bleu)** se concentre sur la mission première de la gestion : quantifier la performance et l'incidence des actions managériales. L'examen des termes-clés (*Performance, transformation digitale, RSE*) fait apparaître une conceptualisation sophistiquée de la performance organisationnelle, évaluée par des indicateurs pluriels dépassant le cadre financier pour intégrer la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La prééminence du concept « transformation digitale » constitue l'élément saillant de ce regroupement. Sa proximité marquée avec la performance organisationnelle positionne la transformation digitale en modérateur pivot de l'efficacité des innovations managériales. L'impact positif de ces dernières n'est pas spontané, mais dépend largement de l'accès à des ressources numériques idoles. En clair, l'innovation managériale, qu'il s'agisse d'agilité ou de pratiques RH innovantes, nécessite un socle technologique robuste pour optimiser son potentiel, consacrant la technologie comme préalable incontournable à la performance managériale moderne (Sestino et al., 2021). Ce cluster incarne le défi contemporain : innover dans les pratiques tout en assurant leur viabilité dans un contexte digitalisé.

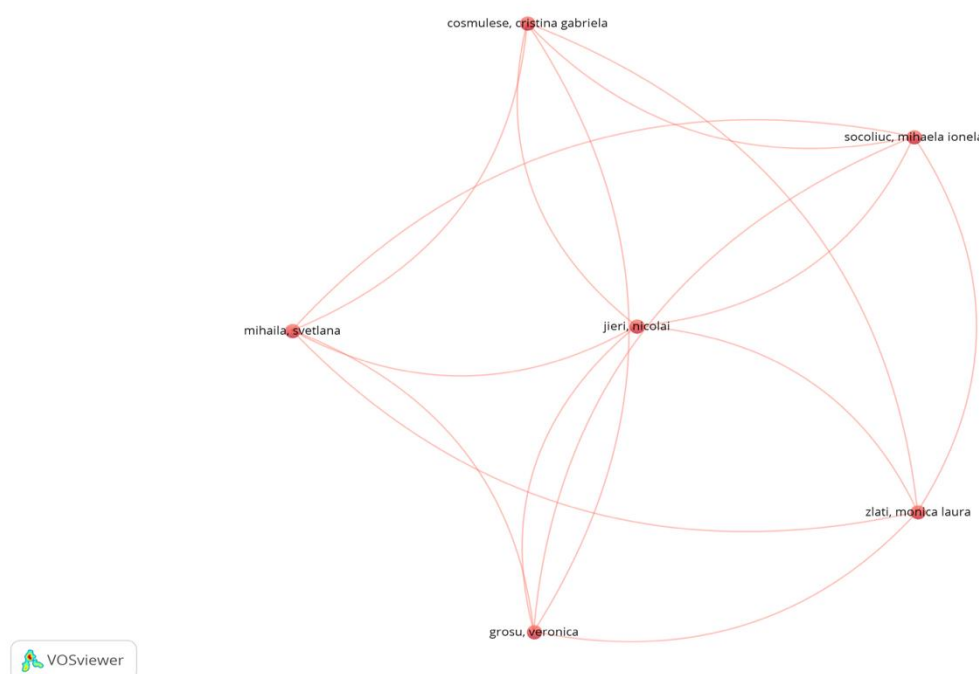
L'analyse des clusters de co-occurrence valide l'idée que l'efficacité de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle est une question de mécanisme et de contexte. L'innovation

managériale est une force motrice qui génère des capacités intermédiaires « agilité, résilience » dont l'effet est maximisé ou minimisé par le contexte technologique « transformation digitale ».

### ***Réseaux de collaboration co-auteurs***

Cette visualisation cartographie les réseaux de collaboration scientifique basés exclusivement sur la co-publication directe d'articles entre les chercheurs du corpus n=42. Contrairement à l'analyse de co-citation, qui mesure la fréquence à laquelle deux auteurs sont cités ensemble par des travaux tiers, l'analyse de co-auteurs retrace les liens réels, tangibles et institutionnels de coopération académique, révélant l'émergence de collègues invisibles ou d'équipes de recherche interconnectées au sein du champ (Aria & Cuccurullo, 2017). Les liens entre les nœuds représentent donc des co-publications effectives, et leur épaisseur est directement proportionnelle à l'intensité de cette collaboration directe.

**Figure 10 : Cartographie des co-auteurs**



*Source : Nous-mêmes, Sortie VOSviewer*

La carte co-auteurs révèle une structure de recherche caractérisée par une forte fragmentation et une atomisation des équipes, avec l'émergence de petits clusters collaboratifs très localisés. Cette configuration est typique d'un champ de recherche relativement jeune ou en cours de structuration, où les réseaux intellectuels sont encore en formation et où les collaborations restent souvent circonscrites à des contextes institutionnels ou nationaux proches. D'ailleurs, le réseau ne présente pas de nœud central hyper-connecté qui dominerait la production scientifique dans le domaine. Aucun « super-auteur » ou groupe de recherche pivot n'émerge comme point de passage obligé des connaissances. Cela indique qu'il n'existe pas encore d'école de pensée ou de leader intellectuel unanimement reconnu structurant l'ensemble du champ sur la base de cette littérature spécifique. Tout de même, la visualisation met en évidence plusieurs petits groupes de 2 à 5 auteurs collaborant étroitement entre eux ; comme le groupe visible autour de Cosmulese, Grosu, Zlati, Jieri, Mihaila ; mais ces clusters sont isolés les uns des autres. Ils forment des « îlots » de recherche sans

connexions significatives entre eux. Cette structure reflète probablement des collaborations au sein d'une même université, d'un même laboratoire de recherche, ou entre collègues d'un même pays, sans rayonnement collaboratif international ou inter-institutionnel étendu. Plusieurs attributs caractéristiques de la littérature scientifique dans cette discipline se dégagent de cette fragmentation :

- **Production en silos** : Les recherches sont conduites en parallèle, avec peu de dialogues ou de fertilisations croisées entre les différents groupes. Cela peut expliquer la répétition de certaines problématiques ou, à l'inverse, l'existence de gaps non identifiés collectivement.
- **Faible Densité de liens faibles** : Selon la théorie des réseaux, les « liens faibles » , notamment les collaborations occasionnelles ou indirectes, sont essentiel pour la diffusion d'idées nouvelles. Leur rareté ici pourrait ralentir l'innovation conceptuelle et la circulation des paradigmes.
- **Vulnérabilité** : Les petits clusters isolés peuvent être plus vulnérables à la dispersion, comme par exemple le départ d'un membre clé ou la fin d'un projet, et moins résilients qu'un réseau dense et interconnecté.

Il importe de garder à l'esprit que cette cartographie offre une vision ciblée et instantanée de la littérature. Elle ne reflète pas nécessairement l'ensemble des collaborations des auteurs concernés dans d'autres domaines. Par ailleurs, l'algorithme de VOSviewer peut regrouper visuellement des auteurs par densité de liens, ce qui explique la proximité de certains nœuds qui ne collaborent pas directement mais partagent des collaborateurs communs. Le champ de recherche à l'intersection des innovations managériales et de performance organisationnelle, tel que saisi par notre corpus, apparaît comme un archipel d'équipes de recherche plutôt qu'un continent unifié. Cette structure collaboratrice fragmentée peut être à la fois un symptôme et une cause du découplage thématique identifié précédemment entre les concepts d'innovation et de performance. L'absence de ponts entre les clusters d'auteurs pourrait bien refléter l'absence de ponts entre leurs objets de recherche respectifs.

**Tableau 3 : La fréquence des mots clés**

<b>Keywords</b>	<b>Occurrence</b>	<b>Total link strenght</b>
<i>Innovation managériale</i>	35	56
<i>Performance</i>	32	50
<i>Résilience</i>	28	45
<i>Technologie digitale</i>	15	32

*Source : Nous-mêmes*

### **Synthèse des articles les plus pertinents**

Le tableau suivant synthétise les articles les plus pertinents, sélectionnés pour leur contribution aux enjeux actuels du management, de l'innovation et de la durabilité. Il présente une vision condensée des travaux clés, de leurs auteurs, de leur année de publication et de leur apport principal.

**Tableau 4 : Synthèse des articles analysés**

N°	Titre de l'article	Auteurs	Pays	Méthodologie adoptée	Principaux résultats
1	Innovations managériales et performance sociale : Quels effets de l'adoption des pratiques de l'entreprise libérée ?	Mattelin-Pierrard, Dubey & Battistelli (2023)	France	Quantitative (quasi)expérimentation	Trois pratiques de libération (décision participative, soutien personnalisé, droit à l'erreur) ont un effet positif sur la performance sociale.
2	Exploration de l'impact des capacités dynamiques sur l'orientation entrepreneuriale des établissements de santé : Résultats de la modélisation symétrique et asymétrique	Bouhaleb & Messeghe m (2024)	France	Mixte : Quantitative (SEM) et Analyse qualitative comparative	L'acquisition d'information impacte l'orientation entrepreneuriale. La flexibilité stratégique médiatise, la flexibilité structurelle modère.
3	Les effets de l'ouverture sur l'innovation managériale dans les entreprises camerounaises	Tagne, Ningaye & Kobou (2021)	Cameroun	Quantitative	La collaboration inter-entreprises augmente la probabilité d'adopter de nouvelles pratiques managériales. L'impact est plus fort pour la collaboration inter-groupes.
4	Cadrer le management libérateur comme un regroupement de pratiques : Un processus d'adoption avec une double cohérence	Battistelli, Dubey & Mattelin-Pierrard (2023)	France	Qualitative (récits de deux cas)	Le processus repose sur une double cohérence : de contenu (liens entre pratiques) et temporelle (séquence).
5	Diffusion d'une innovation managériale : Rien n'est jamais	Desmarais, Dubouloz &	Suisse, France	Qualitative exploratoire (étude de cas)	Les attributs clés pour la diffusion sont la compatibilité et la capacité d'adaptation.

	certain. Le cas de la pleine conscience au travail	Françoise (2023)			Influence limitée des "fiseurs de mode".
6	L'impact du contrôle de gestion sur la performance des grandes entreprises de distribution au Maroc	Sidqui & Makhroute (2024)	Maroc	Etude de cas (cas du groupe Label'vie)	Les pratiques efficaces de contrôle de gestion influencent positivement la performance managériale dans la grande distribution.
7	Le processus de bissociation au cœur de la fabrique des idées : le cas d'une innovation managériale	Chabrilat, Lecoutre & Lièvre (2024)	France	Qualitative/ Ethnographique (théorie ancrée)	Documente la bissociation comme mécanisme universel de génération d'idées, déclenché par une déstabilisation.
8	Les différentes façons dont le contrôle par les résultats a été approprié à Pôle emploi	Gilbert, Gurtner & Soulerot (2023)	France	Qualitative (analyse doc, 77 entretiens individuels, 10 de groupe)	Une conformité excessive nuit à la performance, certaines transgressions y contribuent. Leadership managérial important.
9	Les réseaux sociaux patronaux : quels enseignements pour la relation RH-innovation organisationnelle des PME françaises ?	Aït Razouk & Quéméner (2022)	France	Quantitative	L'intégration dans les réseaux patronaux est corrélée positivement à l'innovation organisationnelle (lean management).
10	L'invention d'une technique managériale dans le secteur du spectacle vivant	Chabrilat, Lecoutre & Lièvre (2021)	France	Ethnographiques (théorie ancrée)	Documente le processus d'invention d'une technique managériale dans une entreprise culturelle.

*Source : Nous-mêmes*

#### IV. Discussion

L'analyse croisée de la revue systématique et de la cartographie bibliométrique permet de dépasser le postulat d'une simple corrélation linéaire entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle pour formaliser un modèle intégrateur, dynamique et contingent. Sur le plan

conceptuel, les résultats soulignent que l'innovation managériale n'exerce pas un effet direct, mais agit comme un antécédent et un déclencheur des capacités cognitives et comportementales de la firme. Nos conclusions structurent ce mécanisme à travers deux trajectoires distinctes mais interconnectées : d'une part, une trajectoire stratégique, au sein de laquelle l'innovation managériale reconfigure les routines et architectures internes pour générer de la résilience organisationnelle face aux chocs environnementaux majeurs (Teece, 2018 ; Williams et al., 2017) ; d'autre part, une trajectoire transformationnelle, où l'innovation managériale fluidifie l'apprentissage collectif et l'agilité face au changement (March, 1991 ; Sambamurthy et al., 2003).

La principale contribution théorique de cette recherche réside dans la conceptualisation de la transformation digitale non pas comme une simple innovation technologique isolée, mais comme une variable modératrice structurelle essentielle. L'efficacité des pratiques managériales innovantes s'avère contingente à la maturité digitale de l'organisation (Warner & Wäger, 2019) : la numérisation agit comme un amplificateur, optimisant la vitesse d'assimilation et la flexibilité des nouveaux outils de gestion.

En articulant ces dimensions, à savoir RSL et cartographie, cette étude contribue à réduire la fragmentation théorique historique du champ dénoncée par Crossan et Apaydin (2010), jetant les bases d'un cadre théorique unifié pour l'innovation managériale à l'ère numérique. Enfin, en révélant une convergence émergente vers les dimensions de la RSE, nos travaux étendent la modélisation de la performance organisationnelle vers une acception intégrée de la performance globale.

## **Conclusion**

En conclusion, l'innovation managériale s'impose comme l'architecture invisible mais fondamentale de la performance organisationnelle contemporaine. Face aux crises itératives de la décennie 2020-2025, elle constitue le pivot sur lequel se construisent la résilience collective et l'exploitation de la transition digitale.

Malgré sa rigueur, cette recherche comporte des limites méthodologiques, notamment la focalisation sur la base unique Scopus et l'exclusion de la littérature grise, ce qui a pu écarter certaines contributions locales.

Néanmoins, ces limites dessinent deux perspectives fécondes pour l'agenda de recherche futur : premièrement, le déploiement d'études empiriques longitudinales capables de capturer le processus d'appropriation et les trajectoires temporelles de l'innovation managériale au sein des structures, et deuxièmement, la multiplication d'investigations au sein des économies émergentes, notamment dans la sphère francophone africaine, afin de tester la validité contextuelle et culturelle des modèles de contingence occidentaux dominants.

En définitive, ce travail met en évidence que, dans un environnement VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), l'innovation managériale s'affirme comme un levier stratégique central, mais son pouvoir est conditionnel et processuel. La performance durable, telle que conceptualisée dans la littérature la plus récente, émerge moins de l'adoption d'une pratique managériale nouvelle en soi, que de sa capacité à engendrer, au sein d'un écosystème digital mature, les dynamiques organisationnelles d'apprentissage, d'adaptation et de résilience. Ces dynamiques permettent à l'organisation de naviguer dans la complexité et de se réinventer continuellement,

réalisant ainsi l'impératif stratégique ultime : non pas simplement performer, mais durer et prospérer dans l'incertitude.

### Références bibliographiques

- Abrahamson, E. (1991). Effets de mode et tendances managériales : diffusion et rejet des innovations. *Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279485>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Aït Razouk, A., & Quéméner, Y. (2022). Les réseaux sociaux patronaux : quels enseignements pour la relation RH-innovation organisationnelle des PME françaises ? *Revue internationale P.M.E.* , 35(2), 101–123. <https://doi.org/10.7202/1090650ar>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Battistelli, A., Dubey, R., & Mattelin-Pierrard, C. (2023). Cadrer le management libérateur comme un regroupement de pratiques : Un processus d'adoption avec une double cohérence. *Management International*, 27(3), 45-62.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- Bollinger, S., & Neukam, M. (2024). Réussir la transition durable face aux défis mondiaux: mobiliser les capacités dynamiques dans les organisations européennes. *Management international*, 28(4), 81-93. <https://doi.org/10.59876/a-d2y1-02fb>
- Bouhaleb, A., & Messeghem, K. (2024). Exploration de l'impact des capacités dynamiques sur l'orientation entrepreneuriale des établissements de santé : Résultats de la modélisation symétrique et asymétrique. *Management International*, 28(1), 15-30.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3. <https://doi.org/10.3406/arss.1980.2069>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: How corporate liberation unleashes employee potential and business performance*. Crown Business.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Chabrilat, L., Lecoutre, M., & Lièvre, P. (2021). L'invention d'une technique managériale dans le secteur du spectacle vivant. *Revue Française de Gestion*, 47(299), 107-126. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00649>

- Chabrillat, L., Lecoutre, M., & Lièvre, P. (2024). Le processus de bissociation au cœur de la fabrique des idées : le cas d'une innovation managériale. *Innovations*, 73(1), 45-68. <https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0120>
- Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. In *Le gouvernement des entreprises* (pp. 421-469). Economica.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Desmarais, C., Dubouloz, S., & Françoise, N. (2023). Diffusion d'une innovation managériale : Rien n'est jamais certain. Le cas de la pleine conscience au travail. *Revue Française de Gestion*, 49(312), 87-107. <https://doi.org/10.3166/rfg.2023.00489>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), 338-342. <https://doi.org/10.1096/fj.07-9492LSF>
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial dynamics*. MIT Press.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Getz, I. (2009). Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58. <https://doi.org/10.2307/41166499>
- Gilbert, P., Gurtner, A., & Soulerot, D. (2023). Les différentes façons dont le contrôle par les résultats a été approprié à Pôle emploi. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 29(1), 67-96. <https://doi.org/10.3917/cca.291.0067>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kamel, M., Kaspard, M., & Khalil, M. (2023). Système d'information et performance des PME exportatrices libanaises : Une analyse par les capacités dynamiques. *Management International*, 27(4), 89-105.
- Koestler, A. (1964). *The act of creation*. Hutchinson.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mattelin-Pierrard, C., Dubey, R., & Battistelli, A. (2023). Innovations managériales et performance sociale : Quels effets de l'adoption des pratiques de l'entreprise libérée ? *Revue Française de Gestion*, 49(310), 55-78. <https://doi.org/10.3166/rfg.2023.00452>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195. <https://doi.org/10.5465/256809>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.008>
- Oguntegebe, K. F., Di Paola, N., & Vona, R. (2021). Blockchain and social capital in supply chain management: A framework for sustainable operations. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127558. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127558>
- Painter, M., Pérezts, M., & Deslandes, G. (2021). Understanding the human in stakeholder theory: A phenomenological approach to affect-based learning. *Business Ethics Quarterly*, 31(4), 541-569. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.41>
- Polese, F., Gallucci, C., Carrubbo, L., & Santulli, R. (2021). Digital innovation in value co-creation for sustainable development: A case study in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128501. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128501>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. <https://doi.org/10.1002/smj.968>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- Reynaud, J. D. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.

- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise: vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 15, 1-15.
- Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. Free Press.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. (2021). Digital transformation management: A matter of information and communication technology and management accounting? *British Food Journal*, 123(13), 514-532. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2020-0931>
- Sidqui, M., & Makhroute, N. (2024). L'impact du contrôle de gestion sur la performance des grandes entreprises de distribution au Maroc. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 18(1), 34-52.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Tagne, N. L. F., Ningaye, P., & Kobou, G. (2021). Les effets de l'ouverture sur l'innovation managériale dans les entreprises camerounaises. *Management International*, 25(5), 123-140.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terresac, G. D. (1992). *L'autonomie dans le travail*. Presses Universitaires de France.
- Tsolakis, N., Zissis, D., & Tjahjono, B. (2023). Towards a system dynamics approach to explore supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 61(5), 1497-1518. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2082949>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- Wade, M., & Shan, J. (2020). COVID-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 213-220. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00034>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wirtz, P. (2006). Gouvernance des entreprises : les apports de la théorie positive de l'agence. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 139-164. <https://doi.org/10.4000/fcs.729>
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Yu, W., Wong, C. Y., Chavez, R., & Jacobs, M. A. (2023). Managing the ripple effect: An empirical study of supply chain resilience and performance. *International Journal of Production Economics*, 255, 108674. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108674>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>