International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)
ISSN: 2791-299X

Leadership transformationnel et mutation managériale dans les PME marocaines : une analyse qualitative multi-cas

Jamal MIR[1], Imane ABOULIATIM[1], Ismail MHAMDI[1]

[1]*Institut National des Postes et Télécommunications, Laboratoire EM2TI, Rabat, Maroc*

Résumé : Dans un environnement organisationnel peu formalisé, les PME marocaines traversent des mutations managériales progressives, souvent portées par la posture de leurs dirigeants. Cette recherche vise à comprendre comment le leadership transformationnel se déploie dans ces contextes, et comment il influe sur les dynamiques internes de changement.

L'article mobilise un cadre conceptuel articulé autour du leadership transformationnel, de la transformation managériale et de leurs interactions. À partir d'une approche qualitative centrée sur cinq cas d'entreprises marocaines (Ingelec, Aluminium du Maroc, Mutandis, Super Cérame et InnovX), l'étude analyse les trajectoires concrètes de transformation et la manière dont les dirigeants en assurent la conduite.

Les résultats montrent que le leadership transformationnel permet de structurer les démarches de changement dans des environnements flexibles. Il s'appuie sur la construction d'une vision partagée, la valorisation des compétences internes, et l'introduction graduelle de pratiques innovantes. En l'absence de dispositifs méthodologiques formels, la posture du dirigeant devient un catalyseur des ajustements organisationnels.

L'étude éclaire les spécificités de la transformation managériale dans les PME des économies émergentes et souligne l'importance d'un leadership impliqué, flexible et mobilisateur.

Mots-clés : Leadership transformationnel, Transformation managériale, PME marocaines, Gouvernance stratégique, Étude qualitative multi-cas

Digital Object Identifier (DOI): https://doi.org/**10.5281/zenodo.16765099**

Published in: Volume 4 Issue 4

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

1. Introduction

L'environnement économique marocain connaît une série de mutations qui influencent profondément la manière dont les entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), structurent leur gouvernance et conduisent leurs activités. Entre pressions liées à la digitalisation, nouvelles attentes sociétales autour de la responsabilité sociale, et exigence d'agilité organisationnelle, les

dirigeants sont aujourd'hui confrontés à des transformations complexes. Ces changements ne relèvent pas uniquement d'un ajustement technique, mais impliquent une évolution plus profonde des pratiques managériales. Dans ce contexte, le rôle du leadership prend une dimension stratégique, car il conditionne largement la direction, le rythme et la portée des transformations internes.

Le leadership transformationnel, théorisé par Burns (1978) et approfondi par Bass (1999), s'impose comme une réponse possible à ces défis. Il repose sur l'inspiration, la vision partagée, l'engagement collectif et la valorisation du potentiel humain. Plusieurs travaux associent ce type de leadership à une capacité accrue de conduite du changement, de renforcement de l'agilité et d'amélioration de la performance organisationnelle (Bass, 1999 ; Yukl, 2012). Dans le cas des PME marocaines, où les structures sont souvent plus flexibles et les relations plus directes, le dirigeant occupe une place centrale dans l'impulsion des dynamiques de modernisation. Toutefois, les leviers d'action, tout comme les obstacles à surmonter, varient selon les contextes culturels, sectoriels et géographiques.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui interroge les liens entre leadership exercé par les dirigeants de PME marocaines et les formes concrètes de transformation managériale mises en œuvre. Elle pose la problématique suivante :

Comment les dirigeants de PME marocaines déploient-ils un leadership transformationnel dans un contexte de mutation managériale peu formalisé, et quelles dynamiques émergent à travers cette posture ?

Pour y répondre, une approche qualitative fondée sur une étude du cas comparée a été retenue. Cinq PME marocaines, ont été sélectionnées selon des critères de diversité sectorielle, d'accessibilité des données et de clarté du positionnement managérial. Les données proviennent d'entretiens semi-directifs menés auprès de responsables internes, enrichis par une analyse documentaire issue de sources officielles (sites web, rapports, articles spécialisés). L'analyse manuelle des données permet de faire ressortir les styles de leadership identifiés, les formes de transformation observées, ainsi que les dynamiques internes propres à chaque structure.

L'article s'articule en quatre sections. La première expose les fondements théoriques relatifs au leadership transformationnel et à la transformation managériale. La deuxième décrit la démarche méthodologique, avec une précision sur les cas sélectionnés et les outils mobilisés pour la collecte des données. La troisième restitue les résultats empiriques à travers une analyse croisée des entreprises étudiées. Enfin, la dernière partie engage une discussion critique fondée sur les principaux enseignements de l'étude.

2. Fondements théoriques et conceptuels

2.1 Leadership : concept, dimensions et implications

Le leadership constitue une notion centrale dans les théories du management stratégique. Il désigne l'influence exercée par un individu pour orienter les actions d'un collectif dans le but d'atteindre des objectifs partagés (Northouse, 2021). Cette influence ne se limite pas à l'autorité hiérarchique ou au pouvoir institutionnel ; elle repose aussi sur la capacité à créer du sens, à incarner une vision et à susciter l'engagement. Dans les organisations de petite taille, comme les PME, le rôle du leader dépasse souvent celui du gestionnaire, car il devient le moteur de la dynamique organisationnelle et le garant de la cohésion interne.

Dans la littérature contemporaine, le modèle du leadership transformationnel occupe une place structurante. Introduit par Burns (1978) et formalisé par Bass (1999), ce modèle se distingue par

quatre dimensions fondamentales : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Chacune de ces dimensions permet de mobiliser les collaborateurs autour d'une finalité commune, grâce à un contexte favorable à l'apparition de comportements proactifs, innovants et coopératifs. Comme le souligne Bass (1999), « les leaders transformationnels élèvent le niveau de conscience des suiveurs sur l'importance des objectifs collectifs et leur permettent de dépasser leurs intérêts personnels » (Bass, 1999).

Dans le cadre des PME marocaines, où la structure hiérarchique est souvent peu formalisée, la place du dirigeant s'avère d'autant plus déterminante. La proximité entre le leader et ses équipes, combinée à la concentration du pouvoir décisionnel, donne au leadership un caractère à la fois opérationnel, stratégique et symbolique. Une étude de Al Haderi (2022) démontre que plus de 70 % des dirigeants de PME marocaines jouent un rôle direct dans la transformation digitale de leurs structures. Cependant, cette même étude signale que seules 22 % de ces entreprises disposent d'un plan stratégique structuré (Al Haderi, 2022). Cette situation souligne à quel point la transformation repose davantage sur les qualités du leader que sur des dispositifs organisationnels formels.

Le leadership transformationnel peut agir comme un levier de renforcement de la capacité d'adaptation des entreprises face aux mutations de leur environnement. Gumusluoglu et Ilsev (2009) ont mis en évidence l'effet positif de ce style de leadership sur l'innovation et la performance. Leur recherche montre que « le leadership transformationnel stimule la créativité des collaborateurs et facilite l'adoption de nouvelles idées à tous les niveaux organisationnels » (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). En d'autres termes, il crée un climat favorable à l'expérimentation, à l'autonomie et à la prise d'initiative, trois éléments essentiels pour opérer une transformation managériale.

Dans les PME marocaines, l'effet du leadership transformationnel s'exprime souvent à travers des pratiques informelles, mais efficaces, de conduite du changement. Le dirigeant définit la direction à suivre, rassure ses collaborateurs dans un environnement instable et joue un rôle d'interface entre les contraintes opérationnelles et les ambitions de développement stratégique (Bass & Riggio, 2006 ; Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015). Cette posture compense fréquemment certaines faiblesses structurelles, telles que l'absence de dispositifs formalisés en gestion des ressources humaines ou la capacité limitée à investir dans la formation continue.

Par ailleurs, cette posture implique une responsabilité morale accrue. Le dirigeant doit promouvoir une gouvernance éthique, instaurer une communication transparente et porter une vision durable. Le leadership transformationnel dépasse la simple efficacité technique pour s'inscrire dans une logique collective où la responsabilité sociale et la mobilisation des talents jouent un rôle central (Northouse, 2022 ; Tourish, 2013).

2.2 Transformation managériale : définition, formes et enjeux

La transformation managériale désigne une évolution systémique des structures organisationnelles, des pratiques de gestion et des postures décisionnelles. Elle repose sur une volonté stratégique de repenser les modes de fonctionnement pour mieux répondre aux exigences d'un environnement complexe, mouvant et incertain. Ce processus ne se limite pas à des ajustements tactiques, mais implique une redéfinition des référentiels d'action, des modalités de coordination et des fondements culturels de l'organisation (Tushman & O'Reilly, 1996).

Les fondements théoriques de cette transformation s'appuient sur la capacité d'une organisation à concilier efficacité interne et innovation continue. Tushman et O'Reilly (1996) parlent à ce sujet d'« ambidextrie organisationnelle », où les entreprises équilibrent l'exploitation des compétences

existantes avec l'exploration de nouvelles possibilités. Cette double logique appelle une refonte des approches managériales traditionnelles, trop centrées sur la standardisation et le contrôle.

Selon Nambisan, Wright et Feldman (2017), la transformation managériale se traduit par des changements dans les pratiques de décision, l'autonomie accordée aux collaborateurs et la flexibilité des structures internes. Ces mutations accompagnent souvent des transitions technologiques ou digitales, mais ne s'y réduisent pas. Elles impliquent une reconfiguration du rôle des managers, appelés à devenir des facilitateurs de l'innovation et des médiateurs de la coopération.

Dans les PME, cette transformation s'inscrit dans un contexte particulier. D'un côté, les ressources limitées, les dépendances vis-à-vis du dirigeant et la centralisation des décisions peuvent ralentir le processus. D'un autre côté, la souplesse des structures, la proximité des équipes et l'absence de bureaucratie lourde peuvent favoriser une évolution plus rapide, dès lors qu'une vision stratégique claire guide le changement (Bennacer, El Massaoudi & Lahmouchi, 2025).

Trois grandes dimensions structurent la transformation managériale. La première concerne les structures organisationnelles. Elle peut prendre la forme d'une réduction des niveaux hiérarchiques, d'une mise en réseau des équipes ou d'un décloisonnement fonctionnel. La deuxième dimension relève des normes culturelles : elle suppose une évolution des valeurs, des modes de coopération et des représentations internes. Enfin, la troisième dimension concerne la stratégie : elle impose une relecture des finalités de l'organisation, une évolution des indicateurs de performance, et une reconfiguration des priorités d'action (Hamel, 2007).

L'ensemble de ces mutations nécessite un rôle moteur du dirigeant. Ce dernier doit incarner une vision, coordonner les efforts de transformation et maintenir une cohérence entre les discours et les pratiques. Hamel (2007) insiste sur la nécessité de développer de nouvelles routines managériales capables de susciter l'apprentissage collectif, l'initiative individuelle et la réactivité. Dans les PME, ce rôle devient d'autant plus central que les fonctions de pilotage et d'animation sont fortement concentrées au sommet de la structure.

En outre, la transformation managériale apparaît comme un levier stratégique fondamental pour les entreprises désireuses de renforcer leur résilience, leur agilité et leur légitimité. Elle exige une gouvernance cohérente, une posture ouverte au changement, et une capacité à construire un alignement durable entre les objectifs économiques, humains et sociaux.

2.3. Interaction entre leadership et transformation managériale

Le leadership transformationnel occupe une place centrale dans la dynamique de transformation organisationnelle des PME marocaines. Il façonne la manière dont le changement est perçu, accepté et mis en œuvre à travers les structures, les processus et les comportements collectifs. En contexte incertain, ce type de leadership constitue un vecteur d'alignement stratégique, de mobilisation des ressources humaines et de sécurisation des trajectoires d'évolution.

Dans l'approche transformationnelle, le dirigeant ne se contente pas d'impulser une orientation ; il incarne la vision, soutient les équipes dans leurs transitions et crée les conditions d'une appropriation progressive du changement. La littérature souligne que la réussite des transformations passe moins par des injonctions descendantes que par une démarche de construction collective portée par un leadership porteur de sens (Bass, 1999 ; Avolio & Bass, 2004). Dans les PME marocaines, où les dirigeants jouent un rôle pivot dans la gouvernance, cette posture peut devenir un puissant levier de régénération organisationnelle, surtout lorsqu'elle repose sur une vision claire et partagée.

Les recherches menées dans le contexte national confirment cette orientation. Une étude de Alami et El Idrissi (2023), réalisée auprès de PME marocaines engagées dans des projets de transition digitale, montre que les dirigeants qui adoptent un leadership transformationnel réussissent à intégrer plus efficacement les changements technologiques et à renforcer la cohésion des équipes. Cette dynamique repose notamment sur la création d'un climat de confiance, l'implication active des collaborateurs et la reconnaissance des efforts individuels.

Toutefois, pour qu'un changement aboutisse, le leadership ne peut se dissocier des cadres théoriques qui structurent sa mise en œuvre. Les modèles classiques de conduite du changement permettent de comprendre les mécanismes psychologiques et organisationnels en jeu. Le modèle en trois étapes proposé par Lewin (1947) : décristallisation des routines existantes, transition vers de nouvelles pratiques, puis recristallisation des acquis, offre un cadre analytique pertinent pour étudier les dynamiques de transformation dans les PME marocaines. Bien que conçu dans un autre contexte, ce modèle permet de mieux comprendre la lenteur des évolutions organisationnelles, souvent freinées par des résistances informelles et des habitudes profondément ancrées.

À ce modèle fondamental, le travail de Kotter (1995) apporte une approche plus opérationnelle, en huit étapes successives, orientées vers l'implémentation progressive du changement. Ces deux modèles peuvent être combinés pour proposer une lecture enrichie des dynamiques en cours dans les entreprises marocaines. Le tableau ci-dessous illustre les convergences et spécificités entre les deux approches :

Tableau 1. Comparaison entre les modèles de changement de Lewin et de Kotter

Modèle	Étapes clés	Objectif principal	Apport pour les PME marocaines
Lewin (1947)	1. Décristallisation 2. Transition 3. Recristallisation	Désancrer les habitudes et stabiliser le changement	Compréhension des résistances culturelles et importance de la phase de transition interne
Kotter (1995)	1. Créer un sentiment d'urgence 2. Former une coalition 3. Définir une vision 4. Communiquer 5. Responsabiliser 6. Gagner des victoires 7. Consolider les acquis 8. Institutionnaliser	Implémenter le changement de manière structurée	Méthode progressive, adaptée aux réalités d'entreprises en croissance ou en mutation sectorielle

Source : Elaboration personnelle à partir de la littérature

Ces cadres, lorsqu'ils s'appuient sur un leadership transformationnel cohérent, offrent aux dirigeants la possibilité de renforcer l'adhésion, d'anticiper les points de blocage et de garantir la pérennité des transformations (Bass & Riggio, 2006 ; Kotter, 1996). Au Maroc, plusieurs PME ayant structuré leur démarche de changement selon le modèle de Kotter ont réussi à optimiser leur transition digitale et à obtenir une implication plus forte des équipes (Alami & El Idrissi, 2023 ; Azzi et al., 2025). À titre d'illustration, TechServices Agadir SARL, entreprise spécialisée dans les services technologiques, a appliqué les huit étapes de ce modèle lors de la migration vers un système ERP. Le dirigeant, formé au management participatif, a réalisé un diagnostic collectif dès le lancement du projet. Par la suite, il a

confié la mise en œuvre aux chefs de projet internes. Cette démarche a permis une réduction de 25 % des délais d'implémentation et une hausse de 18 % de la productivité, constatée trois mois après la finalisation du déploiement (OMTPME, 2024).

La réussite d'un processus de transformation ne dépend pas uniquement de la qualité du plan stratégique, mais aussi de la capacité du leader à assurer l'accompagnement des équipes, à créer un cadre sécurisé et à valoriser les dynamiques humaines (Hiatt, 2006 ; Cameron & Green, 2019). Les résistances au changement, souvent silencieuses, nécessitent une attention ciblée. Elles ne traduisent pas nécessairement un rejet des objectifs, mais résultent fréquemment d'un déficit de clarté, de communication ou de reconnaissance (Maurer, 2010). Dans le contexte des PME marocaines, marqué par une culture orale et des relations interpersonnelles étroites, le leadership transformationnel peut jouer un rôle déterminant dans la construction d'un climat de confiance et dans l'atténuation des tensions (Bennis & Nanus, 2007 ; Alami & El Idrissi, 2023).

Ainsi, l'interaction entre leadership et transformation repose sur une complémentarité entre posture inspirante du dirigeant et structuration méthodique du processus de changement. Cette synergie, lorsqu'elle est bien conduite, permet de bâtir des organisations plus agiles, plus humaines et mieux préparées à affronter les défis de demain.

2.4. Propositions de la recherche

L'analyse du cadre théorique révèle une convergence étroite entre le leadership transformationnel et les dynamiques de transformation managériale dans les PME marocaines (El Idrissi & Alami, 2023 ; El Mahi & Slaoui, 2023). Ce lien prend forme dans un environnement marqué par une faible formalisation des processus internes, des contraintes budgétaires persistantes et une exigence accrue d'agilité organisationnelle et de digitalisation (Al Haderi, 2022 ; Bennacer et al., 2025). Le rôle du dirigeant s'impose comme un levier stratégique dans l'impulsion du changement et l'organisation de sa mise en œuvre (González-Varona et al., 2024). Cette capacité à articuler vision, ressources et mobilisation collective constitue un socle déterminant dans l'évolution des structures managériales.

Dès lors, la formulation de propositions de recherche semble nécessaire pour guider l'analyse empirique et alimenter la discussion théorique.

La première proposition repose sur les travaux de Bass (1999) et de Northouse (2021), qui attribuent au leadership transformationnel une capacité à mobiliser les équipes, à renforcer l'engagement collectif et à faciliter l'adaptation organisationnelle. Dans le contexte des PME marocaines, ce style de leadership semble particulièrement adapté aux exigences de flexibilité et de mobilisation interne.

P1 : *Dans les PME marocaines, le leadership transformationnel représente un levier stratégique capable d'initier des dynamiques de changement organisationnel. Il favorise un engagement collectif accru ainsi qu'un renforcement de la capacité d'adaptation.*

La deuxième proposition s'appuie sur l'étude d'Al Haderi (2022), qui souligne l'absence de dispositifs formels dans les PME marocaines. Cette configuration confère au dirigeant une place centrale dans la conduite du changement. Son style de leadership influence directement la manière dont les transformations sont conçues et mises en œuvre, en l'absence de repères normatifs clairement établis.

P2 : *L'absence de formalisation dans les PME marocaines accentue la centralité du dirigeant, dont le style de leadership influence directement la nature et la portée des transformations managériales.*

La troisième proposition s'inscrit dans une logique de transformation progressive, souvent guidée par la vision personnelle du dirigeant. Les travaux de Morin (2020) et de Tidd & Bessant (2018) montrent que, dans les PME, la faiblesse des dispositifs institutionnels conduit à des ajustements successifs, plutôt qu'à des réformes structurelles planifiées.

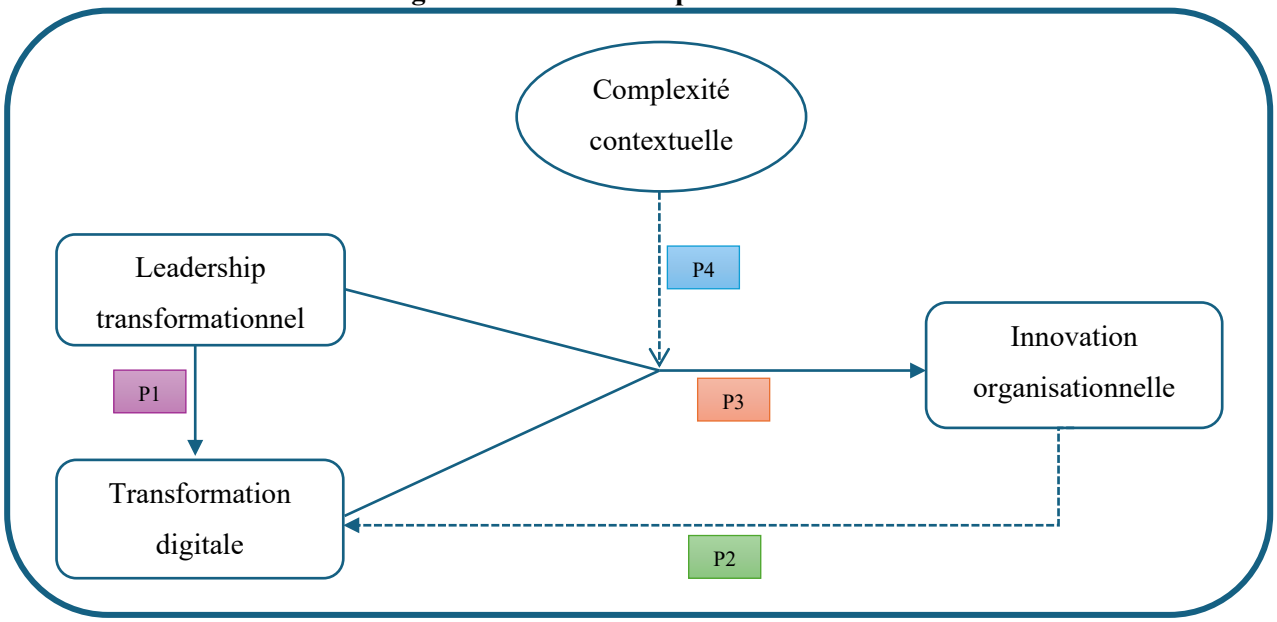
P3 : *La transformation managériale dans les PME marocaines repose sur des ajustements progressifs, souvent guidés par la vision personnelle du dirigeant, en raison de la faiblesse des dispositifs formels.*

Enfin, la quatrième proposition intègre la dimension digitale, en lien avec les mutations récentes du tissu entrepreneurial marocain. L'étude d'Al Haderi (2022) montre que les dirigeants ayant mené avec succès leur transition digitale ont mobilisé leurs équipes autour d'une vision partagée. Cette réussite repose sur la création d'un climat favorable à l'innovation et à l'adhésion collective.

P4 : *La réussite des transitions digitales dans les PME marocaines repose sur la capacité du dirigeant à mobiliser ses équipes autour d'une vision partagée et à instaurer un climat favorable à l'innovation.*

Afin de structurer les propositions de recherche, la figure ci-dessous illustre le modèle conceptuel qui articule les relations entre le leadership transformationnel, la transformation digitale, l'innovation organisationnelle, et la complexité contextuelle dans les PME marocaines. Ce modèle repose sur une logique causale et modératrice. Il met en évidence le rôle médiateur de la transformation digitale ainsi que l'influence exercée par le contexte organisationnel.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche



Source : Elaboration personnelle

Le modèle proposé repose sur l'idée que le leadership transformationnel constitue un levier fondamental pour initier et soutenir la transformation digitale au sein des PME marocaines (P1). Cette transformation, définie comme un processus d'intégration progressive des technologies digitales dans les pratiques organisationnelles, joue un rôle de médiateur entre le style de leadership adopté et la capacité d'innovation au niveau organisationnel (P2). En complément, le leadership transformationnel exerce également une influence directe sur l'innovation, par le biais de la créativité encouragée et de l'engagement renforcé des collaborateurs (P3). La complexité contextuelle, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs culturels, structurels et environnementaux propres à chaque organisation, modifie la relation

entre transformation digitale et innovation (P4). Selon les cas, elle renforce ou atténue les effets de cette dynamique de changement.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement épistémologique et approche générale

L'étude s'inscrit dans une posture interprétative, centrée sur la compréhension des dynamiques internes propres aux PME marocaines. Ce paradigme permet d'appréhender les logiques d'action, les représentations et les pratiques managériales dans leur complexité. Comme le soulignent Darkaoui et Azouzou (2021), les PME constituent un terrain fécond pour explorer les transformations organisationnelles, en raison de leur rôle central dans la création de valeur et leur forte exposition aux mutations technologiques.

L'approche qualitative retenue suit une logique inductive, dont l'objectif consiste à identifier des régularités à partir de situations empiriques contextualisées. Elle offre la possibilité d'appréhender les significations attribuées aux pratiques de leadership et d'innovation, en tenant compte des spécificités culturelles et structurelles du tissu entrepreneurial marocain (Afailal Tribak, 2023).

3.2. Stratégie de recherche : étude de cas comparée

Pour examiner les relations entre leadership transformationnel, transformation digitale et innovation organisationnelle, une étude de cas comparée a été menée. Ce choix méthodologique s'appuie sur la volonté d'analyser des configurations organisationnelles contrastées, avec une cohérence respectée entre les secteurs et les territoires étudiés. L'étude s'appuie sur cinq PME marocaines, sélectionnées selon les critères suivants :

- La diversité sectorielle (industrie, services, technologie)
- La clarté du positionnement managérial
- L'accessibilité aux données internes
- L'existence de démarches de transformation identifiables

Ce type de design offre la possibilité d'analyser en détail les trajectoires organisationnelles et facilite la mise en perspective des pratiques observées (Yin, 2018).

3.3. Techniques de collecte des données

Les données ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants et de responsables internes. Cette technique combine flexibilité méthodologique et comparabilité entre les cas. Elle permet de recueillir des données riches et nuancées sur les perceptions des acteurs, notamment en ce qui concerne les dimensions subjectives du leadership transformationnel telles que la vision, l'inspiration et la mobilisation des équipes (Bass, 1999 ; Dicecca & Guillou, 2022).

L'analyse documentaire (rapports internes, sites web, publications spécialisées) a enrichi le corpus grâce à des éléments de contexte et de triangulation, conformément aux recommandations de Miles, Huberman et Saldaña (2014).

3.4. Outils d'analyse

L'analyse des données s'est effectuée manuellement, à l'aide d'une grille thématique élaborée à partir du cadre conceptuel. Les dimensions du leadership transformationnel (Bass, 1999), les indicateurs de transformation digitale (Bijou & Elmoutaouakkil, 2024) et les manifestations de l'innovation organisationnelle (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) ont structuré le codage. Chaque cas a fait l'objet d'une analyse intra-cas, suivie d'une mise en perspective inter-cas, afin d'identifier les régularités et les spécificités.
Le codage thématique structure l'analyse autour de dimensions théoriques solides et préserve la singularité des contextes organisationnels étudiés.

4. Résultats et analyses

4.1. Présentation des cas étudiés

L'étude repose sur cinq PME marocaines sélectionnées selon une logique de diversité sectorielle et de pertinence stratégique vis-à-vis des trois dimensions analysées : transformation digitale, leadership transformationnel et innovation organisationnelle.

Tableau 2. Cas des PME sélectionnées

Cas	Nom de la PME	Ville	Secteur	Site web	Type de cas
Cas 1	INGELEC	Casablanca	Appareillage électrique	ingelec.ma	Transformation managériale globale
Cas 2	ALUMINIUM DU MAROC	Tanger	Industrie du bâtiment / Métal	aluminiumdumaroc.com	Restructuration industrielle
Cas 3	SUPER CÉRAME	Kénitra / Casablanca	Industrie céramique	supercerame.com	Digitalisation industrielle
Cas 4	MUTANDIS SCA	Casablanca	Agroalimentaire et hygiène	mutandis.com	Gouvernance durable cotée
Cas 5	INNOVX	Benguérir / UM6P	Technologies vertes / Start-up	innovx.ma	Innovation ouverte / Tech durable

Source : Élaboration personnelle à partir des sites officiels et publications professionnelles (2024–2025)

4.2. Méthodologie d'analyse

L'analyse s'appuie sur une démarche qualitative inductive, fondée sur les principes de la théorisation ancrée (Charmaz, 2006). Cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de dirigeants, cadres ou responsables RH de chaque PME. Les retranscriptions ont fait l'objet d'une analyse manuelle, par lectures successives. Des unités de sens récurrentes ont été extraites, regroupées selon les thèmes, puis interprétées de manière transversale. La saturation théorique est apparue au cinquième cas, ce qui confirme la solidité analytique de l'échantillon.

4.3. Axes d'analyse et interprétation croisée

4.3.1. Transformation digitale : entre vision stratégique et réalités opérationnelles

La transformation digitale est perçue comme un vecteur de compétitivité, mais son déploiement reste contrasté selon les secteurs et la culture interne.

- INGELEC affiche une digitalisation intégrée au cœur de sa stratégie :

« Notre démarche "Projet Nour" a permis d'automatiser nos flux et de rendre les équipes plus réactives, sans rigidifier l'organisation. » (Directeur adjoint)

- SUPER CÉRAME illustre un pilotage par la qualité et les ERP :

« Nous avons repensé toute la chaîne de valeur pour intégrer des capteurs, des systèmes de supervision et de suivi qualité en temps réel. » (Responsable technique)

- ALUMINIUM DU MAROC met en œuvre une digitalisation structurée :

« La fusion avec notre filiale a permis une harmonisation numérique des processus industriels. » (Chef d'exploitation)

- MUTANDIS SCA s'appuie sur un système de reporting ESG numérisé :

« Nos rapports extra-financiers sont désormais appuyés sur une plateforme interne de collecte de données. » (Responsable RSE)

- INNOVX adopte une approche native et expérimentale :

« Le digital n'est pas un outil, mais un langage que partagent nos ingénieurs, start-ups et chercheurs. » (Directeur programme)

4.3.2. Leadership transformationnel : vecteur d'appropriation et d'innovation

Le leadership transformationnel émerge comme un facteur clé de mobilisation interne. Il soutient l'adhésion des équipes, même dans des contextes incertains.

- INGELEC valorise un leadership de proximité et d'exemplarité :

« Le dirigeant donne le ton. Il parle avec les ouvriers comme avec les cadres. Cette cohérence motive tout le monde. » (Chef d'équipe)

- MUTANDIS SCA incarne un pilotage institutionnalisé mais humain :

« On sent que la stratégie n'est pas imposée. Elle est portée, expliquée, relayée à tous les niveaux. » (Cadre qualité)

- SUPER CÉRAME développe l'autonomie des opérateurs :

« L'innovation vient aussi des lignes. Les techniciens peuvent proposer des ajustements, on les écoute. » (Responsable atelier)

- INNOVX mise sur un leadership collaboratif et horizontal :

« On fonctionne par "task forces". Chaque projet est dirigé par ceux qui en ont la maîtrise, pas forcément par l'ancienneté. » (Chef de projet)

4.3.3. Innovation organisationnelle : entre agilité et structure

L'innovation organisationnelle prend forme à travers la refonte des routines, la transversalité des équipes et la redéfinition des rôles.

- ALUMINIUM DU MAROC restructure ses flux industriels :

« L'intégration logistique et les standards qualité ont changé notre manière de produire et de livrer. » (Responsable production)

- SUPER CÉRAME réorganise ses unités de production autour de cellules autonomes :

« Chaque équipe devient responsable de sa ligne, avec des indicateurs de performance clairs. » (Directeur usine)

- INNOVX expérimente des modèles d'auto-organisation :

« Il n'y a pas de DRH chez nous, mais un comité RH tournant. Cela fait évoluer les pratiques de manière organique. » (Membre de la cellule RH)

4.4. Synthèse interprétative

L'analyse croisée des cinq cas étudiés met en évidence trois constantes structurantes :

- La transformation digitale s'inscrit dans des logiques différentes : systémique (Ingelec), sectorielle (Super Cérame), ou native (InnovX). Elle réussit lorsqu'elle s'appuie sur une vision stratégique claire, des moyens internes adaptés et une appropriation humaine progressive.
- Le leadership transformationnel apparaît comme un catalyseur transversal. Sa capacité à donner du sens, à fédérer les équipes et à valoriser l'initiative individuelle permet de dépasser les blocages liés à l'incertitude ou à la résistance au changement.
- L'innovation organisationnelle prend des formes hybrides : reconfiguration structurelle (Aluminium), dispositifs participatifs (InnovX), ou pilotage par la qualité (Mutandis). Elle renforce la cohérence entre objectifs stratégiques et fonctionnement quotidien.

Ces résultats confirment que la réussite des transformations managériales dans les PME marocaines repose moins sur des injonctions technologiques que sur un alignement stratégique entre vision, culture et leadership.

5. Discussion

Cette section confronte les résultats empiriques aux quatre propositions de recherche formulées en amont, afin d'évaluer leur validité dans le contexte des PME marocaines. L'analyse repose sur une lecture croisée des cinq cas étudiés, qui intègre les observations du terrain, les dynamiques organisationnelles et les apports théoriques.

P1 : Dans les PME marocaines, le leadership transformationnel représente un levier stratégique capable d'initier des dynamiques de changement organisationnel. Il favorise un engagement collectif accru ainsi qu'un renforcement de la capacité d'adaptation.

Les résultats empiriques confirment cette proposition. Dans les cas étudiés, les dirigeants qui adoptent une posture transformationnelle, fondée sur l'inspiration, la responsabilisation et la vision partagée, mobilisent efficacement leurs équipes autour de projets de changement.

Chez Ingelec, la direction place la transformation digitale au centre de sa stratégie. Elle associe ses projets à des objectifs d'innovation et de durabilité, et elle soutient l'autonomie des équipes par le biais de plateformes internes dédiées à la remontée d'idées (Ingelec, 2024).
Mutandis SCA affiche une orientation claire vers le leadership transformationnel, surtout dans ses projets liés à l'économie circulaire. La direction génère un engagement transversal grâce à la formation et à la responsabilisation collective.
Ces observations rejoignent les travaux de Bass (1999) et Northouse (2021), qui soulignent que ce style de leadership renforce l'adhésion organisationnelle et facilite la transition vers des modèles plus souples. Dans les PME marocaines, souvent marquées par des structures légères et une faible formalisation, ce type de posture paraît particulièrement adapté (El Idrissi et al., 2024).

P2 : L'absence de formalisation dans les PME marocaines accentue la centralité du dirigeant, dont le style de leadership influence directement la nature et la portée des transformations managériales.

Cette proposition est également validée. Les résultats montrent que dans les PME marocaines, les dispositifs formels de gestion du changement restent peu présents. Ce déficit de formalisation renforce la dépendance vis-à-vis du profil du dirigeant, qui pilote directement la transformation.
Chez Super Cérame, les évolutions dans la chaîne de production découlent d'initiatives internes et de décisions managériales prises sur la base de diagnostics empiriques, sans planification structurée.
Aluminium du Maroc illustre une situation comparable. Après sa fusion avec Industube, l'entreprise a réorganisé sa logistique et ses ateliers sur la base d'analyses internes et de décisions prises en comité restreint.
Ces cas soulignent une gouvernance fondée sur la réactivité, l'expérience et la proximité managériale. Ils confirment les conclusions d'Al Haderi (2022), qui attribue au style de leadership un rôle structurant dans la dynamique du changement dans les PME marocaines.

P3 : La transformation managériale dans les PME marocaines repose sur des ajustements progressifs, souvent guidés par la vision personnelle du dirigeant, en raison de la faiblesse des dispositifs formels.

Les résultats confirment cette proposition. Les transformations observées dans les entreprises ne s'appuient pas sur des modèles importés ou des méthodologies externes. Elles émergent par séquences, sous forme d'ajustements successifs.
Chez InnovX, les processus internes évoluent régulièrement pour répondre aux besoins des startups accompagnées. La direction modifie la structure organisationnelle de façon flexible et encourage l'apparition de nouveaux projets collaboratifs.
Super Cérame, quant à elle, adapte ses flux de production progressivement, sur la base de retours terrains et de concertations techniques.
Cette approche rejoint les constats de Morin (2020), selon lesquels la transformation dans les PME procède souvent par apprentissage incrémental. Tidd et Bessant (2018) insistent également sur le rôle du dirigeant dans l'orientation des transformations, en l'absence de balises formelles.

P4 : La réussite des transitions digitales dans les PME marocaines dépend de la capacité du dirigeant à mobiliser ses équipes autour d'une vision partagée, en créant un climat propice à l'innovation.

Cette dernière proposition est pleinement confirmée. Les entreprises ayant amorcé une digitalisation cohérente ont toutes été pilotées par des dirigeants porteurs d'une vision claire.
Chez Ingelec, la transformation digitale s'intègre dans une dynamique globale, axée sur la maîtrise technologique, la durabilité et la mobilisation des ressources internes.
InnovX se distingue par une démarche intégrée, dans laquelle la digitalisation représente un pilier de la stratégie de différenciation. L'entreprise s'appuie sur des outils de collaboration ouverts, sur l'écoute active de ses partenaires, et sur un accompagnement continu (InnovX, 2025).
Aluminium du Maroc modernise ses processus industriels et procède à une digitalisation progressive, en concertation avec les unités de production.
Ces expériences confirment que la réussite d'un projet digital repose moins sur les outils que sur la mobilisation autour d'une vision partagée. Ce constat rejoint les analyses d'Al Haderi (2022), pour qui la capacité du dirigeant à fédérer constitue un levier majeur dans les processus de digitalisation au Maroc.

Tableau 3. Synthèse de validation des propositions

Proposition	Validation	Synthèse
P1 : Le leadership transformationnel favorise le changement organisationnel	Validée	Les dirigeants inspirants rassemblent les équipes autour d'une vision partagée et renforcent l'engagement ainsi que l'adaptabilité.
P2 : L'absence de formalisation accentue la centralité du dirigeant	Validée	Le style de leadership devient un facteur structurant dans la conduite du changement, en l'absence de dispositifs normés
P3 : La transformation repose sur des ajustements progressifs guidés par le dirigeant	Validée	Les changements émergent par itérations, selon une logique adaptative et contextualisée
P4 : La réussite digitale dépend de la mobilisation autour d'une vision partagée	Validée	Le climat de confiance et l'alignement stratégique porté par le dirigeant sont des leviers clés de la transition numérique

Source : Elaboration personnelle

L'analyse croisée des cinq cas confirme la robustesse des quatre propositions de recherche. Chacune d'elles trouve un écho empirique dans les pratiques observées et révèle des nuances propres au contexte marocain. Le rôle du dirigeant, sa proximité avec les équipes, sa capacité à initier des ajustements progressifs et à porter une vision claire apparaissent comme des éléments centraux dans la réussite des transformations. Cette gouvernance, bien que peu formalisée, répond aux contraintes locales et soutient la résilience, l'innovation ainsi que la cohérence stratégique.

6. Conclusion

Cette recherche explore les mécanismes qui régissent la transformation managériale et digitale dans les PME marocaines, à travers une analyse approfondie de cinq cas réels. L'objectif principal visait à cerner l'influence exercée par le leadership des dirigeants dans un environnement caractérisé par une faible structuration des dispositifs formels.

La problématique posée examine la manière dont les dirigeants de PME marocaines influencent les dynamiques de transformation organisationnelle et digitale, en tenant compte de l'absence fréquente de cadres méthodologiques bien définis. Les résultats obtenus confirment que le leadership transformationnel représente un levier stratégique essentiel. Les dirigeants étudiés assument un rôle actif dans la définition des trajectoires de changement, en s'appuyant sur une vision claire, un

engagement quotidien, ainsi qu'un fort ancrage dans la culture de proximité. Cette implication directe favorise l'émergence d'initiatives internes, d'ajustements agiles et d'une adhésion collective aux transformations engagées.

Sur le plan théorique, les résultats prolongent les travaux de Bass (1999) et Northouse (2021) et soulignent la pertinence du leadership transformationnel dans les contextes faiblement formalisés. La transformation ne suit pas des standards prédéfinis ; elle s'élabore dans une logique évolutive, sensible aux spécificités internes et sectorielles. L'étude s'inscrit également dans la continuité des apports de Tidd et Bessant (2018), qui reconnaissent l'importance d'une gestion du changement alignée sur la réalité opérationnelle.

Malgré ces apports, certaines limites restent à souligner. Le nombre réduit de cas ne permet pas d'assurer une portée généralisable. De plus, la perspective adoptée reste centrée sur les dirigeants, sans intégrer les perceptions des collaborateurs. Enfin, l'absence de données longitudinales limite l'évaluation de l'impact réel des transformations sur la performance.

Ces limites ouvrent des pistes intéressantes. L'élargissement de l'échantillon à d'autres secteurs et régions pourrait permettre une lecture plus représentative. L'inclusion d'autres acteurs internes ou externes offrirait une analyse plus complète. Ainsi, une étude réalisée sur une période prolongée, qui combine des outils qualitatifs et quantitatifs, offrirait un éclairage approfondi sur les effets durables des transformations observées.

En définitive, cette recherche met en lumière l'importance du leadership dans la construction de trajectoires de changement adaptées aux contraintes et aux ressources disponibles. Elle démontre que, dans les PME marocaines, les dirigeants parviennent à instaurer des dynamiques internes cohérentes, sans dépendre de modèles formels imposés de l'extérieur. La réussite organisationnelle s'appuie ici sur la vision, la proximité, et la capacité à ajuster les pratiques aux enjeux du moment.

Bibliographie

[1] Afailal Tribak, M. (2023). *Spécificités structurelles et culturelles des PME marocaines*. Casablanca : Éditions Universitaires Marocaines.

[2] Al Haderi, K. (2022). *La pratique de la transformation digitale dans les PME au Maroc*. *International Journal of Financial Studies, Economics and Management*, 1(1), 1–11. https://doi.org/10.61549/ijfsem.v1i1.28

[3] Alami, Y., & El Idrissi, I. (2023). Rôle du leadership transformationnel dans la transition digitale de la fonction financière au Maroc. *Journal of Performance Management, 2*(2), 49–77. https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/jpm-v2i2.42149

[4] Aluminium du Maroc. (2024). *Fusion stratégique avec Industube – Rapport institutionnel 2024*. https://www.aluminiumdumaroc.com

[5] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Mind Garden.

[6] Azzi, I., El Kahri, L., & Lamrani, O. (2025). Les progiciels de gestion intégrés dans les PME marocaines : entre avantages stratégiques et défis opérationnels. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(4), 302–321.

[7] Bass, B. M. (1999). *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

[8] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781410617095

[9] Bennacer, M. K., El Massaoudi El Mahdi, & Lahmouchi, M. (2025). *Digital Transformation in Moroccan SMEs: Overcoming Barriers and Achieving Growth*. *TEM Journal, 14*(2), 1269–1278. https://doi.org/10.18421/TEM142-28

[10] Bennis, W., & Nanus, B. (2007). Leaders: Strategies for Taking Charge. Harper Business.

[11] Bijou, M., & Elmoutaouakkil, A. (2024). *L'influence de la transformation digitale et de l'innovation sur la stratégie organisationnelle : Revue systématique de la littérature et analyse bibliométrique*. *International Journal of Digitalization and Applied Management*. https://doi.org/10.23882/ijdam.24140

[12] Bouazza, A. B., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015). Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria. American International Journal of Social Science, 4(2), 101–115. https://doi.org/10.11648/j.ajss.2015.04.02.11

[13] Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, NY: W. W. Norton & Company.

[14] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

[15] Cameron, E., & Green, M. (2019). Making Sense of Change Management (5e éd.). Kogan Page.

[16] Dicecca, A., & Guillou, M. (2022). Le leadership transformationnel : Vision, humilité et sociabilité au service du changement. *Revue Française de Gestion*, 48(301), 45–62. https://doi.org/10.3166/rfg.2022.00123

[17] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

[18] El Idrissi, I., & Alami, Y. (2023). *Rôle du leadership transformationnel dans la transition digitale de la fonction financière au Maroc : lien de causalité et acceptabilité technologique*. *Journal of Performance Management, 2*(2), 49–77.

[19] El Idrissi, L., El Amrani, R., & Kabbaj, M. (2024). Le management stratégique des PME à l'ère numérique : cas du Maroc. Management & Avenir, 147(3), 101–119.

[20] El Mahi, R., & Slaoui, S. (2023). *Une revue systématique sur le style de leadership transformationnel et les comportements de performance organisationnelle*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*. https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1101

[21] EMAA Business School. (2023). Les pratiques de la démarche qualité comme déterminants de la compétitivité des PME marocaines. *Moroccan Journal of Business Studies*, 1(1), 54–76. https://www.emaa.ma/mjbs/articles/pdfs/vol1issue1/3%20V1N1%20MJBS%2054-76.pdf

[22] Ferrar, D. (2022). Influence culturelle sur les pratiques de management des ressources humaines dans les entreprises marocaines. *Journal of Qualitative Inquiry in Economics*, 3(2), 157–174. https://joqie.org/index.php/joqie/article/download/157/154

[23] González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). *Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs*. *International Business Review*. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102257

[24] Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032

[25] Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press. https://doi.org/10.1002/hrm.20138

[26] Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Learning Publications.

[27] Ingelec. (2024). Actualités - projets et innovations. https://www.ingelec.net/actualites

[28] INGELEC. (2024). *Présentation de la stratégie "Projet Nour"*. Site officiel. https://www.ingelec.ma

[29] InnovX. (2024). *Partenariat stratégique avec Bpifrance : Innovation et souveraineté technologique au Maroc*. Newsroom officielle. https://innovx.com/newsroom/signature-dun-partenariat-strategique-entre-bpifrance-et-innovx

[30] InnovX. (2025). À propos - programmes et innovation durable. https://innovx.ma

[31] Jabbari, O., & Lamari, S. (2024). *L'entreprenariat à l'ère de la transformation digitale*. *International Journal of Economics, Management and Finance*, 3(1), 24–41. https://doi.org/10.5281/zenodo.14109343

[32] Justine, N. (2024). *Guide complet du leadership transformationnel : Principes et pratiques*. https://nillsjustine.com/leadership-transformationnel/

[33] Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59–67.

[34] Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press. https://doi.org/10.1002/cir.3880080221

[35] La Revue du Digital. (2024). *Cap Ingelec finalise l'absorption d'Ingenova afin de se renforcer dans les data centers*. https://www.larevuedudigital.com

[36] Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

[37] Maurer, R. (2010). Beyond the Wall of Resistance: Why 70 % of All Changes Still Fail—and What You Can Do About It. Bard Press.

[38] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

[39] Mokhtari, A., Zenasni, M., & El Amine, B. (2022). Étude des PME marocaines : Contraintes et perspectives de développement. Université Mohammed Premier. https://fpn.ump.ma/uploads/files/1/6299e9f12ad7c.pdf

[40] Morin, E. (2020). *La pensée complexe pour interroger les pratiques organisationnelles*. *Interventions économiques*, (62). https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/23098

[41] Morin, E. M. (2020). *La transformation organisationnelle dans les PME : une approche par les pratiques émergentes*. Revue Internationale PME, 33(1), 7–30.

[42] Mutandis SCA. (2025). *Reporting ESG et gouvernance durable*. Rapport annuel publié sur le site officiel. https://www.mutandis.com

[43] Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2017). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy, 46*(6), 1029–1033. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.035

[44] Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications. https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book259137

[45] Observatoire Marocain des TPME (OMTPME). (2024). *Rapport Annuel 2023–2024*. Rabat, Maroc. https://omtpme.ma

[46] Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.

[47] Super Cérame. (2025). *Adoption des technologies ERP dans les lignes de production – Rapport d'usine interne*. https://www.supercerame.com

[48] Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119379454

[49] Tourish, D. (2013). The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203098865

[50] Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38*(4), 8–30. https://doi.org/10.2307/41165852

[51] Visconti Partners. (2024). *Leadership transformationnel : guide complet pour les dirigeants d'entreprise*. https://www.visconti.partners/ressource/leadership-transformationnel-guide-complet-pour-les-dirigeants-dentreprise

[52] Westermann, T., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management Review*. https://sloanreview.mit.edu/projects/the-digital-advantage/

[53] Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

[54] Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.