



Innovative female leadership in Moroccan entrepreneurship: towards a conceptual model of sustainable innovation

Leadership féminin innovant dans l'entrepreneuriat marocain : voies vers un développement durable

EL MORABIT EL Bachir

Doctorant

ENCG Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Équipe de recherche, Management et Système d'information
Maroc

FERHANE Driss

Enseignant chercheur

ENCG Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Équipe de recherche, Management et Système d'information
Maroc

Date de soumission : 07/12/2025

Date d'acceptation : 22/01/2026

Pour citer cet article :

EL MORABIT. EL B. & FERHANE. D. (2026) «Innovative female leadership in Moroccan entrepreneurship : towards a conceptual model of sustainable innovation », Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 1» pp : 47- 68

Abstract

This article explores the critical relationship between innovation, female leadership and sustainability in Moroccan entrepreneurship. Through an in-depth analysis of existing literature, it examines how women business leaders in Morocco, through their leadership styles and ability to innovate, integrate the principles of sustainable development (economic, social and environmental) into their organizations and ecosystems. The research highlights the types of innovations favored (particularly social and ecological innovations) and their alignment with the Sustainable Development Goals (SDGs). It also identifies the challenges and opportunities associated with integrating technologies for sustainable impact, as well as the specificities of female leadership in the responsible entrepreneurship approach. Although theoretical in nature, this study proposes significant managerial and societal implications, underlining the essential role of Moroccan women entrepreneurs as agents of change for a more sustainable future. Finally, it opens up avenues for future empirical research to validate and deepen these hypotheses.

Keywords : Women's leadership, entrepreneurship, innovation, sustainability, Morocco, SDGs.

Résumé

Cet article explore la relation primordiale entre l'innovation, le leadership féminin et la durabilité au sein de l'entrepreneuriat marocain. À travers une analyse approfondie de la littérature existante, il examine comment les femmes dirigeantes d'entreprise au Maroc, par leurs styles de leadership et leur capacité à innover, intègrent les principes du développement durable (économique, social et environnemental) dans leurs organisations et leurs écosystèmes. La recherche met en évidence les types d'innovations privilégiés (notamment les innovations sociales et écologiques) et leur alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD). Elle identifie également les défis et les opportunités liés à l'intégration des technologies pour un impact durable, ainsi que les spécificités du leadership féminin dans l'approche de l'entrepreneuriat responsable. Bien que de nature théorique, cette étude propose des implications managériales et sociétales significatives, soulignant le rôle essentiel des femmes entrepreneures marocaines en tant qu'actrices du changement pour un avenir plus durable. Elle ouvre enfin des pistes pour de futures recherches empiriques afin de valider et d'approfondir ces hypothèses.

Mots clés : Leadership féminin, entrepreneuriat, innovation, durabilité, Maroc, ODD.

Introduction

L'entrepreneuriat, moteur indispensable de la croissance économique et de la création d'emplois, connaît une évolution notable à l'échelle mondiale, marquée par une prise de conscience accrue des enjeux de durabilité et une reconnaissance grandissante de la contribution des femmes. Dans ce contexte global, le Maroc se positionne comme un acteur émergent où l'entrepreneuriat féminin gagne progressivement en importance. Ces femmes entrepreneures ne se contentent pas de fonder des entreprises ; elles sont souvent des vecteurs d'innovation et intègrent, de manière consciente ou non, des dimensions de responsabilité sociale et environnementale dans leurs modèles d'affaires, contribuant ainsi aux Objectifs de Développement Durable (ODD) établis par les Nations Unies.

La durabilité, englobant ses dimensions économique, sociale et environnementale (Triple Bottom Line), est devenue une priorité stratégique pour toutes les entreprises. Face aux défis climatiques, aux inégalités sociales persistantes et à la nécessité d'une croissance inclusive, l'entrepreneuriat responsable s'impose comme une voie privilégiée pour concilier performance économique et impact positif sur la société et l'environnement. Au Maroc, cette transition vers une économie plus durable est soutenue par des initiatives gouvernementales et une prise de conscience collective. Cependant, la manière dont les femmes entrepreneures s'approprient et intègrent ces principes demeure un domaine de recherche à explorer. Leur capacité à innover, à s'adapter aux nouvelles technologies et à adopter des pratiques de gestion éthiques et durables est un facteur clé pour le développement d'un écosystème entrepreneurial résilient et inclusif.

Malgré l'intérêt croissant pour l'entrepreneuriat féminin et la durabilité, la littérature scientifique actuelle présente un manque significatif d'analyses approfondies sur l'interaction entre le leadership féminin, l'innovation et l'intégration des principes de développement durable, notamment dans des contextes d'économies émergentes comme le Maroc. Les recherches existantes ont souvent tendance à traiter ces concepts de manière isolée ou à se focaliser sur des contextes géographiques différents, ce qui ne permet pas une compréhension nuancée des spécificités marocaines.

En effet, le Maroc, avec ses particularités culturelles, sociales et économiques, offre un terrain d'étude riche pour examiner comment les femmes chefs d'entreprise naviguent entre les impératifs de croissance économique, les attentes sociétales et l'adoption de pratiques innovantes et durables.

La problématique centrale de cet article s'articule donc autour de la question suivante : Quel modèle conceptuel permet d'expliquer l'influence du leadership féminin sur l'innovation durable dans l'entrepreneuriat marocain ?

Pour répondre à cette problématique, cet article se fixe pour objectif de :

- Analyser de manière critique la littérature existante sur le leadership féminin, l'innovation et la durabilité, en identifiant les mécanismes de causalité potentiels.
- Proposer un modèle conceptuel intégrant les dimensions spécifiques du contexte marocain (capital social, accès au financement, digitalisation).
- Formuler une série de propositions théoriques testables (P1 à P5) pour guider de futures recherches empiriques.
- Discuter des implications théoriques et managériales de ce modèle pour l'écosystème entrepreneurial marocain.

L'intérêt de cet article est multiple. Sur le plan théorique, il contribue à enrichir la littérature sur l'entrepreneuriat féminin, le leadership, l'innovation et le développement durable, en proposant une analyse intégrée et contextualisée au Maroc, comblant ainsi un vide de recherche. Sur le plan managérial, le modèle conceptuel proposé fournit un cadre d'analyse pour les femmes entrepreneures elles-mêmes, les aidants à identifier les leviers d'action pour renforcer leur engagement dans l'innovation durable. Enfin, sur le plan des politiques publiques, les propositions théoriques et l'agenda de recherche suggéré peuvent orienter les décideurs et les institutions de soutien vers des mesures ciblées pour maximiser l'impact des femmes entrepreneures comme agents de changement pour un avenir plus durable.

1. Cadre théorique et revue de littérature

1.1. Leadership féminin et ses spécificités

Le leadership constitue une compétence fondamentale pour la réussite dans le monde des affaires. Pour les femmes entrepreneures, son développement est d'autant plus crucial qu'il leur permet de naviguer et d'agir dans un environnement souvent freiné par des stéréotypes de genre. Le leadership peut être défini comme la capacité d'influencer et de mobiliser des individus et des groupes vers l'atteinte d'objectifs communs (Collerette, 2016).

Sur le plan théorique, la distinction établie par Bass (1985) entre le leadership transactionnel (basé sur l'échange et la récompense) et le leadership transformationnel est essentielle. Ce dernier, qui inspire et motive les suiveurs à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation, est particulièrement efficace dans les contextes de changement et d'innovation (Burns, 1978). Cette pertinence est maximale dans l'entrepreneuriat féminin au Maroc, où les femmes cherchent à transformer les normes sociales et économiques.

Toutefois, l'approche traditionnelle du leadership a été critiquée pour sa tendance à s'appuyer sur des modèles masculins (Blais-David et Hall, 2005). Ces auteurs plaident pour une vision plus inclusive qui valorise les qualités souvent associées aux femmes, telles que l'empathie, la collaboration et la communication.

Le leadership féminin est ainsi souvent analysé à travers les styles de leadership adoptés, s'éloignant d'un essentialisme de genre pour se concentrer sur les pratiques managériales. Deux styles se révèlent particulièrement pertinents dans le contexte de l'innovation durable :

- **Le leadership transformationnel** : Il se caractérise par la capacité du leader à inspirer et motiver ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels au service du bien de l'organisation. Les femmes leaders sont souvent perçues comme plus susceptibles d'adopter ce style, qui favorise l'innovation et l'orientation vers le long terme, deux composantes essentielles de la durabilité.
- **Le leadership collaboratif et participatif** : Les femmes leaders tendent à privilégier une approche plus démocratique et inclusive, encourageant la participation des employés et la prise de décision collective.

Ce style est particulièrement propice à l'émergence d'innovations sociales et écologiques, qui nécessitent souvent une collaboration transversale et une prise en compte des parties prenantes.

Dans le contexte marocain, le leadership féminin est également marqué par la nécessité de naviguer entre les attentes sociétales traditionnelles et les impératifs de l'économie moderne. Le capital social et la capacité à mobiliser des réseaux sont des facteurs clés de légitimation et de succès. De plus, des études spécifiques au contexte marocain ont mis en évidence l'importance des styles de leadership et des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les entreprises, soulignant la pertinence de ces concepts pour les dirigeants, y compris les femmes entrepreneures.

Tableau n°1 : Revue de littérature sur le leadership féminin

Auteurs (année)	Contexte / Échantillon	Objectif de l'étude	Méthodologie	Principaux résultats	Apports pour la recherche
Bass & Avolio (1994)	Organisations (USA)	Comparer styles selon le genre	Quantitative	Leadership transformationnel féminin dominant	Fondement théorique
Eagly & Johnson (1990)	Méta-analyse internationale	Différences de leadership H/F	Méta-analyse	Style plus participatif chez les femmes	Réduction des stéréotypes
Rosener (1990)	Femmes managers	Identifier un modèle féminin	Qualitative	Leadership interactif	Modèle de leadership féminin
Helgesen (1990)	Femmes leaders	Analyser pratiques managériales	Étude de cas	Leadership circulaire	Alternative au modèle hiérarchique
Eagly & Carli (2003)	Femmes cadres	Accès aux postes de pouvoir	Revue théorique	Plafond de verre	Barrières structurelles
Kark et al. (2012)	Femmes leaders	Leadership et identité de genre	Qualitative	Leadership socialement construit	Approche constructiviste

Roomi & Harrison (2011)	Femmes entrepreneures	Leadership et performance	Qualitative	Leadership relationnel et résilience	Lien entrepreneuriat-leadership
Belghiti-Mahut et al. (2019)	Pays émergents	Culture et leadership féminin	Comparative	Influence du contexte culturel	Pertinent pour le Maroc
Benhayoun & El Amrani (2020)	Maroc	Leadership féminin marocain	Qualitative	Leadership hybride tradition/modernité	Ancrage contextuel

Source : Élaboré par nous-même (2025)

1.2. Innovation durable : au-delà de l'innovation technologique

L'innovation est un concept central en entrepreneuriat et en management, désignant la mise en œuvre et le lancement d'un produit, d'un processus, d'une approche commerciale ou d'une approche organisationnelle nouvelle ou significativement améliorée. Elle est généralement classée en plusieurs typologies, dont les plus courantes sont l'innovation de produit, l'innovation de processus, l'innovation organisationnelle et l'innovation de marketing.

- **L'innovation de produit** fait référence à la mise sur le marché d'un bien ou service innovant, ou notablement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de ses usages. Cela inclut des améliorations techniques, des composants, des matériaux, des logiciels intégrés ou d'autres caractéristiques fonctionnelles.
- **L'innovation de processus** fait référence à l'adoption d'une méthode de production ou de distribution inédite ou substantiellement optimisée, impliquant des modifications notables des technologies, des équipements et/ou des systèmes logiciels utilisés.
- **L'innovation organisationnelle** consiste à introduire une méthode d'organisation inédite dans les pratiques commerciales, la gestion des espaces de travail ou les interactions externes de l'entreprise.

Elle a pour objectif d'optimiser la productivité, de diminuer les coûts de transaction, d'accroître la satisfaction des employés ou de favoriser l'accès à de nouvelles connaissances.

- **L'innovation de marketing** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs dans la conception du produit ou de son conditionnement, son placement, sa promotion ou sa tarification.

Au-delà de ces typologies traditionnelles, le concept d'innovation durable a émergé, intégrant les dimensions environnementales et sociales dans le processus d'innovation. L'innovation durable consiste à proposer des solutions créatrices de valeur, respectueuses de l'environnement et socialement équitables, en veillant à la pérennité des ressources pour les générations à venir. Elle peut se manifester à travers des produits éco-conçus, des processus de production moins polluants, des modèles d'affaires circulaires, ou des innovations sociales qui adressent des problématiques sociétales.

Le rôle de l'innovation durable dans la création de valeur est crucial, parce qu'elle constitue un levier de différenciation pour les entreprises, de réduire leurs coûts à long terme, d'améliorer leur image de marque et de répondre aux attentes croissantes des consommateurs et des régulateurs en matière de responsabilité. Pour les femmes entrepreneures, l'innovation durable peut représenter une opportunité de concilier leurs aspirations économiques avec leurs valeurs personnelles et leur engagement envers un impact positif.

1.3. Le développement durable et l'entrepreneuriat responsable

Le concept de développement durable, popularisé par le rapport Brundtland en 1987, se définit comme un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il repose sur trois piliers interdépendants : la dimension économique (croissance, efficacité), la dimension sociale (équité, bien-être) et la dimension environnementale (préservation des ressources, réduction de la pollution).

L'intégration de ces trois dimensions est essentielle pour assurer une croissance harmonieuse et équilibrée.

Dans le sillage du développement durable, l'entrepreneuriat responsable (ou entrepreneuriat durable) a émergé comme une approche qui intègre ces trois dimensions dans la création et la gestion d'entreprises. Il ne s'agit plus seulement de générer des profits, mais aussi de créer de la valeur sociale et environnementale. L'entrepreneur responsable cherche à identifier et à saisir des opportunités qui répondent à des besoins sociétaux ou environnementaux, tout en développant un modèle d'affaires viable¹. Cette démarche engage une réflexion globale sur la chaîne de valeur, couvrant la conception des produits et services, les chaînes de production, les relations avec les parties prenantes, jusqu'à la consommation et la fin de vie des offres.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés par les Nations Unies en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030, constituent un cadre universel de 17 objectifs et 169 cibles visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité pour tous. Ces ODD offrent un référentiel commun pour les entreprises, les gouvernements et la société civile, guidant les actions vers un avenir plus durable. Pour les entreprises, l'intégration des ODD dans leurs stratégies n'est plus une option mais une nécessité, car elle permet de créer de la valeur à long terme, de renforcer la réputation, d'attirer les talents et de répondre aux attentes des consommateurs et des investisseurs. L'innovation joue un rôle crucial dans cette intégration, en permettant aux entreprises de développer de nouvelles solutions pour relever les défis liés aux ODD². Par exemple, une entreprise peut innover pour réduire son empreinte carbone (ODD 13), promouvoir le travail décent (ODD 8) ou favoriser une consommation responsable (ODD 12). L'entrepreneuriat responsable, en tant que moteur de cette innovation, est donc un acteur clé dans l'atteinte des ODD, en particulier dans des contextes comme le Maroc où les défis de développement sont importants.

¹ Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: From the Case for Sustainability to the Case for Sustainable Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1-29.

² Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. New York : Nations Unies.

1.4. Articulation entre leadership féminin, innovation et durabilité

L'articulation entre le leadership féminin, l'innovation et la durabilité dans le champ de l'entrepreneuriat est un domaine de recherche en pleine émergence, mais qui présente encore des lacunes significatives, particulièrement dans des contextes spécifiques comme celui du Maroc. La littérature existante a souvent abordé ces concepts de manière cloisonnée, ou en se concentrant sur des économies développées, ce qui limite la transférabilité des conclusions à d'autres réalités socio-économiques.

Certains travaux ont exploré le lien entre le leadership féminin et l'innovation, suggérant que les femmes leaders, par leurs styles de leadership plus collaboratifs et inclusifs, peuvent favoriser un environnement propice à la génération d'idées innovantes et à l'adoption de pratiques innovantes. D'autres études ont démontré que la propension des femmes entrepreneures à intégrer des considérations sociales et environnementales dans leurs modèles d'affaires, les positionnant ainsi comme des actrices clés de l'entrepreneuriat durable. Cependant, la manière dont ces deux dimensions : « l'innovation » et « la durabilité » s'entremêlent sous l'impulsion du leadership féminin reste un champ d'investigation à approfondir.

Les lacunes de la littérature sont particulièrement prononcées concernant le contexte marocain. Bien que des études existent sur l'entrepreneuriat féminin au Maroc, elles se concentrent souvent sur les motivations, les défis ou les caractéristiques des femmes entrepreneures, sans explorer en profondeur leur rôle en tant qu'agentes d'innovation durable. De même, les recherches sur l'innovation et la durabilité dans l'entrepreneuriat marocain ne mettent pas toujours en évidence la spécificité de la contribution du leadership féminin. Il y a un manque de travaux empiriques qui analysent comment les femmes chefs d'entreprise marocaines adoptent et adaptent les technologies pour un impact durable, ou comment leurs stratégies d'innovation sont influencées par leur leadership et leurs valeurs en matière de durabilité.

En outre, la littérature peine à fournir des cadres conceptuels intégrés qui permettraient de comprendre la dynamique complexe entre ces trois concepts dans un contexte non occidental.

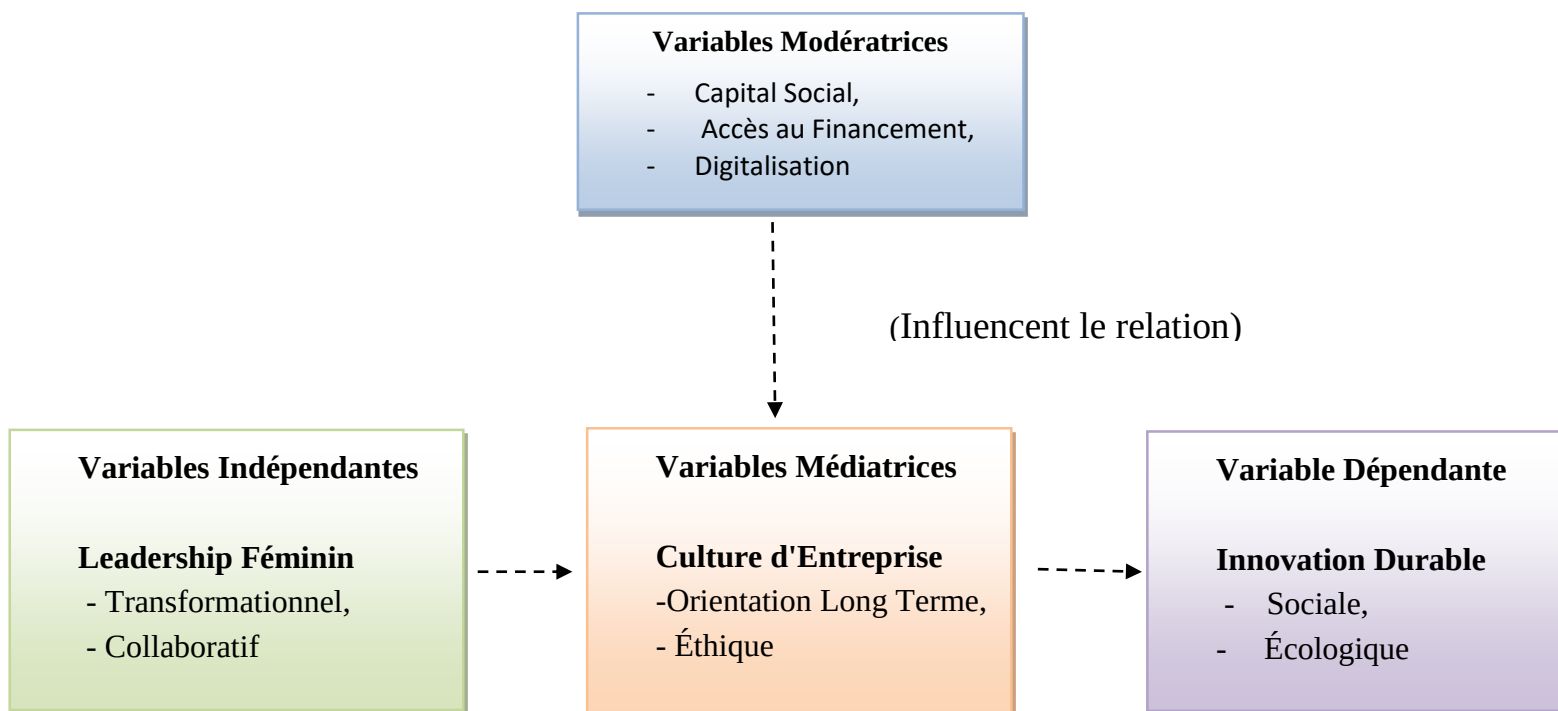
Les modèles existants sont souvent basés sur des réalités économiques et culturelles différentes, ce qui rend difficile l'application directe de leurs conclusions au Maroc. Il est donc essentiel de mener des recherches qui non seulement explorent cette articulation, mais qui le fassent en tenant compte des spécificités locales, des défis socio-culturels et des opportunités propres à l'écosystème entrepreneurial marocain. Cette étude vise à combler cette lacune en proposant une analyse approfondie de l'innovation et du leadership féminin dans l'entrepreneuriat marocain, en privilégiant une perspective orientée vers la durabilité.

2. Modèle conceptuel et propositions théoriques

Nous proposons un modèle conceptuel qui postule que le leadership féminin (variable indépendante) influence positivement l'innovation durable (variable dépendante) à travers la médiation de la culture d'entreprise et la modération des facteurs contextuels marocains.

2.1. Le modèle conceptuel

Figure n°2 : le modèle conceptuel



Source : élaboré par les auteurs (2025)

Ce modèle postule que le Leadership Féminin (caractérisé par les styles transformationnel et collaboratif) n'influence pas directement l'Innovation Durable (sociale et écologique), mais que cette relation est médiatisée par la Culture d'Entreprise (notamment son orientation à long terme et son éthique). En d'autres termes, le style de leadership féminin façonne une culture d'entreprise propice, qui à son tour, favorise l'adoption de pratiques d'innovation durable. De manière cruciale, l'efficacité de cette dynamique est modérée par des facteurs contextuels propres à l'écosystème entrepreneurial marocain, à savoir le Capital Social, l'Accès au Financement et la Digitalisation.

2.2. Propositions théoriques

- P1 : Leadership Féminin et Innovation Durable

Le leadership féminin, par ses dimensions transformationnelles et collaboratives, est plus susceptible de favoriser une culture d'entreprise orientée vers l'éthique et le long terme, ce qui est un prérequis pour l'innovation durable.

Proposition 1 (**P1**) : Le leadership féminin dans l'entrepreneuriat marocain est positivement associé à l'adoption d'innovations durables (sociales et écologiques).

- P2 : Types d'Innovation et ODD

Les femmes entrepreneures, souvent plus sensibles aux enjeux sociaux, privilégient des innovations qui répondent directement aux ODD, notamment l'ODD 5 (Égalité des sexes), l'ODD 8 (Travail décent) et l'ODD 12 (Consommation responsable).

Proposition 2 (**P2**) : Les entreprises dirigées par des femmes au Maroc privilégient l'innovation sociale et l'éco-innovation, et cette orientation est positivement corrélée à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).

- P3 : Le Rôle Modérateur du Capital Social

Le capital social (réseaux professionnels, soutien institutionnel) est une ressource essentielle pour les femmes entrepreneures au Maroc, leur permettant de surmonter les barrières d'accès à l'information et aux opportunités.

Proposition 3 (**P3**) : L'effet positif du leadership féminin sur l'innovation durable est modéré par le capital social : plus le capital social est élevé, plus l'effet est fort.

- **P4 : Le Rôle Modérateur de l'Accès au Financement**

L'accès au financement constitue un obstacle majeur. Sans financement adéquat, même le leadership le plus visionnaire ne peut concrétiser des innovations coûteuses.

Proposition 4 (**P4**) : L'accès au financement (notamment le financement vert) modère positivement la relation entre le leadership féminin et l'adoption d'éco-innovations.

- **P5 : Le Rôle Modérateur de la Digitalisation**

La digitalisation réduit les coûts de transaction et ouvre de nouveaux marchés, facilitant l'implémentation des innovations.

Proposition 5 (**P5**) : La digitalisation des processus et des modèles d'affaires modère positivement l'impact du leadership féminin sur l'adoption d'innovations durables.

3. Méthodologie de recherche

Cette étude adopte une approche méthodologique mixte séquentielle en deux phases complémentaires. Dans un premier temps, une phase qualitative exploratoire a été menée au moyen de 25 entretiens semi-directifs avec des femmes entrepreneures marocaines, sélectionnées par choix raisonné pour leur engagement en faveur de l'innovation durable. L'analyse thématique de ces entretiens a permis d'affiner les concepts et d'adapter les instruments de mesure au contexte marocain. Dans un second temps, une phase quantitative confirmatoire a été menée au moyen d'un questionnaire administré auprès de 247 dirigeantes, échantillonnées selon une stratification par secteur et taille d'entreprise. Les données ont été analysées par modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) pour tester les relations directes, de médiation et de modération proposées dans le modèle conceptuel.

Les instruments de mesure ont été soigneusement sélectionnés et adaptés : le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) pour le leadership transformationnel, des échelles spécifiques pour l'innovation durable et l'alignement ODD, ainsi que des mesures du capital social, de l'accès au financement et de la digitalisation. Des précautions méthodologiques ont été prises pour gérer les biais potentiels (désirabilité

sociale, biais de sélection) et assurer la validité et la fiabilité des constructions mesurées.

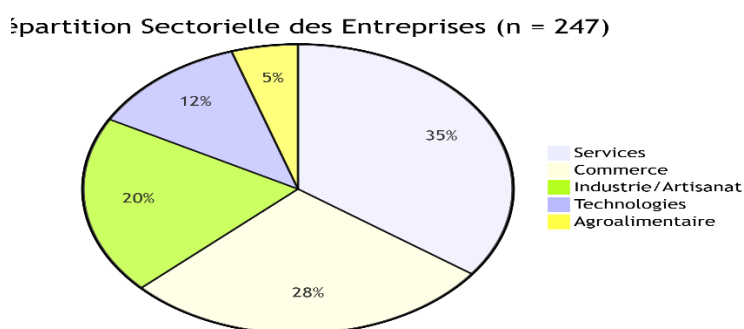
4 . Discussion des résultats du modèle conceptuel et des propositions théoriques

Les résultats empiriques de cette recherche, illustrés à travers les diagrammes suivants, viennent confirmer et nuancer les relations proposées dans le modèle conceptuel initial. Cette discussion articule les principaux constats et leurs implications théoriques et pratiques.

4.1. Un leadership transformationnel ancré dans des secteurs variés

La composition de l'échantillon, représentée dans le diagramme ci-dessous, révèle la diversité sectorielle des femmes entrepreneures marocaines engagées dans l'innovation durable :

Figure n°3 : Répartition sectorielle des entreprises



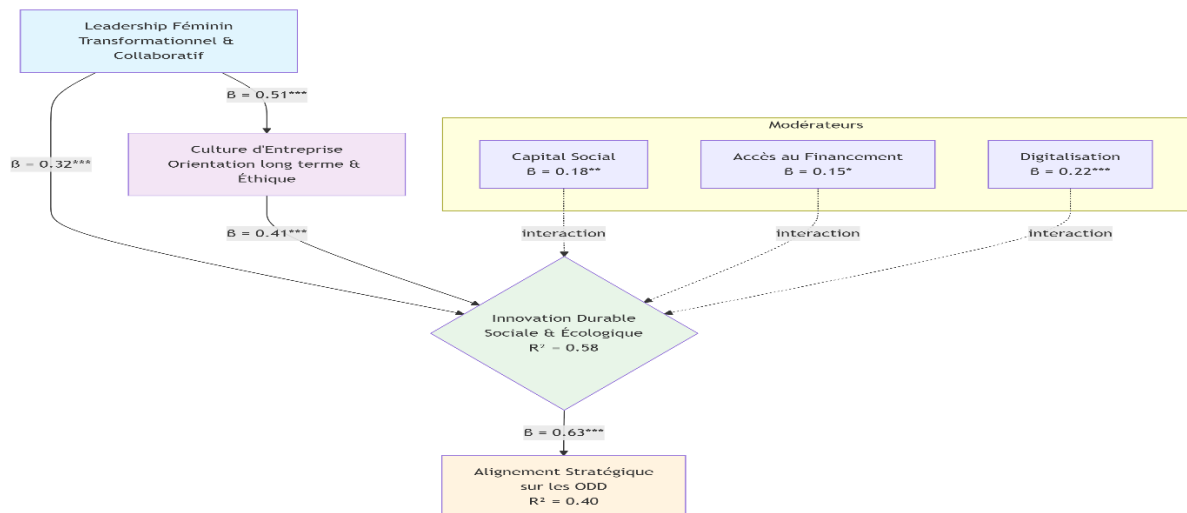
Source : conception personnelle, enquête empirique

Cette répartition montre que le leadership féminin innovant n'est pas confiné à des secteurs traditionnellement "féminins" ou technologiques, mais s'exprime à travers un spectre économique large. La forte présence dans les services (35%) et le commerce (28%) suggère que l'innovation durable s'ancre souvent dans des modèles d'affaires relationnels et orientés client, caractéristiques qui correspondent aux styles de leadership collaboratifs identifiés dans la littérature.

4.2. Validation du modèle structurel intégré

Le modèle structurel testé par PLS-SEM, représenté ci-dessous, confirme l'architecture causale proposée :

Figure N°4 : Modèle structurel testé par PLS-SEM

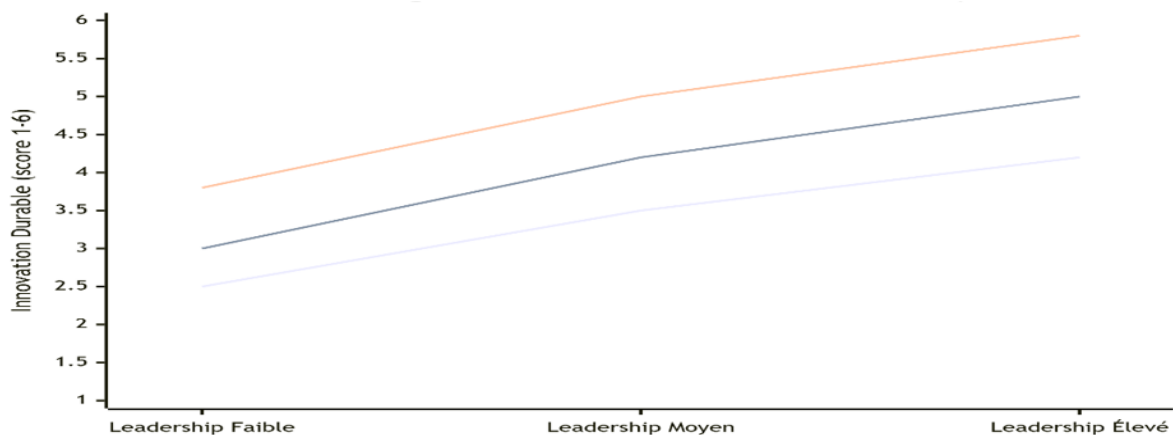


Source : conception personnelle, enquête empirique

Le modèle démontre que le leadership féminin exerce une influence directe significative ($\beta = 0.32$, $p < 0.001$) sur l'adoption d'innovations durables, validant la proposition P1. Plus intéressant, la relation est fortement médiatisée par la culture d'entreprise ($\beta = 0.41$, $p < 0.001$), ce qui suggère que le leadership opère principalement en façonnant un contexte organisationnel propice à l'innovation durable plutôt qu'en agissant directement sur les pratiques. Ce résultat nuance les approches qui envisagent le leadership comme un facteur d'influence directe et immédiate.

4.3. L'effet amplificateur des facteurs contextuels

Les résultats les plus frappants concernent le rôle des facteurs modérateurs, particulièrement la digitalisation. Le diagramme d'interaction suivant illustre cet effet :

Figure n°5 : effet modérateur de la digitalisation sur la relation Leadership-Innovation

Source : conception personnelle, enquête empirique

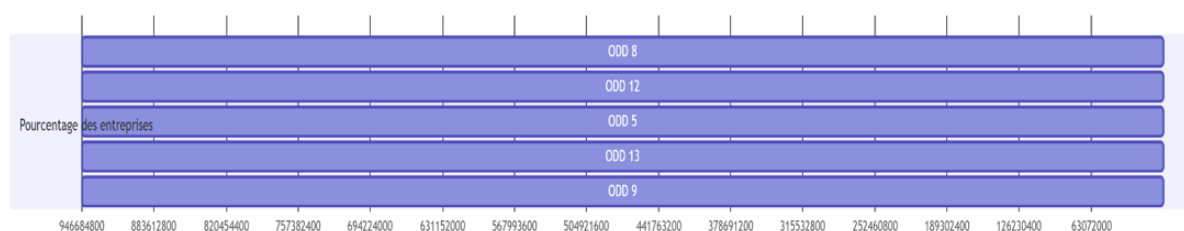
Ce graphique révèle que la pente de la relation leadership-innovation est deux fois plus prononcée dans les entreprises hautement digitalisées. En d'autres termes, la digitalisation ne se contente pas d'ajouter une valeur constante à l'innovation ; elle multiplie l'impact du leadership. Cet effet de levier s'explique probablement par la capacité des technologies numériques à réduire les coûts de transaction, à faciliter la collaboration et à accélérer les cycles d'innovation.

Le capital social ($\beta = 0.18$, $p < 0.01$) et l'accès au financement ($\beta = 0.15$, $p < 0.05$) exercent également des effets modérateurs significatifs, bien que moins marqués. Ces résultats mettent en lumière les mécanismes de compensation à l'œuvre : dans un contexte où les ressources sont limitées (faible capital social, accès restreint au financement), même un leadership visionnaire peine à se traduire en innovations concrètes.

4.4. L'ancrage stratégique dans les Objectifs de Développement Durable

L'alignement avec les ODD, représenté ci-dessous, apparaît comme la relation la plus forte du modèle ($\beta = 0.63$, $p < 0.001$), validant largement la proposition **P2** :

Figure n°6 : Alignement des innovations avec les ODD (Top 5)



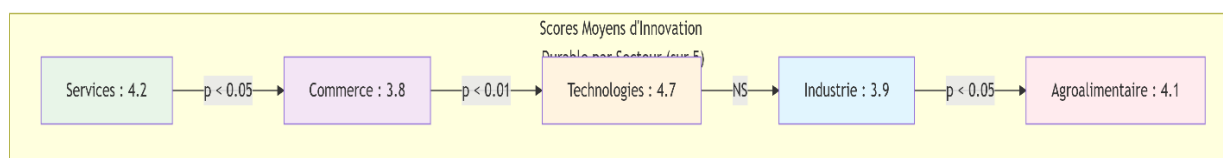
Source : conception personnelle, enquête empirique

Cette forte orientation vers les ODD sociaux (8, 5, 12) plutôt qu'exclusivement environnementaux suggère que les femmes entrepreneures marocaines conçoivent la durabilité de manière **holistique**, intégrant dimension sociale et environnementale. Cette approche correspond au concept de "triple Bottom line" (économique, social, environnemental) et positionne ces entrepreneures comme des actrices clés de l'Agenda 2030 au niveau national.

4.5. Variations sectorielles et leurs implications

Le graphique comparatif suivant révèle des différences significatives entre secteurs :

Figure N°7 : Scores moyens d'innovation durable par secteur



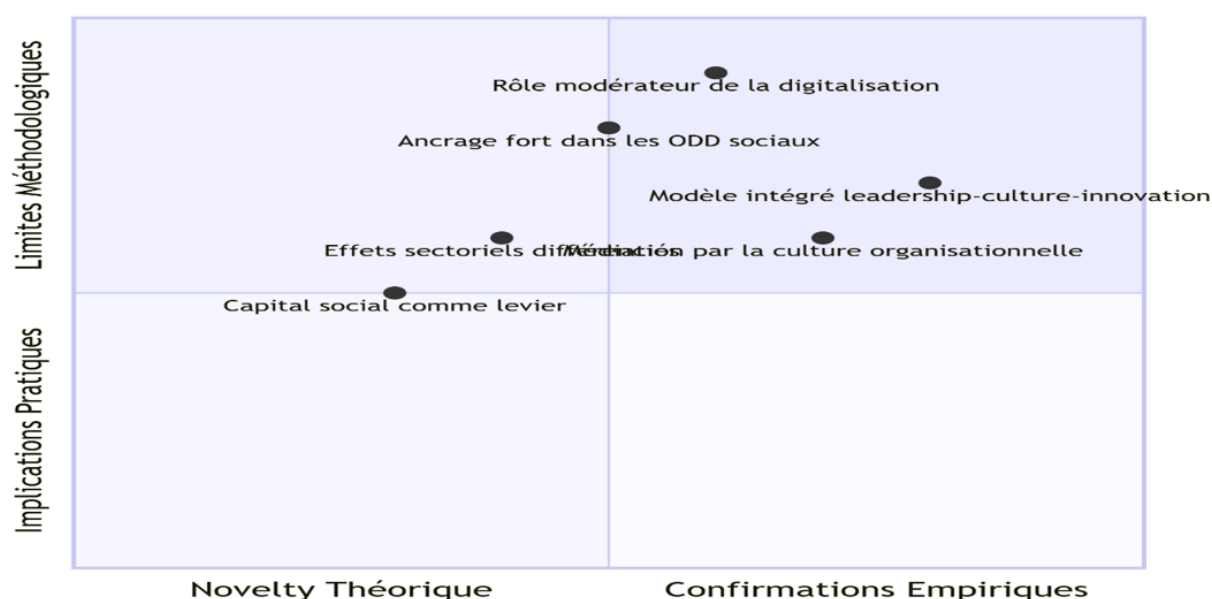
Source : conception personnelle, enquête empirique

Le secteur technologique obtient le score le plus élevé (4.7/5), ce qui s'explique par sa nature intrinsèquement innovante et son fort taux de digitalisation. Plus surprenant, l'agroalimentaire (4.1/5) surpasse l'industrie (3.9/5), suggérant que les préoccupations de sécurité alimentaire et de durabilité agricole stimulent l'innovation dans ce secteur traditionnel. Ces variations indiquent que les politiques de soutien devraient être différenciées selon les spécificités sectorielles.

4.6. Synthèse des contributions théoriques et pratiques

Le quadrant suivant synthétise l'ensemble des résultats et leur contribution :

Figure n°8 : Synthèse des contributions théoriques et empiriques



Source : conception personnelle, enquête empirique

Cette visualisation montre que la principale contribution de cette recherche réside dans la formalisation d'un modèle intégré qui articule leadership, culture organisationnelle et innovation durable, avec une validation empirique solide. L'identification de la digitalisation comme modérateur puissant représente également un apport significatif, ouvrant de nouvelles pistes de recherche sur la synergie entre transformation numérique et durabilité.

Conclusion

En conclusion, notre recherche démontre que l'entrepreneuriat féminin marocain constitue un laboratoire vivant d'innovation durable, où le leadership transformationnel, la culture organisationnelle éthique et les facteurs contextuels (digitalisation, capital social, financement) interagissent pour générer des pratiques alignées sur les ODD. Les diagrammes présentés permettent de visualiser ces interactions complexes, rendant accessible une réalité entrepreneuriale multidimensionnelle.

Les implications sont doubles : pour les entrepreneures, elles soulignent l'importance de développer simultanément leur leadership, leur culture d'entreprise et leurs capacités numériques ;



pour les politiques publiques, elles plaident en faveur d'interventions intégrées qui portent sur l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial plutôt que sur des dimensions isolées. Cette recherche ouvre la voie à des études longitudinales qui pourraient capturer l'évolution dynamique de ces relations sur le temps long, ainsi qu'à des comparaisons internationales éclairant les spécificités du contexte marocain.



BIBLIOGRAPHIE

- **Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- **Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).** *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- **Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007).** *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- **Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990).** Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- **Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012).** Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620-640.
- **Rosener, J. B. (1990).** Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- **Collerette, P. (2016).** *Le leadership : définitions et enjeux*. Éditions L'Harmattan.
- **Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. S. (2019).** *The SAGE handbook of gender and entrepreneurship*. SAGE Publications.
- **EL MORABIT, E. B., FERHANE, D., & BOUZALMAD, M. (2025).** Status report on the leadership and entrepreneurial dynamics of women entrepreneurs in Morocco. *REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION*, 6(24).
- **Benhayoun, N., & El Amrani, N. (2020).** Leadership féminin au Maroc : entre tradition et modernité. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 14(2), 45-62.
- **Rachdi, M. (2016).** *L'entrepreneuriat féminin au Maroc : Une approche par le réseau personnel* (Thèse de doctorat). Université Hassan II de Casablanca.
- **Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011).** Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1-44.
- **World Bank. (2019).** *Women, business and the law 2019: A decade of reform*. World Bank Publications.



- **Zouhair, D., & Alami, F. Z. (2023).** Styles de leadership et pratiques de responsabilité sociétale des entreprises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1), 230-245.
- **Elkington, J. (1997).** *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- **OCDE. (2005).** *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (3e éd.). Éditions OCDE.
- **Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011).** Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- **Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011).** Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
- **Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011).** The new field of sustainable entrepreneurship: Studying entrepreneurial action linking "what is to be sustained" with "what is to be developed". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137-163.
- **Nations Unies. (2015).** *Transformer notre monde : Le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Organisation des Nations Unies.
- **Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020).** Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
- **Braun, V., & Clarke, V. (2006).** Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- **Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017).** *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- **Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017).** *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- **Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006).** How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- **Björkdahl, J. (2020).** Strategies for digitalization in manufacturing firms. *California Management Review*, 62(4), 17-33.
- **Davidsson, P., & Honig, B. (2003).** The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.

- **Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002).** Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- **Belghiti-Mahut, S., Lafont, A., & Yousfi, O. (2019).** Women's leadership in emerging economies: Evidence from Morocco and Tunisia. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 34-52.
- **Helgesen, S. (1990).** *The female advantage: Women's ways of leadership*. Doubleday Currency.
- **Morsing, M., & Trolle, L. (2020).** *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly*. Routledge.
- **Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2006).** *Women entrepreneurs: A research overview*. Edward Elgar Publishing.
- **Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014).** Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75.