

## **Innovation managériale et performance des organisations publiques marocaines : rôle modérateur des cultures clan, hiérarchique et adhocratique**

### **Managerial innovation and the performance of moroccan public organizations: the moderating role of clan, hierarchical, and adhocratic cultures**

**Rachid HADDAOUI**

Doctorant

Faculté poly-disciplinaire à Taza.

Laboratoire de Recherches Juridiques, Politiques et Economiques-FPT

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès Maroc

**Jaouad BOUARFA**

Enseignant chercheur

Faculté poly-disciplinaire à Taza

Laboratoire de Recherches Juridiques, Politiques et Economiques-FPT

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès Maroc.

**Date de soumission :** 19/02/2026

**Date d'acceptation :** 16/04/2026

**Pour citer cet article :**

HADDAOUI R. & BOUARFA J. (2026) «Innovation managériale et performance des organisations publiques marocaines : rôle modérateur des cultures clan, hiérarchique et adhocratique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 304 - 336

## RÉSUMÉ

Dans un contexte de réforme des organisations publiques marocaines, cette recherche analyse la relation entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle des établissements et entreprises publics (EEP), en mobilisant une lecture contingente centrée sur la culture organisationnelle. Elle cherche à déterminer non seulement si l'innovation managériale est associée à une meilleure performance, mais aussi dans quelles conditions internes cet effet est renforcé ou affaibli. Les données ont été recueillies auprès de 100 cadres et dirigeants d'EEP au moyen d'un questionnaire structuré, puis traitées par la méthode PLS-SEM. Les résultats montrent qu'un niveau plus élevé d'innovation managériale est statistiquement associé à une meilleure performance organisationnelle perçue. Ils indiquent également que les cultures adhocratique et clanique renforcent cette relation, tandis que la culture hiérarchique l'atténue. L'apport principal de l'étude réside ainsi dans la mise en évidence du rôle configurationnel de la culture organisationnelle dans les EEP marocains. Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que les démarches d'innovation produisent davantage d'effets lorsqu'elles sont alignées sur un environnement interne favorable à la coopération, à l'apprentissage et à la flexibilité.

**Mots-clés :** Innovation managériale ; Performance organisationnelle ; Culture organisationnelle ; Cadre des valeurs concurrentes (CVF) ; Secteur public ; Maroc

## ABSTRACT

This study examines the relationship between managerial innovation and the organizational performance of Moroccan public establishments and enterprises, while adopting a contingency-based perspective on organizational culture. It seeks to determine not only whether managerial innovation is associated with higher perceived performance, but also under which internal conditions this relationship becomes stronger or weaker. Data were collected through a structured questionnaire administered to 100 managers and executives and analyzed using PLS-SEM. The findings indicate that higher levels of managerial innovation are positively associated with better organizational performance. They also show that adhocracy and clan cultures strengthen this relationship, whereas hierarchical culture weakens it. The study's main contribution lies in highlighting the configurational role of organizational culture in Moroccan public organizations. From a managerial standpoint, the results suggest that managerial innovation is more likely to translate into performance gains when it is aligned with internal environments that support collaboration, learning and flexibility.

**Keywords:** Managerial innovation; Organizational performance; Organizational culture; Competing Values Framework (CVF); Public sector; Morocco.

## Introduction

Dans un contexte de modernisation de l'administration publique marocaine, la performance des organisations publiques est devenue un impératif central des réformes (Pollitt & Bouckaert, 2017). Les Établissements et Entreprises Publics (EEP), en particulier, sont incités à améliorer l'efficacité de leurs services et la satisfaction des usagers, conformément aux principes du nouveau management public promus internationalement depuis les années 1980 (Hood, 1991). Parmi les leviers de transformation identifiés figure l'innovation managériale, entendue comme l'introduction de pratiques de gestion, de processus ou de structures organisationnelles nouvelles. En effet, si les innovations technologiques (p. ex. la digitalisation, les systèmes d'information) ont largement retenu l'attention, les innovations portant sur le management interne contribuent tout autant à la performance globale des organisations publiques (Hartley, 2005; Borins, 2001). Or, ces innovations managériales dans le secteur public restent peu documentées et souvent sous-estimées par rapport aux innovations technologiques.

Cette dynamique rejoint des travaux récents consacrés à la transformation de la gestion publique, qui soulignent que les innovations managériales constituent un levier de modernisation des organisations publiques et de renforcement du pilotage de la performance (El Korchi & Akhlaffou, 2024).

La littérature existante sur l'innovation organisationnelle révèle plusieurs lacunes que cette étude se propose de combler. Premièrement, l'accent a majoritairement été mis sur l'innovation technologique, au détriment de l'innovation managériale (Crossan & Apaydin, 2010). De nombreuses recherches se sont penchées sur l'adoption de technologies ou de nouveaux services publics, tandis que l'« innovation managériale » — portant par exemple sur de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, de nouvelles méthodes de pilotage ou des restructurations administratives — a fait l'objet de moins d'attention (Damanpour & Aravind, 2012). Deuxièmement, la majorité des études empiriques sur l'innovation organisationnelle et la performance concernent des contextes d'entreprises privées ou des administrations de pays occidentaux (Damanpour, 1991 ; Walker, 2006). Le contexte des pays émergents, et en particulier celui des EEP marocains, demeure peu investigué, alors même que ces organisations présentent des caractéristiques propres (contraintes bureaucratiques, missions d'intérêt général, environnement institutionnel spécifique). Troisièmement, le rôle de la culture organisationnelle comme facteur contingent de l'efficacité des innovations reste encore méconnu. Le Competing Values Framework

(CVF) distingue différents types de cultures (clan, hiérarchique, adhocratique, marché) susceptibles d'influencer la manière dont les changements sont accueillis en interne (Quinn & Rohrbaugh, 1983 ; Cameron & Quinn, 2011). Toutefois, la présente recherche retient uniquement les cultures clanique, hiérarchique et adhocratique, dans la mesure où elles apparaissent les plus directement liées aux dynamiques internes d'adoption, d'appropriation et de mise en œuvre de l'innovation managériale dans les organisations publiques. La culture de marché, davantage associée à une logique de compétition et d'orientation externe, a ainsi été écartée car elle a été jugée moins centrale pour analyser le cas des EEP marocains. Cependant, peu d'études ont testé empiriquement, dans le secteur public, la manière dont ces cultures modèrent l'impact des innovations managériales sur la performance. Ce déficit est particulièrement marqué dans le contexte marocain, où la culture organisationnelle des EEP — souvent héritée d'une tradition administrative — pourrait jouer un rôle clé dans la réussite ou l'échec des démarches d'innovation.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective de contingence : l'innovation managériale n'est pas supposée produire des effets uniformes en tout contexte, mais des effets conditionnés par les caractéristiques internes de l'organisation. Dans cette logique, l'innovation managériale peut améliorer la performance lorsqu'elle reconfigure les mécanismes de coordination, fluidifie la circulation de l'information, accélère la prise de décision, renforce l'apprentissage organisationnel et améliore l'ajustement entre moyens mobilisés et objectifs poursuivis. Toutefois, ces gains attendus restent dépendants du contexte culturel dans lequel les nouvelles pratiques sont introduites et appropriées. L'enjeu théorique ne consiste donc pas seulement à vérifier l'existence d'un lien entre innovation managériale et performance publique, mais à comprendre dans quelles conditions organisationnelles ce lien devient plus fort, plus faible, voire contrarié. Des travaux récents sur le management public soulignent d'ailleurs que l'efficacité des dispositifs de développement managérial dépend fortement de facteurs culturels, structurels et humains encore inégalement documentés dans le secteur public (Sharifi et al., 2025).

Au regard de cette tension théorique, la question centrale n'est pas uniquement de savoir si l'innovation managériale est souhaitable dans les EEP marocains, mais de déterminer dans quelles configurations culturelles elle est le plus susceptible d'être associée à une amélioration de la performance organisationnelle. La problématique peut ainsi être formulée comme suit : dans quelle mesure l'innovation managériale est-elle associée à la performance des

organisations publiques marocaines, et comment les cultures de type clan, hiérarchique ou adhocratique modèrent-elles cette relation ?

L'objectif principal de cette recherche est de tester l'effet d'une innovation managériale sur la performance organisationnelle perçue des EEP, tout en examinant si cet effet est amplifié ou atténué par le type de culture organisationnelle prédominant. Pour ce faire, une étude quantitative par questionnaire a été menée, ce qui a permis de quantifier les relations entre variables et de vérifier des hypothèses de modération.

Les contributions de cette recherche sont triples. Sur le plan théorique, l'étude ne se limite pas à tester un effet direct de l'innovation managériale ; elle montre, dans un contexte public marocain encore peu documenté, que cet effet dépend d'une configuration culturelle interne spécifique. L'apport est ainsi à la fois contextuel et configurationnel, en distinguant les rôles différenciés des cultures clanique, hiérarchique et adhocratique dans la relation innovation-performance. Sur le plan managérial, les résultats offrent aux décideurs publics des indications concrètes sur l'importance d'introduire des innovations managériales pour améliorer l'efficacité et la qualité du service, tout en tenant compte de la culture interne afin de maximiser les chances de succès.

Sur le plan méthodologique, cette recherche mobilise une approche d'analyse par modélisation PLS-SEM pour tester des effets modérateurs, contribuant ainsi à démontrer l'utilité de méthodes d'analyse quantitatives avancées (telles que l'analyse de médiation de Hayes, 2018) dans le champ du management public marocain.

La première partie de l'article expose le cadre théorique et formule les hypothèses de recherche. La deuxième partie détaille la méthodologie de l'étude (terrain, instrumentation, plan d'analyse). La troisième partie présente les résultats et leur discussion. Enfin, la dernière partie est consacrée à la conclusion et aux implications de la recherche.

## **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE :**

### **1.1. Innovation managériale**

Le concept d'innovation managériale (ou innovation en management) désigne l'introduction de nouvelles façons de gérer l'organisation, que ce soit par des pratiques, processus, structures ou techniques managériales inédites. Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) définissent l'innovation managériale comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique de management, d'un processus, d'une structure ou d'une technique nouvelle pour l'organisation et visant à améliorer les objectifs organisationnels ». Autrement dit, il s'agit de changements

intentionnels dans la façon dont les cadres dirigent et organisent le travail, au-delà des seules innovations technologiques ou de services. Cette notion recoupe en partie celle d'innovation administrative évoquée dans la littérature plus ancienne (Damanpour, 1991), par opposition aux innovations techniques ou de produit. Une innovation managériale peut par exemple consister à instaurer un nouveau système d'évaluation des performances, une nouvelle structure départementale, des pratiques de gestion des connaissances inédites, ou un mode de prise de décision participatif jamais utilisé auparavant dans l'entité. Plusieurs auteurs soulignent le caractère multi-dimensionnel de l'innovation organisationnelle.

Crossan et Apaydin (2010) proposent un cadre intégrateur distinguant les dimensions du leadership de l'innovation, des processus d'innovation et des résultats de l'innovation. Dans cette optique, l'innovation managériale se situe du côté des processus et structures internes (et non du produit ou service final), impliquant souvent un changement organisationnel en profondeur. Par rapport à l'innovation technologique, qui repose sur de nouveaux équipements ou systèmes informatiques, l'innovation managériale repose davantage sur le capital humain, le savoir-faire managérial et la volonté de changer les routines (Damanpour & Aravind, 2012). Elle peut d'ailleurs conditionner le succès des technologies implémentées : sans changements managériaux (culture, processus décisionnels, etc.), l'adoption de nouvelles technologies risque de n'avoir qu'un impact limité sur la performance (Hartley, 2005). Dans le secteur public, l'innovation managériale est vue comme l'un des vecteurs de modernisation de la gestion publique (Hood, 1991) et un moyen d'améliorer la capacité des administrations à s'adapter à un environnement en mutation (Borins, 2001). Toutefois, ces innovations rencontrent aussi des obstacles spécifiques liés au contexte public (contraintes réglementaires, inertie bureaucratique, multiples parties prenantes), ce qui rend d'autant plus nécessaire de bien comprendre leurs conditions de succès.

Dans une perspective plus mécaniste, l'innovation managériale est susceptible d'améliorer la performance publique par au moins quatre canaux complémentaires : (1) une meilleure coordination interservices grâce à des routines de pilotage plus cohérentes ; (2) une plus grande flexibilité organisationnelle face aux demandes des usagers et aux contraintes de l'environnement ; (3) une amélioration de la qualité de décision par une circulation plus fluide de l'information et des responsabilités mieux distribuées ; et (4) une utilisation plus efficace des ressources par la réduction des redondances, des retards et des coûts de transaction internes. L'effet attendu n'est toutefois ni immédiat ni automatique, car il suppose que les

nouvelles pratiques soient effectivement adoptées, comprises et stabilisées dans les routines organisationnelles (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Hartley, 2005).

Cette lecture est également cohérente avec Eddahani et al. (2022), qui montrent, dans le contexte des organisations publiques, que le renouvellement des pratiques managériales peut soutenir la résilience organisationnelle et favoriser une meilleure adaptation des structures publiques face aux situations de changement.

### **1.2. Performance organisationnelle dans les organisations publiques**

La notion de performance organisationnelle dans les organisations publiques est complexe et multidimensionnelle. Contrairement à une entreprise privée dont la performance se mesure souvent en termes financiers (profit, part de marché), les organisations publiques poursuivent des objectifs variés et parfois intangibles. D'après le cadre des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983), l'efficacité organisationnelle peut s'appréhender selon plusieurs critères potentiellement concurrents : l'efficacité interne (optimisation des ressources, coûts), l'efficacité externe ou accomplissement de la mission (atteinte des objectifs stratégiques, impact sur la société), la qualité du service rendu aux usagers/citoyens, la satisfaction des bénéficiaires et des employés, ou encore la capacité d'innovation et d'adaptation. Dans cette perspective, aucune mesure unique ne saurait résumer la performance publique : il convient d'adopter une approche multidimensionnelle intégrant à la fois des indicateurs d'efficacité (rapport coût-résultat, délais), d'efficacité (degrés de réalisation des programmes, résultats sur le terrain), de qualité de service (accessibilité, équité, satisfaction des usagers) et d'apprentissage/ innovation (amélioration continue, capacité à innover).

Les réformes de modernisation de l'administration ont mis l'accent sur ces différents volets de performance, encourageant par exemple l'adoption d'outils de gestion par objectifs et indicateurs de performance (Hood, 1991). Pollitt et Bouckaert (2017) notent que malgré la diversité des contextes, la recherche de performance – entendue comme création de valeur publique – est devenue un leitmotiv universel des gouvernements. Dans le contexte des EEP marocains, la performance revêt une importance stratégique car ces entités gèrent des secteurs clés (infrastructures, énergie, finance, etc.) et doivent rendre compte de l'utilisation efficace des ressources publiques tout en améliorant le service au citoyen.

Mesurer la performance dans ce secteur reste toutefois délicat. Les données objectives (comme les indicateurs financiers ou opérationnels) sont parfois indisponibles ou inappropriées pour comparer des missions différentes (Beamon & Balcik, 2008; Jönsson,

2019). De ce fait, de nombreuses études en management public recourent à des mesures perceptuelles de la performance, en sollicitant l'évaluation par les gestionnaires eux-mêmes sur divers aspects de la performance de leur organisation (Walker et al., 2011). Bien que subjectives, ces mesures multi-items de performance perçue ont montré leur pertinence, notamment parce qu'elles englobent la connaissance interne que les dirigeants ont de la réalisation de la mission, de la satisfaction des usagers, etc. (De Vries et al., 2016). Notre étude s'inscrit dans cet usage en retenant une évaluation de la performance organisationnelle par les répondants sur plusieurs dimensions (efficacité, efficacité, qualité de service, satisfaction des usagers, etc.), ce qui permettra une vision globale de la performance des EEP.

### **1.3. Culture organisationnelle (CVF): cultures clan, hiérarchique et adhocratique**

La culture organisationnelle peut être définie comme le système de valeurs, de croyances et de normes partagées qui influencent les comportements au sein d'une organisation (Schein, 1990). Le Competing Values Framework (CVF) de Quinn et Rohrbaugh (1983) propose une typologie bien établie de cultures organisationnelles en quatre quadrants, basés sur deux axes fondamentaux (flexibilité vs contrôle, et orientation interne vs externe). Chaque quadrant correspond à un type de culture dominant: clan, adhocratie, marché ou hiérarchie. Dans le cadre de cette étude, nous nous focalisons sur trois de ces types – clan, adhocratie et hiérarchie – souvent pertinents pour les organisations publiques, en excluant la culture de marché qui s'applique davantage aux entreprises orientées concurrence.

Ce choix analytique n'implique pas que la culture de marché soit absente des EEP marocains. Certains établissements évoluent en effet dans des environnements de contractualisation, de concurrence régulée ou de quasi-marché, ce qui peut introduire une logique d'orientation vers les résultats et les usagers. Si cette dimension n'a pas été intégrée au modèle, c'est parce que l'étude privilégie les cultures les plus directement liées aux dynamiques internes d'adoption et d'appropriation des innovations managériales. Cette délimitation constitue néanmoins une limite conceptuelle, dans la mesure où une logique de marché pourrait, dans certains EEP, interagir elle aussi avec la relation innovation-performance.

Une culture de clan se caractérise par une orientation interne et une grande flexibilité (Botti & Vesci, 2018). L'organisation est assimilée à une grande famille, valorisant la cohésion, le travail d'équipe, l'implication et le développement des individus (Cameron & Quinn, 2011). Les valeurs centrales du clan sont la confiance, la participation, le soutien mutuel et la tradition (Lorincová et al., 2024). Le leadership y est de type mentor ou facilitateur, et le

succès est souvent défini en termes de satisfaction des membres et de climat social. Dans un contexte de culture clanique, les employés ont tendance à être loyaux et engagés, et l'organisation privilégie le capital humain et le maintien d'un fort esprit de communauté.

Une culture hiérarchique (bureaucratique) correspond à une orientation interne combinée à un fort contrôle/stabilité. Elle met l'accent sur la formalisation, les règles, les procédures standardisées et la coordination rigoureuse (Quinn & Rohrbaugh, 1983). La stabilité, la prévisibilité et l'efficacité des processus internes sont valorisées. Le leadership prend la forme d'une coordination, d'une surveillance, avec des supérieurs qui insistent sur le respect des règles et l'expertise technique. Le succès y est défini par la fiabilité des opérations, le respect des budgets et échéanciers, et l'absence de surprises. Ce type de culture est fréquent dans le secteur public traditionnel, hérité d'une administration bureaucratique cherchant l'ordre et le contrôle (Hood, 1991).

Une culture adhocratique se situe sur une orientation externe et flexible (Lepore et al., 2018). L'adhocratie valorise l'innovation, la créativité, l'esprit entrepreneurial et l'adaptabilité à un environnement turbulent (Cameron & Quinn, 2011). L'organisation de type adhocratique est dynamique, en constante évolution, encourageant la prise de risque et l'expérimentation. Le leadership est visionnaire, innovateur, et tolère l'erreur dans la poursuite d'opportunités nouvelles (Sampieri et al., 2014). Le succès se mesure en termes de croissance, de nouveauté des produits/services, de leadership sur le changement (Flemming, 2016). Ce type de culture est tourné vers l'avenir et l'apprentissage, en phase avec des secteurs d'activité changeants ou hautement concurrentiels.

Chacune de ces cultures peut coexister à des degrés divers dans une organisation donnée, mais généralement l'une domine (Trenerry et al., 2021). Des travaux de méta-analyse (Hartnell et al., 2011) ont montré que les types de cultures du CVF entretiennent des relations différentielles avec l'efficacité organisationnelle. Par exemple, la culture de clan a été associée positivement à la satisfaction des employés et à la qualité du service (critères d'efficacité interne), tandis que la culture adhocratique est fortement liée à la capacité d'innovation et à l'adaptation (efficacité externe, innovation). En revanche, la culture hiérarchique tend à favoriser l'efficacité et la cohérence des processus, mais son lien avec la performance globale est souvent plus mitigé : elle peut assurer une stabilité interne, mais au risque de freiner la réactivité et la créativité (Hartnell et al., 2011). Ces distinctions suggèrent que chaque culture crée un contexte particulier pour l'organisation, ce qui peut influencer l'effet des changements managériaux sur les résultats.

#### 1.4. Rôle modérateur de la culture dans la relation innovation–performance

La question centrale est de comprendre comment la culture organisationnelle peut moduler l'impact de l'innovation managériale sur la performance. Théoriquement, la culture constitue un facteur de contexte interne susceptible d'amplifier ou d'atténuer l'efficacité d'une innovation. En d'autres termes, la culture pourrait jouer le rôle de variable modératrice au sens de Baron et Kenny (1986), c'est-à-dire une variable qui affecte la force ou le sens de la relation entre une variable indépendante (ici l'innovation managériale) et une variable dépendante (la performance).

Pourquoi s'attendre à un effet modérateur de la culture ? D'une part, la mise en œuvre réussie d'une innovation managériale – telle qu'une nouvelle pratique de gestion – dépend fortement de l'adhésion du personnel, de la fluidité des changements de processus et de l'alignement avec les valeurs existantes. Or, ces éléments sont directement influencés par la culture dominante de l'organisation (Cameron & Quinn, 2011). Birkinshaw et al. (2008) soulignent qu'au-delà de l'« invention » d'une nouvelle pratique managériale, son implémentation et son intégration passent par un processus d'acceptation sociale et de sens donné à cette innovation en interne (theorization and labeling dans leur modèle). Une culture organisationnelle plus ouverte et flexible devrait faciliter ce processus, tandis qu'une culture rigide pourrait le freiner (Xanthopoulou & Sahinidis, 2022).

Cette approche est cohérente avec les travaux d'Er Rhaimini et Charaf (2022), selon lesquels la relation entre culture organisationnelle et performance ne doit pas être appréhendée de manière strictement linéaire et gagne à être examinée à travers des mécanismes de médiation ou de modération.

Plus précisément, on peut anticiper que certaines cultures vont amplifier l'effet positif de l'innovation managériale sur la performance, en créant un terreau favorable pour que l'innovation porte ses fruits, alors que d'autres cultures pourraient au contraire neutraliser cet effet voire le rendre nul.

- Dans une culture de clan, centrée sur l'humain et la cohésion, l'introduction d'une innovation managériale pourrait bénéficier d'un climat de confiance et d'une communication ouverte. Les employés, habitués à la collaboration, seront peut-être plus enclins à soutenir la nouvelle pratique, surtout si celle-ci est présentée comme améliorant le bien-être collectif ou le service à l'utilisateur. De plus, un fort engagement du personnel dans les organisations de culture clanique peut accélérer l'apprentissage organisationnel nécessaire pour tirer parti de l'innovation (Arifin, 2025 ; Hahsmi & Siddiqui, 2020).. On peut donc s'attendre à ce que la

culture clan renforce l'effet de l'innovation managériale sur la performance en facilitant son appropriation et en motivant les agents à faire fonctionner le changement (culture clan comme amplificateur positif).

- Dans une culture hiérarchique, en revanche, la formalisation et l'attachement aux procédures en place risquent d'entrer en conflit avec l'esprit de nouveauté de l'innovation managériale. Toute modification des routines établies peut rencontrer des résistances plus fortes dans un environnement très bureaucraté, où le personnel est habitué à des chaînes de commandement strictes et à une stabilité (Boukamel & Emery, 2017). L'innovation managériale – par exemple introduire une gestion participative ou un dispositif plus agile – pourrait être perçue comme une perturbation menaçant l'ordre établi (Collinet-Hourthe & Carassus, 2018). De plus, la lourdeur des processus peut ralentir la mise en œuvre effective de l'innovation. Par conséquent, on anticipe que la culture hiérarchique atténuée, voire affaiblie, la relation positive entre l'innovation managériale et la performance. En présence d'une culture très hiérarchique, même une bonne idée managériale pourrait ne pas se traduire pleinement en amélioration de performance en raison des blocages internes (Steiner, 2014).

- Dans une culture adhocratique, orientée vers l'innovation et le changement, l'organisation est par définition réceptive aux nouvelles idées et expérimentations (Crossan & Apaydın, 2009). Ce type de culture devrait donc être propice à ce qu'une innovation managériale soit rapidement adoptée, adaptée et exploitée pour améliorer les résultats. Les employés dans une adhocratie sont habitués à sortir de leur zone de confort, ce qui réduit les résistances au changement (Njagi et al., 2020). Le leadership visionnaire inhérent à l'adhocratie peut également jouer un rôle de champion du changement, communiquant sur les bénéfices attendus de l'innovation managériale pour la performance (Karneli, 2023). On peut ainsi émettre l'hypothèse que la culture adhocratique renforce nettement l'effet de l'innovation managériale sur la performance, en servant de catalyseur au changement positif (Le Roy et al., 2013).

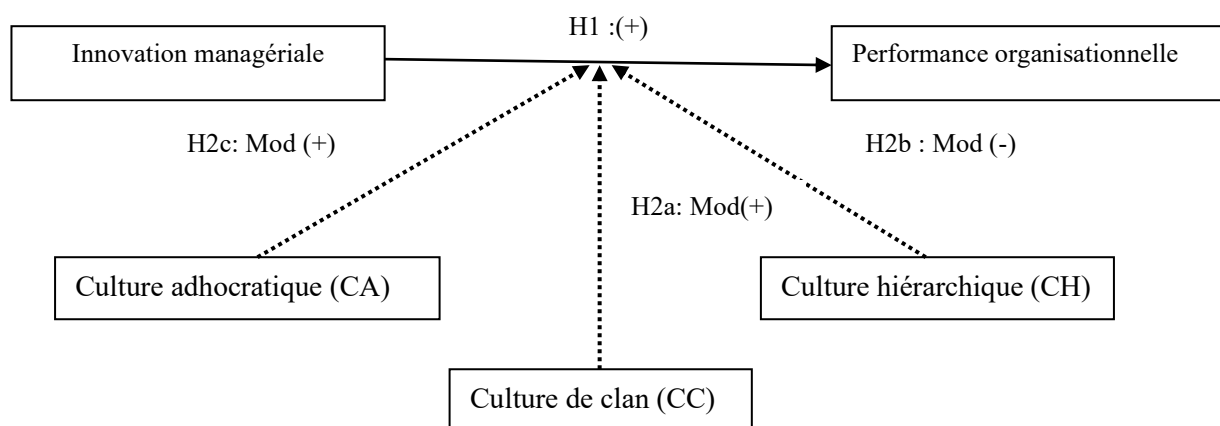
En somme, la culture organisationnelle fournit un contexte plus ou moins fertile à l'innovation managériale. Les cultures de type clan et adhocratie offrent a priori un terreau favorable pour que les nouvelles pratiques de gestion améliorent la performance, tandis qu'une culture hiérarchique rigide risque de freiner ce mécanisme. Ces intuitions seront formalisées ci-dessous en hypothèses de recherche.

### 1.5 Modèle conceptuel et hypothèses

Sur la base du cadre théorique discuté, nous proposons le modèle conceptuel présenté à la Figure 1. L'innovation managériale est posée comme variable explicative principale de la performance organisationnelle des EEP. Par ailleurs, trois variables modératrices – la culture clan, la culture hiérarchique et la culture adhocratique – sont susceptibles d'influencer l'intensité de cette relation. Conformément aux arguments développés, nous formulons les hypothèses suivantes:

- H1: L'innovation managériale a un effet positif significatif sur la performance organisationnelle des EEP. (Plus le degré d'innovation managériale est élevé, meilleure est la performance perçue.)
- H2a: La culture de type clan modère positivement la relation entre l'innovation managériale et la performance. (Autrement dit, l'effet bénéfique de l'innovation managériale sur la performance est accentué dans les organisations où prédomine une culture clan.)
- H2b: La culture de type hiérarchie modère la relation entre l'innovation managériale et la performance en l'atténuant. (C'est-à-dire que l'effet de l'innovation managériale sur la performance est affaibli dans une culture très hiérarchique, possiblement jusqu'à devenir non significatif.)
- H2c: La culture de type adhocratie modère positivement la relation entre l'innovation managériale et la performance. (Le lien innovation-performance est renforcé lorsque l'organisation possède une culture adhocratique, favorable au changement et à l'expérimentation.)

**Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche.**



Source : Les auteurs

## 2. Méthodologie de recherche :

### 2.1. Matériels et méthodes

Cette étude adopte un design quantitatif transversal explicatif afin d'examiner l'influence de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle, ainsi que le rôle modérateur des cultures organisationnelles au sein des Établissements et Entreprises Publics (EEP) au Maroc. Les données ont été recueillies à partir d'un questionnaire structuré auto-administré, diffusé en ligne auprès de cadres supérieurs et intermédiaires disposant de responsabilités managériales et d'une ancienneté suffisante pour évaluer les pratiques de gestion et les résultats organisationnels de leur établissement.

L'échantillon repose sur un échantillonnage non probabiliste de convenance à visée raisonnée, visant à couvrir une diversité d'EEP en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité. Au total, 100 questionnaires exploitables ont été collectés. Cette taille d'échantillon est jugée acceptable pour la conduite des analyses par PLS-SEM, en particulier pour le test des effets de modulation, bien qu'un effectif plus important aurait permis de renforcer la robustesse des résultats.

Le choix d'un échantillon de 100 répondants se justifie par l'orientation prédictive du modèle et par le recours au PLS-SEM, méthode fréquemment mobilisée lorsque les modèles demeurent de complexité modérée et que les échantillons restent limités (Hair et al., 2023). Il convient toutefois d'interpréter avec prudence les résultats obtenus, en particulier les effets modérateurs, car l'échantillonnage de convenance et la taille de l'échantillon limitent la portée de généralisation au-delà des organisations observées.

Le questionnaire a été construit à partir d'échelles validées dans la littérature et adaptées au contexte marocain. La validité de contenu a été examinée par un panel de trois experts, puis un pré-test pilote a été mené auprès d'une dizaine de cadres d'EEP non inclus dans l'échantillon final. Quelques ajustements mineurs ont été réalisés avant l'administration de la version définitive, structurée autour des variables principales de l'étude et des variables de contrôle.

Afin d'évaluer le risque de biais de méthode commune (Common Method Variance, CMV), nous avons examiné les valeurs de colinéarité interne (inner VIF) du modèle structurel, conformément à l'approche de colinéarité complète recommandée en PLS-SEM. Les valeurs observées varient de 1,082 à 1,260, soit des niveaux nettement inférieurs au seuil de 3,3 généralement retenu pour suspecter un biais de méthode commune substantiel. Ces résultats suggèrent ainsi que le CMV ne constitue pas une menace majeure pour l'interprétation des

relations estimées dans cette étude. Néanmoins, dans la mesure où les données reposent sur un questionnaire auto-administré, collecté de manière transversale auprès d'un répondant unique par organisation, l'existence d'un biais résiduel ne peut être totalement exclue et doit être prise en compte dans l'interprétation des résultats (Kock & Lynn, 2012 ; Kock, 2015).

**Tableau 1 : Valeurs de colinéarité interne (inner VIF) pour l'évaluation du biais de méthode commune**

Relation	VIF
ADH -> PERF	1.181
ADH x IM -> PERF	1.255
CLAN -> PERF	1.154
CLAN x IM -> PERF	1.082
HIER -> PERF	1.194
HIER x IM -> PERF	1.260
IM -> PERF	1.247

Source : Nos analyses via SmartPLS 4.

**Tableau 2 : Répartition représentative de l'échantillon**

Critère	Modalité	% observé	Effectif retenu pour n=100
Secteur	Infrastructures / Transport	19%	19
	Énergie / Eau	12%	12
	Finance / Banque / Assurance	20%	20
	Industrie / Commerce	16%	16
	Social / Éducation / Santé	23%	23
	Autre	10%	10
	<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100</b>
Position hiérarchique	Directeur / DG	14%	14
	Cadre supérieur	37%	37
	Cadre intermédiaire	43%	43
	Autre	6%	6
	<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100</b>

Source : Auteurs

## 2.2. Variables de mesure

L'innovation managériale est appréhendée par une échelle multi-items adaptée des travaux de Birkinshaw et al. (2008) et Vaccaro et al. (2012). Les répondants évaluent, sur une échelle de Likert à 5 points, dans quelle mesure leur organisation a récemment introduit de nouvelles pratiques, méthodes ou structures de gestion. Cette mesure vise à capter l'intensité de

l'innovation managériale perçue et pourrait recouvrir plusieurs dimensions, telles que l'innovation des processus internes, l'innovation structurelle et l'innovation dans les pratiques de gestion des ressources humaines, conformément aux facettes relevées dans la littérature (Crossan & Apaydin, 2010 ; Damanpour & Aravind, 2012).

La culture organisationnelle est mesurée à partir d'une version adaptée de l'OCAI de Cameron et Quinn (2011). L'étude retient une approche par échelle de Likert plutôt que la répartition de points prévue dans la version originale, afin d'obtenir des scores distincts pour trois types de culture : clan, hiérarchie et adhocratie. Chaque type est évalué à travers plusieurs items décrivant les caractéristiques dominantes de l'organisation. Cette opérationnalisation doit permettre de produire trois scores distincts par individu, dont la validité sera vérifiée par analyse factorielle confirmatoire, dans la continuité des travaux ayant soutenu la validité de ces dimensions (Hartnell et al., 2011).

La performance organisationnelle perçue est mesurée au moyen d'une échelle multidimensionnelle inspirée de la littérature en management public (Walker et al., 2011 ; De Vries et al., 2016). Les items couvrent plusieurs dimensions : l'efficacité stratégique, l'efficience de la gestion interne, la qualité du service et la satisfaction des usagers, ainsi que la capacité d'apprentissage et d'innovation. Selon les résultats de l'analyse factorielle, la performance pourra être envisagée comme un construit global ou comme un ensemble de dimensions distinctes. L'objectif principal reste toutefois de calculer un score global de performance perçue afin d'analyser son lien avec l'innovation managériale.

Enfin, l'étude introduit plusieurs variables de contrôle afin d'isoler l'effet propre des variables d'intérêt. Il s'agit notamment de la taille de l'organisation, de son ancienneté, de son secteur d'activité, du niveau de turbulence de l'environnement perçu, et éventuellement de la position hiérarchique du répondant. Le choix de ces variables s'appuie sur la littérature, notamment concernant l'effet de la taille sur l'innovation et la performance (Damanpour, 1991). Elles seront intégrées dans les analyses de régression pour mieux contrôler les facteurs contextuels susceptibles d'influencer les relations étudiées.

**Tableau 3 : Éléments de mesure pour les variables du modèle.**

Variable (construit)	Dimension	Référence(s) théorique(s) / source de l'échelle	Items (codes de la base)
<b>Innovation managériale</b>	Score global des pratiques, processus et structures managériales	Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) ; Vaccaro et al. (2012) ; cadre conceptuel appuyé par Crossan et Apaydin (2010) et Damanpour et Aravind (2012)	<b>IM1</b> pratiques managériales radicalement nouvelles ; <b>IM2</b> nouvelles méthodes de gestion interne ; <b>IM3</b> changement des processus de décision ; <b>IM4</b> nouveaux modes de coordination ; <b>IM5</b> nouveaux mécanismes d'évaluation et de pilotage ; <b>IM6</b> nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ; <b>IM7</b> nouvelles routines de partage des connaissances ; <b>IM8</b> nouvelles structures ou réorganisations ; <b>IM9</b> changements intentionnels orientés vers les résultats ; <b>IM10</b> adoption et intégration effectives des innovations
<b>Culture organisationnelle (CVF / OCAI adapté en Likert)</b>	<b>Culture clanique</b>	Cameron et Quinn (2011) ; validité confirmée par Hartnell et al. (2011)	<b>CLAN1</b> environnement collégial de type « famille » ; <b>CLAN2</b> esprit d'équipe et coopération ; <b>CLAN3</b> développement des personnes ; <b>CLAN4</b> confiance et soutien mutuel
	<b>Culture hiérarchique</b>	Cameron et Quinn (2011) ; Hartnell et al. (2011)	<b>HIER1</b> procédures formelles et contrôle strict ; <b>HIER2</b> priorité accordée aux règles et aux processus ; <b>HIER3</b> rôles clairs et chaîne de commandement ; <b>HIER4</b> stabilité, prévisibilité et conformité
	<b>Culture adhocratique</b>	Cameron et Quinn (2011) ; Hartnell et al. (2011)	<b>ADH1</b> environnement dynamique orienté vers l'innovation et les opportunités ; <b>ADH2</b> expérimentation encouragée malgré le risque d'erreur ; <b>ADH3</b> valorisation des initiatives et de l'autonomie ; <b>ADH4</b> capacité d'adaptation rapide aux changements
<b>Performance organisationnelle perçue</b>	<b>Efficacité stratégique / mission</b>	Mesures perceptuelles inspirées de Walker et al. (2011) et De Vries et al. (2016)	<b>PERF1</b> atteinte des objectifs stratégiques ; <b>PERF2</b> accomplissement efficace de la mission de service public ; <b>PERF3</b> résultats conformes aux attentes des parties prenantes
	<b>Efficiences / gestion interne</b>	Walker et al. (2011) ; De Vries et al. (2016)	<b>PERF4</b> efficacité dans l'utilisation des ressources ; <b>PERF5</b> respect des budgets et des délais ; <b>PERF6</b> maîtrise des processus internes (réduction des gaspillages et des retards)
	<b>Qualité de service /</b>	Walker et al. (2011) ; De Vries et al.	<b>PERF7</b> niveau élevé de qualité de service ; <b>PERF8</b> progression de la satisfaction des usagers ; <b>PERF9</b>

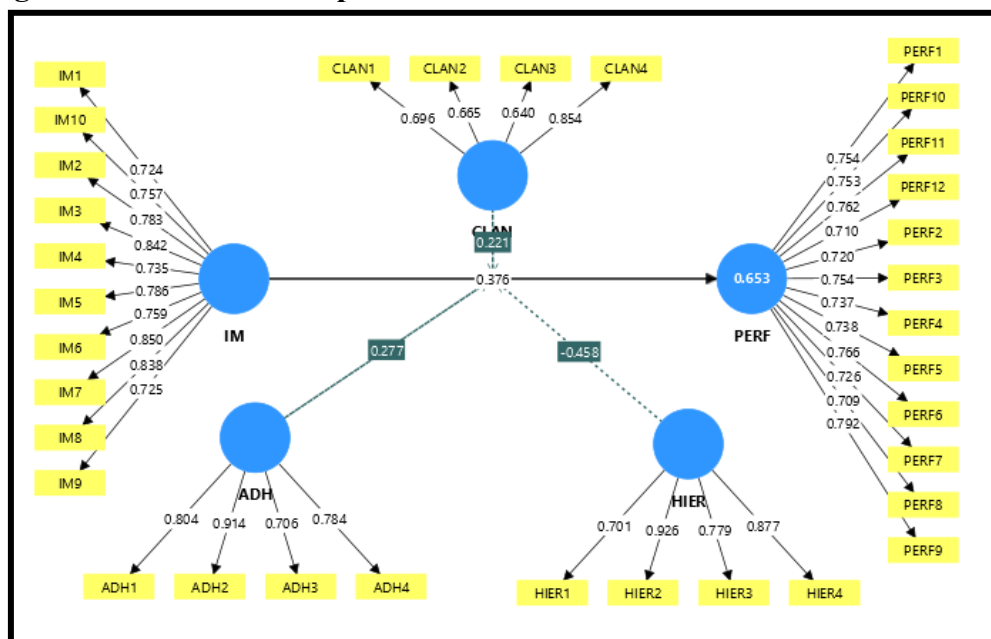
	<b>satisfaction des usagers</b>	(2016)	accessibilité, équité et fiabilité des services rendus
	<b>Apprentissage / innovation</b>	Walker et al. (2011) ; De Vries et al. (2016)	<b>PERF10</b> capacité d'adaptation rapide ; <b>PERF11</b> amélioration continue fondée sur les leçons du passé ; <b>PERF12</b> mise en œuvre régulière d'améliorations ou d'innovations

Source : Les auteurs

### 3. Analyse des résultats empiriques :

Afin de pouvoir concrétiser notre modèle de recherche en vérifiant les hypothèses précédemment établies, nous avons effectué une analyse à l'aide de l'approche PLS (modélisation par équations structurelles) via le logiciel SmartPls 4. Cette méthode est parfaitement adaptée aux théories peu développées.

Figure 2 : Estimation des paramètres du modèle à l'aide de la méthode PLS.



Source : nos analyses via SmartPLS 4.

#### 3.1. Évaluation de la validité et de la fiabilité du modèle

Concernant l'évaluation du modèle de mesure, la validité convergente et la fiabilité sont jugées satisfaisantes au regard des indicateurs mobilisés. Les saturations des items dépassent toutes le seuil de 0,70, ce qui soutient la validité convergente conformément aux recommandations de Tenenhaus et al. (2005). Les coefficients alpha de Cronbach pour l'ensemble des construits sont supérieurs à 0,60, en cohérence avec le seuil minimal indiqué par Wong (2013). Les AVE sont comprises entre 0,516 et 0,681, toutes au-dessus de 0,50,

conformément au critère de Fornell et Larcker (1981). Enfin, les valeurs de fiabilité composite (CR) se situent entre 0,808 et 0,940, indiquant une fiabilité élevée des construits (Tableau 4).

**Tableau 4 : Validité convergente du modèle de mesure.**

Construit	Indicateur	Charge extérieure	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_C)	AVE
ADH	ADH1	0.804	0.827	0.880	0.649
	ADH2	0.914			
	ADH3	0.706			
	ADH4	0.784			
CLAN	CLAN1	0.696	0.716	0.808	0.516
	CLAN2	0.665			
	CLAN3	0.640			
	CLAN4	0.854			
HIER	HIER1	0.701	0.873	0.894	0.681
	HIER2	0.926			
	HIER3	0.779			
	HIER4	0.877			
IM	IM1	0.724	0.929	0.940	0.610
	IM2	0.783			
	IM3	0.842			
	IM4	0.735			
	IM5	0.786			
	IM6	0.759			
	IM7	0.850			
	IM8	0.838			
	IM9	0.725			
	IM10	0.757			
PERF	PERF1	0.754	0.927	0.937	0.553
	PERF2	0.720			
	PERF3	0.754			
	PERF4	0.737			
	PERF5	0.738			
	PERF6	0.766			
	PERF7	0.726			
	PERF8	0.709			
	PERF9	0.792			
	PERF10	0.753			
	PERF11	0.762			
	PERF12	0.710			

Source : Nos analyses via SmartPLS 4.

Pour la **validité discriminante**, les résultats confirment une bonne distinction entre les construits. D’abord, selon le critère de Fornell et Larcker (1981), la racine carrée de l’AVE de chaque construit (valeurs diagonales) est supérieure aux corrélations entre construits (valeurs hors diagonale), ce qui atteste une validité discriminante suffisante (Tableau 5). Ensuite, l’approche recommandée par Fernandes (2012), basée sur l’examen des corrélations entre items, montre que chaque variable latente est plus fortement associée à ses propres indicateurs qu’à ceux des autres variables, ce qui renforce la conclusion (Tableau 6). Enfin, le critère HTMT proposé par Henseler et al., (2015) confirme cette validité, puisque les ratios observés restent en dessous des seuils généralement retenus (0,85 selon Kline, 2011 ; 0,90 selon Gold et al., 2001), avec des valeurs allant de 0,580 à 0,675 (Tableau 7).

**Tableau 5 : Validité discriminante selon les critères de Fornell et Lacker**

Construit	ADH	CLAN	HIER	IM	PERF
<b>ADH</b>	<b>0,805</b>				
<b>CLAN</b>	0,047	<b>0,719</b>			
<b>HIER</b>	-0,293	0,095	<b>0,825</b>		
<b>IM</b>	0,228	0,236	-0,267	<b>0,781</b>	
<b>PERF</b>	0,156	0,192	-0,162	0,485	<b>0,744</b>

Source : Nos analyses via Smart PLS 4.

**Tableau 6 : Corrélation entre les éléments**

Indicateur	ADH	CLAN	HIER	IM	PERF
<b>ADH1</b>	<b>0.804</b>	0.072	-0.308	0.163	0.107
<b>ADH2</b>	<b>0.914</b>	0.107	-0.230	0.264	0.175
<b>ADH3</b>	<b>0.706</b>	-0.101	-0.329	0.199	0.050
<b>ADH4</b>	<b>0.784</b>	-0.032	-0.168	0.098	0.117
<b>CLAN1</b>	0.116	<b>0.696</b>	0.163	0.045	0.128
<b>CLAN2</b>	0.129	<b>0.665</b>	-0.020	0.181	0.083
<b>CLAN3</b>	0.076	<b>0.640</b>	-0.073	0.261	0.049
<b>CLAN4</b>	-0.063	<b>0.854</b>	0.087	0.241	0.203
<b>HIER1</b>	-0.237	-0.006	<b>0.701</b>	-0.166	-0.023
<b>HIER2</b>	-0.222	0.107	<b>0.926</b>	-0.258	-0.180
<b>HIER3</b>	-0.302	0.044	<b>0.779</b>	-0.188	-0.030
<b>HIER4</b>	-0.301	0.077	<b>0.877</b>	-0.229	-0.138
<b>IM1</b>	0.312	0.129	-0.296	<b>0.724</b>	0.295
<b>IM2</b>	0.161	0.250	-0.182	<b>0.783</b>	0.320
<b>IM3</b>	0.165	0.108	-0.161	<b>0.842</b>	0.396
<b>IM4</b>	0.167	0.204	-0.161	<b>0.735</b>	0.381
<b>IM5</b>	0.178	0.166	-0.187	<b>0.786</b>	0.431
<b>IM6</b>	0.122	0.247	-0.172	<b>0.759</b>	0.456

IM7	0.249	0.208	-0.247	<b>0.850</b>	0.410
IM8	0.160	0.194	-0.223	<b>0.838</b>	0.443
IM9	0.089	0.192	-0.315	<b>0.725</b>	0.234
IM10	0.193	0.142	-0.222	<b>0.757</b>	0.314
PERF1	0.182	0.130	-0.192	0.416	<b>0.754</b>
PERF2	0.019	0.078	-0.012	0.308	<b>0.720</b>
PERF3	0.154	0.112	-0.121	0.369	<b>0.754</b>
PERF4	0.154	0.031	-0.110	0.266	<b>0.737</b>
PERF5	0.008	0.131	-0.012	0.406	<b>0.738</b>
PERF6	0.090	0.250	-0.213	0.353	<b>0.766</b>
PERF7	0.100	0.162	-0.234	0.404	<b>0.726</b>
PERF8	0.186	0.232	-0.105	0.351	<b>0.709</b>
PERF9	0.185	0.094	-0.136	0.253	<b>0.792</b>
PERF10	0.099	0.194	-0.085	0.453	<b>0.753</b>
PERF11	0.132	0.105	-0.078	0.281	<b>0.762</b>
PERF12	0.096	0.103	-0.096	0.346	<b>0.710</b>

Source : Nos analyses via SmartPLS4.

Tableau 7 : Critère HTMT (rapport hétérotrait-monotrait)

	ADH	CLAN	HIER	IM	PERF
ADH					
CLAN	0.175				
HIER	0.394	0.166			
IM	0.263	0.308	0.283		
PERF	0.180	0.202	0.156	0.492	

Source : Auteurs

S’agissant de l’évaluation du modèle structurel, l’objectif est d’apprécier la capacité explicative et prédictive du modèle pour la variable endogène étudiée (Hair et al., 2017). Conformément aux recommandations méthodologiques contemporaines en PLS-SEM, l’évaluation repose ici sur les indicateurs  $R^2$ ,  $Q^2_{predict}$  et  $f^2$ , plutôt que sur un indice global de type GoF, dont l’usage est discuté dans la littérature récente (Hair et al., 2024). La valeur de  $R^2$  obtenue pour la performance (0,653) indique, dans cet échantillon, un niveau d’explication substantiel. Par ailleurs, la valeur de  $Q^2_{predict}$ , issue d’une logique de prédiction hors échantillon, suggère une pertinence prédictive satisfaisante pour la variable performance (0,546). Enfin, la taille d’effet  $f^2$  (0,317) traduit un effet de taille moyenne à élever de l’innovation managériale sur la performance au regard des seuils usuels.

**Tableau 8 : Résultats de l'évaluation du modèle structurel : R<sup>2</sup>, Q<sup>2</sup>predict et f<sup>2</sup>**

Variable	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup> predict	f <sup>2</sup>	Décision
PERF	0,653	0,546	0,317	Validé

Source : Nos analyses via SmartPLS 4.

### 3.2. Test d'hypothèse :

L'estimation du modèle par la méthode PLS-SEM indique, dans cet échantillon, une association positive et statistiquement significative entre l'innovation managériale et la performance organisationnelle perçue des EEP ( $\beta = 0,376$  ;  $t = 4,219$  ;  $p < 0,001$ ), ce qui apporte un soutien à l'hypothèse H1.

Les effets de modération observés suggèrent également que le contexte culturel interne conditionne l'intensité de cette relation. Plus précisément, la culture clanique renforce significativement le lien entre innovation managériale et performance ( $\beta = 0,221$  ;  $t = 2,644$  ;  $p = 0,008$ ), ce qui soutient H2a ; la culture hiérarchique l'atténue significativement ( $\beta = -0,458$  ;  $t = 3,371$  ;  $p = 0,001$ ), ce qui soutient H2b ; enfin, la culture adhocratique exerce un effet modérateur positif significatif ( $\beta = 0,277$  ;  $t = 2,434$  ;  $p = 0,015$ ), ce qui soutient H2c. Ces résultats indiquent donc que l'association innovation-performance varie selon la configuration culturelle dominante.

L'examen des graphes d'interaction permet d'approfondir l'interprétation des effets modérateurs observés. Concernant la culture clanique, la pente de la relation entre innovation managériale et performance organisationnelle devient plus forte lorsque le niveau de culture clanique est élevé (+1 écart-type), alors qu'elle est plus faible lorsque ce niveau est bas (-1 écart-type). Un schéma comparable est observé pour la culture adhocratique : plus le niveau d'adhocratie est élevé, plus la pente reliant l'innovation managériale à la performance est accentuée. À l'inverse, la culture hiérarchique présente un effet atténuateur : lorsque son niveau est élevé, la pente de la relation entre innovation managériale et performance devient très faible, alors qu'elle demeure nettement positive lorsque la culture hiérarchique est faible. Ces résultats graphiques confirment ainsi que les cultures flexibles et collaboratives amplifient l'effet statistique observé de l'innovation managériale sur la performance, tandis qu'une culture fortement formalisée en réduit la portée.

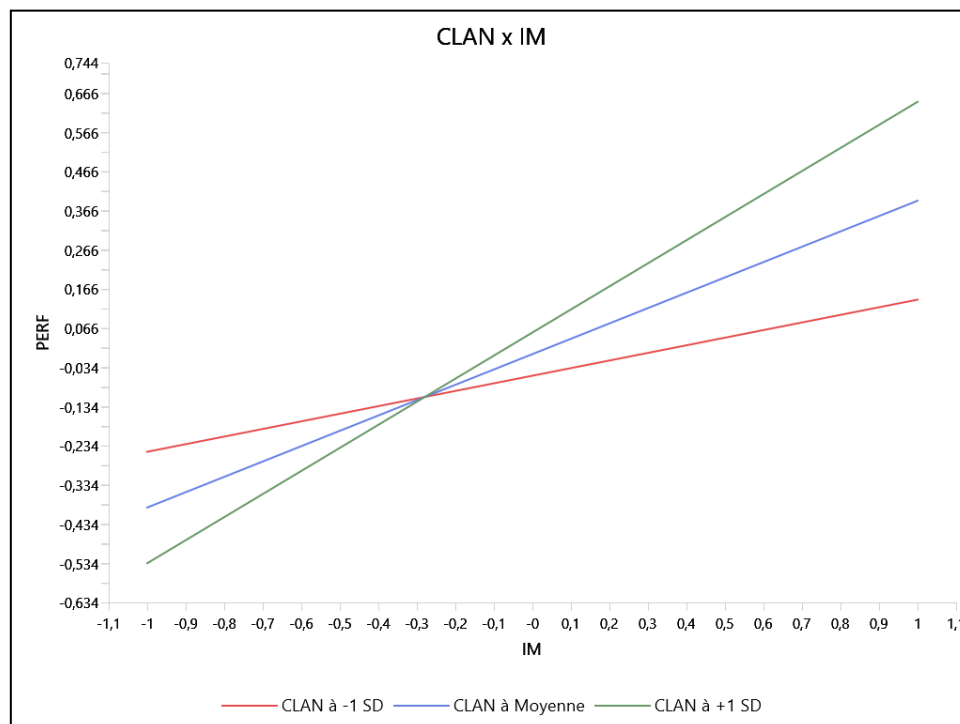
**Tableau 9 : Test d'hypothèse**

Hypothèses	Relation	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Statistiques T ( O/STDEV )	Valeurs P
Effet direct						
H1	<b>IM -&gt; PERF</b>	0.376	0.382	0.089	4.219	<b>0.000</b>
Effet indirect/effet de modération						
H2a	<b>ADH x IM -&gt; PERF</b>	0.277	0.263	0.114	2.434	<b>0.015</b>
H2b	<b>CLAN x IM -&gt; PERF</b>	0.221	0.171	0.084	2.644	<b>0.008</b>
H2c	<b>HIER x IM -&gt; PERF</b>	-0.458	-0.395	0.136	3.371	<b>0.001</b>

Source : Nos analyses via Smart PLS 4.

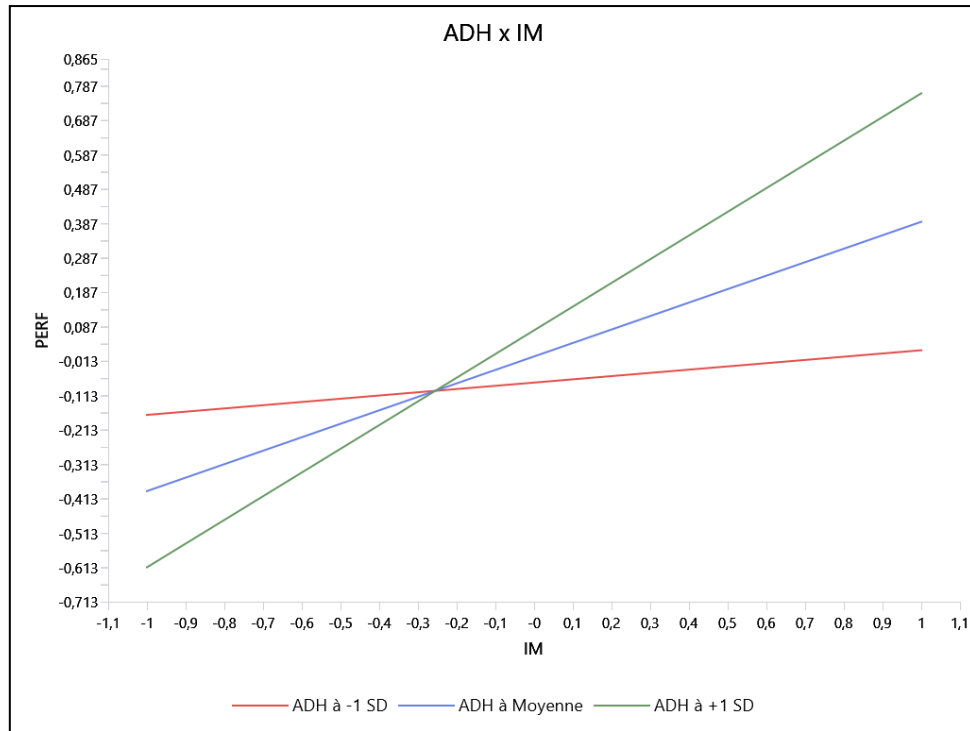
Les Figures 3, 4 et 5 présentent les pentes simples correspondant respectivement aux interactions entre l'innovation managériale et les cultures clanique, adhocratique et hiérarchique.

**Figure 3 : Graphe d'interaction entre l'innovation managériale et la culture clanique.**



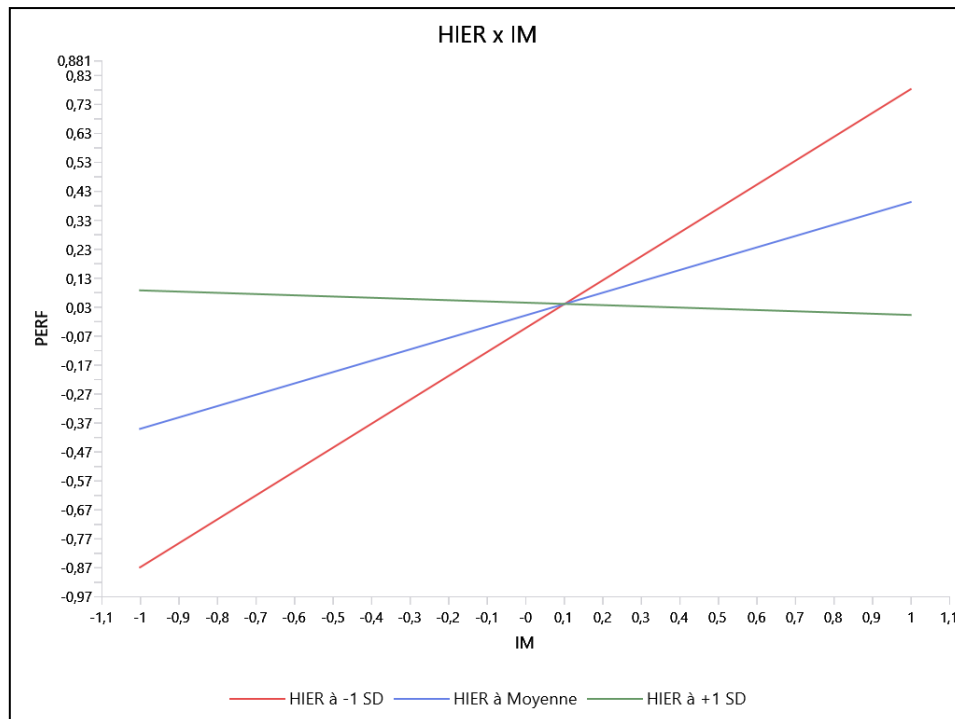
Source : Élaboration des auteurs à partir des sorties SmartPLS 4.

**Figure 4 : Graphe d'interaction entre l'innovation managériale et la culture adhocratique.**



Source : Élaboration des auteurs à partir des sorties SmartPLS 4.

**Figure 5 : Graphe d'interaction entre l'innovation managériale et la culture hiérarchique.**



Source : Élaboration des auteurs à partir des sorties SmartPLS 4.

#### 4. Discussion :

Les résultats de cette étude montrent que l'innovation managériale exerce un effet positif et significatif sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publics (EEP). Ce résultat confirme que la modernisation des pratiques de gestion, des mécanismes de coordination et des dispositifs de pilotage peut contribuer à l'amélioration des résultats organisationnels, y compris dans le secteur public, souvent marqué par des contraintes institutionnelles, administratives et procédurales spécifiques. En ce sens, nos conclusions prolongent les travaux qui considèrent l'innovation organisationnelle et managériale comme un levier de transformation et de performance (Hood, 1991 ; Damanpour, 1991 ; Walker et al., 2011).

L'apport principal de cette recherche ne réside toutefois pas uniquement dans la confirmation de ce lien positif. Il tient surtout à la mise en évidence de son caractère contingent. En intégrant la culture organisationnelle comme variable modératrice, l'étude montre que l'effet de l'innovation managériale sur la performance n'est ni homogène ni automatique : il dépend du contexte culturel dans lequel les pratiques innovantes sont introduites et appropriées. Cette conclusion invite à dépasser une lecture linéaire de la relation innovation-performance et à privilégier une approche contextualisée, davantage conforme à la perspective contingente défendue par Birkinshaw et al. (2008).

L'examen des pentes simples montre ainsi que l'innovation managériale n'est pas associée à la performance avec la même intensité selon le contexte culturel interne. Dans les EEP caractérisés par des cultures clanique et adhocratique élevées, les innovations managériales semblent davantage se traduire par des niveaux supérieurs de performance perçue. En revanche, dans les contextes plus hiérarchiques, cette association apparaît plus faible, ce qui suggère que la formalisation, le contrôle et la rigidité procédurale peuvent limiter l'appropriation et les bénéfices attendus des innovations managériales.

L'interprétation substantielle de ces interactions permet d'aller au-delà de la seule significativité statistique. Lorsque la culture clanique ou adhocratique est plus fortement présente, la pente de la relation entre innovation managériale et performance devient plus positive : les innovations de gestion semblent alors mieux appropriées, plus rapidement relayées par les équipes et davantage converties en résultats organisationnels. À l'inverse, lorsque la culture hiérarchique domine, la pente attendue s'affaiblit, ce qui suggère que la formalisation, la centralisation et l'attachement aux procédures peuvent freiner la traduction des innovations managériales en gains de performance. Autrement dit, l'innovation n'est pas

inefficace en soi ; son rendement organisationnel dépend de la compatibilité entre la logique du changement introduit et la logique culturelle préexistante.

Cette articulation entre innovation managériale et culture organisationnelle constitue une contribution théorique importante. Elle rapproche deux champs souvent traités séparément dans la littérature : d'une part, les travaux sur l'innovation managériale, centrés sur l'adoption de nouvelles pratiques de gestion ; d'autre part, les recherches sur la culture organisationnelle, focalisées sur les valeurs, les normes et les modes de coordination. Nos résultats montrent que la compréhension de la performance organisationnelle exige d'analyser conjointement les pratiques introduites et les conditions internes de leur appropriation. La performance apparaît ainsi moins comme la conséquence mécanique de l'innovation que comme le produit d'une interaction entre changement managérial et contexte organisationnel.

Sur le plan managérial, l'étude suggère que l'innovation managériale doit être considérée comme un levier stratégique de performance dans les EEP. Les responsables publics gagneraient ainsi à investir non seulement dans les réformes structurelles ou technologiques, mais aussi dans la transformation des pratiques de management : coordination interservices, participation, modes de décision, pilotage de la performance, communication interne ou gestion des ressources humaines. Les résultats indiquent toutefois que l'efficacité de ces innovations dépend de leur compatibilité avec le profil culturel de l'organisation. Dès lors, la question n'est pas seulement de savoir quelle innovation introduire, mais aussi dans quel environnement culturel elle sera mise en œuvre.

Dans les organisations à dominante adhocratique, les dirigeants peuvent renforcer l'impact des innovations en soutenant l'expérimentation, l'initiative et l'autonomie des équipes. Dans les contextes claniques, la réussite des transformations semble davantage reposer sur la confiance, la cohésion et la participation des acteurs. À l'inverse, dans les structures à dominante hiérarchique, l'introduction d'innovations managériales suppose un travail préalable ou parallèle sur les conditions culturelles de leur acceptation : assouplissement des procédures, encouragement de la coordination transversale, renforcement de l'apprentissage organisationnel et accompagnement du changement.

Ces résultats comportent également des implications pour les politiques publiques de modernisation. Ils suggèrent que les réformes de gestion ne devraient pas être conçues comme des prescriptions uniformes applicables indistinctement à l'ensemble des organisations publiques. Une telle approche standardisée risque d'ignorer l'hétérogénéité des

environnements culturels des EEP et, par conséquent, de réduire l'efficacité des innovations promues.

Nos résultats plaident au contraire pour des stratégies de réforme différenciées, progressives et adaptées aux réalités internes des organisations, rejoignant ainsi les analyses de Pollitt et Bouckaert (2017). Plus largement, ils invitent à concevoir la modernisation publique non comme la simple diffusion de « bonnes pratiques », mais comme un processus d'adaptation organisationnelle fondé sur l'ajustement entre outils de gestion et contexte institutionnel.

Sur le plan méthodologique, cette recherche apporte également plusieurs contributions. Le recours au PLS-SEM a permis de tester simultanément un effet direct et des effets de modération, offrant ainsi une lecture plus fine des relations entre innovation managériale, culture organisationnelle et performance. Cette approche est particulièrement pertinente pour l'analyse de phénomènes organisationnels complexes, dans lesquels les effets dépendent souvent de facteurs de contexte. L'étude montre ainsi l'intérêt d'une modélisation intégrant les conditions de variation des relations observées, conformément aux recommandations de Hayes (2018). Elle souligne aussi la pertinence d'une opérationnalisation différenciée de la culture organisationnelle à travers les dimensions du *Competing Values Framework*, plutôt qu'une appréhension globale et indifférenciée de cette variable (Fornell & Larcker, 1981 ; Henseler et al., 2015).

Plusieurs limites doivent toutefois être soulignées. Premièrement, le design transversal ne permet pas d'inférer une causalité stricte et n'exclut ni l'endogénéité ni la causalité inverse : des EEP plus performants peuvent aussi être davantage enclins à adopter des innovations managériales. Deuxièmement, le recours à un questionnaire auto-administré et à un répondant unique par organisation expose l'étude à un risque de biais d'informateur clé, de désirabilité sociale et de biais de méthode commune, d'autant plus que les variables explicatives, modératrices et dépendantes ont été recueillies selon la même méthode (Podsakoff et al., 2003). En l'absence d'un diagnostic statistique spécifique supplémentaire sur les données brutes, ce risque ne peut être totalement écarté. Troisièmement, la taille de l'échantillon ( $n = 100$ ) et l'échantillonnage de convenance invitent à la prudence dans la généralisation des résultats, en particulier pour les effets modérateurs. Enfin, l'exclusion de la culture de marché, ainsi que l'absence de variables telles que le leadership, l'autonomie stratégique ou les pressions institutionnelles, limitent la portée explicative du modèle. Des recherches futures gagneraient ainsi à mobiliser des dispositifs longitudinaux, multi-informateurs et, lorsque les données le permettent, des tests complémentaires de colinéarité complète et de robustesse.

En définitive, cette étude montre que la performance organisationnelle des EEP ne dépend pas uniquement de l'existence d'innovations managériales, mais de leur articulation avec la culture organisationnelle dans laquelle elles s'inscrivent. Elle propose ainsi une lecture plus nuancée et plus réaliste de la modernisation publique : les réformes produisent des effets lorsqu'elles sont non seulement techniquement pertinentes, mais aussi culturellement compatibles. Cette conclusion enrichit les travaux sur la performance publique et souligne la nécessité d'intégrer pleinement les variables contextuelles dans l'analyse des dynamiques de transformation organisationnelle (Birkinshaw et al., 2008 ; Cameron & Quinn, 2011).

### **Conclusion**

Cet article avait pour ambition d'examiner, dans un cadre de contingence, l'association entre innovation managériale et performance organisationnelle au sein des établissements et entreprises publics marocains, en tenant compte du rôle modérateur de la culture organisationnelle. Les résultats obtenus dans cet échantillon suggèrent que l'analyse de la performance publique gagne à être abordée non seulement sous l'angle des outils et des réformes engagées, mais aussi à partir des conditions organisationnelles qui en rendent l'appropriation possible.

L'intérêt de cette étude réside dans le fait qu'elle propose une lecture intégrée des dynamiques de transformation au sein des EEP, en mettant en relation les pratiques de management, les logiques organisationnelles et les résultats observés. Elle contribue ainsi à enrichir les travaux consacrés à la modernisation du secteur public, en particulier dans un contexte marocain encore peu documenté empiriquement sur ces questions. En ce sens, la recherche permet d'élargir la compréhension des facteurs qui soutiennent la performance organisationnelle dans les organisations publiques et de souligner la nécessité d'approches d'analyse davantage ancrées dans les réalités contextuelles.

Au-delà de ses apports, cette étude invite également à prolonger l'exploration de ces problématiques à travers des travaux futurs capables de mieux saisir la dynamique temporelle des transformations organisationnelles, d'intégrer d'autres variables explicatives et d'élargir la comparaison à d'autres contextes institutionnels. De telles perspectives permettraient de consolider les résultats obtenus et d'affiner la compréhension des mécanismes par lesquels les organisations publiques transforment leurs pratiques pour répondre aux exigences croissantes d'efficacité, d'adaptation et de création de valeur publique.

En définitive, cette recherche suggère que la modernisation des établissements et entreprises publics ne peut être réduite à l'introduction de nouvelles pratiques de gestion. Elle dépend aussi de la compatibilité entre ces pratiques et les équilibres culturels internes dans lesquels elles s'inscrivent. La contribution de l'étude est ainsi moins de revendiquer une validité universelle du lien innovation-performance que de montrer, dans le contexte des EEP marocains, que ce lien revêt une forme configurationnelle : il est renforcé par les cultures clanique et adhocratique, et affaibli par la culture hiérarchique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Arifin, A. (2025). Conceptual Role of Organizational Learning on Clan Culture and Performance of Small and Medium-Sized Food Tourism Enterprises (SMFTES). *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(10), 3731. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.910000307>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beamon, B. M., & Balcik, B. (2008). Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 4. <https://doi.org/10.1108/09513550810846087>
- 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>
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–319. <https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Botti, A., & Vesci, M. (2018). Competing Value Framework and Public Administration: Managerial Insights, Theoretical Reflections and Practical Implications from Italy. *International Business Research*, 11(2), 147. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n2p147>
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 22(2)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3e éd.)*. Jossey-Bass.
- Chin, W. W. (1998). L'approche des moindres carrés partiels pour la modélisation d'équations structurelles. *Méthodes modernes pour la recherche en gestion*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2e éd.)*. Academic Press.
- Collinet-Hourthe, M., & Carassus, D. (2018). Innovations managériales et accompagnement au changement : le cas de la territorialisation de l'action sociale. *HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*. <https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02427658>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- 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>

- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Eddahani, M., Bal, M., & Bengrich, M. (2022). Nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère du COVID 19 : résilience organisationnelle et innovation managériale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(1), 194–215. Consulté à l'adresse <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/532>
- El Korchi, C., & Akhlaffou, M. (2024). La transformation de la gestion publique à la lumière des innovations managériales. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(5), 236–252. Consulté à l'adresse <https://revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1602>
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10, Article 53. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Er Rhaimini, H. M., & Charaf, K. (2022). Relationship between organizational culture and performance: literature review of the mediating and moderating effects. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 6(3), 129–146.. Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/841>
- Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)découvrir pour les chercheurs en management ? *M@nagement*, (1), 102-123. <https://doi.org/10.3917/mana.151.0102>
- Flemming, P. L. (2016). Similarities and Differences between Public and Private Sector Leadership Strategies in the Caribbean: Empirical Findings on the Link between Leadership, Culture, and Performance. *Business and Management Studies*, 2(4), 1. <https://doi.org/10.11114/bms.v2i4.1863>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Hahsmi, K. A., & Siddiqui, D. A. (2020). Antecedents of Employees' Entrepreneurial Orientation: The role of Organizational Culture and the Enabling Environment. *Business and Economic Research*, 10(3), 146-180. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3681265>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2e éd.)*. Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2023). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage.

- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (2e éd.)*. Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jönsson, J. (2019). Logic Saliency in Ideologically-torn Nonprofit Hybrids. *Nonprofit Policy Forum*, 10(3). <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0001>
- Karneli, O. (2023). The Role of Adhocratic Leadership in Facing the Changing Business Environment. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 77. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.26>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York, NY: Guilford Press.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol13/iss7/2>
- Le Roy, F., Robert, M. & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 235, 77-90. <https://www.cairn.info/revue--2013-6-page-77.htm>
- Lepore, L., Metallo, C., Schiavone, F., & Landriani, L. (2018). Cultural orientations and information systems success in public and private hospitals: preliminary evidences from Italy. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3349-6>
- Lorincova, S. (2024). Trends and challenges in managing the forestry and wood-processing industry. *Acta facultatis xylologiae zvolen*, 66(2), 137-154.
- Njagi, A. W., Kamau, J. N., & Muraguri, C. (2020). Adhocracy Culture and Strategy Implementation: An Application within Professional Bodies in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p47>



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity (4e éd.)*. Oxford University Press.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(14)71250-1)
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- Sharifi, A., Kazemi, S. H., Delkhah, J., & Hajihashemi Esfarjani, Z. (2025). Management development in the public sector: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 44(3), 441-459. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2024-0183>
- Steiner, A. (2014). Design and implementation of an organizational model for Open Innovation: Contribution to collaborative innovation. *HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01751019>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). Modélisation des chemins PLS. *Statistiques computationnelles et analyse des données*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors [Review of *Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors*]. *Frontiers in Psychology*, 12. Frontiers Media. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28–51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Innovation en matière de gestion et leadership : le rôle modérateur de la taille de l'organisation. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311–335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>

- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Utilisation de la modélisation PLS pour évaluer les modèles hiérarchiques : lignes directrices et illustration empirique. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>
- Wong, K. K. K. (2013). Techniques de modélisation par équations structurelles à moindres carrés partiels (PLS-SEM) à l'aide de SmartPLS. *Bulletin marketing*, 24(1), 1-32. [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V24/MB\\_V24\\_T1\\_Wong.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V24/MB_V24_T1_Wong.pdf)
- Xanthopoulou, P., & Sahinidis, A. (2022). The impact of organizational culture on business innovativeness. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 17(1), 608. <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.405>