

La culture organisationnelle et l'innovation : cas des innovations managériales dans les pme familiales de la région d'agadir

Organizational culture and innovation: case of managerial innovations in family sme's of agadir region

BINKKOUR Mohamed

Professeur d'enseignement supérieur habilité

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université IBN Zohr

Laboratoire d'Études et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

m.binkkour@uiz.ac.ma

EL ABIDI Ayoub

Doctorant

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université IBN Zohr

Laboratoire d'Études et Recherches en Economie et Gestion (LEREG), Maroc

elabidi.ayoub@gmail.com

Date de soumission : 16/02/2021

Date d'acceptation : 31/03/2021

Pour citer cet article :

Binkkour M. et El Abidi A. « LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION : cas des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 276- 297.

Résumé

Cet article s'inscrit dans le cadre d'un essai en sciences de gestion, dans le but est d'étudier l'influence de la culture organisationnelle sur l'innovation en générale et sur l'innovation managériale en particulier, tout en mettant l'accent sur les particularités théoriques et les outils d'analyses empiriques. À cet effet, peu des travaux de recherche en management des organisations se sont focalisés sur l'établissement d'un lien entre organisation et culture d'entreprise en soulignant le rôle de la culture dans l'amélioration de l'innovation des organisations. Toutefois, nous avons essayé de procéder à un survol des genèses conceptuelles et évolutives des concepts clés en vue de dresser un corpus théorique, qui traite une panoplie de théories susceptibles de déceler les genèses évolutives. Par ailleurs, la démarche empirique s'apparente à une modélisation par les équations structurelles auprès de 62 PME familiales dans la région d'Agadir. En définitive, nous constatons que la majorité des enquêtés ont une acceptation que la culture adhocratique encourage les innovations managériales au sein des PME familiales. Les résultats que nous avons obtenus, via notre étude, nous ont permis de répondre à la problématique soulevée ainsi que de fournir des éléments de réponse au lien entre la culture organisationnelle et l'innovation managériale.

Mots clés : Culture organisationnelle ; Innovation ; Innovation managériale ; PME ; SEM

Abstract

This article is part of an essay in management science, seeking to study the influence of organizational culture on innovation in general and managerial innovation in particular, while emphasizing theoretical particularities and empirical analysis tools. To this end, few research works in organizational management has focused on establishing a link between organization and corporate culture by emphasizing the role of culture in improving organizational innovation. However, we have tried to carry out an overview of the conceptual and evolutionary genesis of the key concepts in order to draw up a theoretical corpus, which deals with a panoply of theories likely to detect the evolutionary genesis. The empirical approach is similar to a modelling by structural equations with 62 family SMEs the region of Agadir. Ultimately, we note that the majority of respondents have an acceptance that the adhocratic culture encourages managerial innovations within family SMEs. The results we obtained, via our study, allowed us to respond to the problem raised as well as to provide some answers to the relationship between organizational culture and managerial innovation.

Keywords: Organizational culture; Innovation; Managerial innovation; SMEs; SEM

Introduction

Une revue de la littérature scientifique de gestion montre que le construit de l'innovation est une préoccupation principale des chercheurs et des stratèges (Bouزيد, 2011) et les études menées sur sa conceptualisation sont multiples (Le Masson, et al., 2006). Elle représente pour les entreprises en générale et les PME plus précisément un outil pour l'obtention d'un avantage concurrentiel et une compétitivité durable (Habibi & Guati 2021). L'innovation a été définie par plusieurs auteurs et selon différentes acceptions, depuis les travaux de Schumpeter (1934), plusieurs auteurs ont défini l'innovation selon différentes significations, il estime que l'innovation est absolue et dépend de certaines variables à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Par ailleurs, la culture d'entreprise est structurée par deux aspects. Tout d'abord, il est vu comme le contenu descriptif et spécifique de l'entreprise, chose qui la différencie des autres entreprises (Achour & Zemzami, 2014). En outre, c'est une manière de décrire l'organisation (Thévenet, 2011). Des centaines de livres et des milliers d'articles ont été consacrés à ce sujet (Sadri & Lees, 2001). Selon Hartnell, et al., (2001), plus de 4 600 articles ont été publiés sur la culture organisationnelle depuis 1980.

Toute entreprise, à sa propre culture. Ceci est le résultat d'une relation dynamique complexe entre plusieurs variables et facteurs. Cependant, l'innovation est au cœur de la culture d'entreprise en raison de son importance stratégique et de son pouvoir suggestif et symbolique, autour duquel s'articulent les représentations collectives composant la culture de l'entreprise (Rave-Habhab, 2011).

Beaucoup des travaux de recherche en management des organisations se sont focalisés sur le rôle de la culture dans l'amélioration de la performance des organisations (Mokhtari, 2021). En revanche peu d'études ont été menées sur la relation entre l'innovation et la culture organisationnelle (Alter, 2002). Même les travaux qui ont été faits ont étudié l'impact de la culture sur l'usage des technologies (Rave-Habhab, 2011), plus particulièrement les TIC. Dans le même sens, Davel, et al., (2008) ont souligné l'existence de nombreux travaux qui ont mis en exergue l'importance du management interculturel à travers l'étude de l'impact des différences culturelles sur le management de l'innovation.

Dans le prolongement de ces observations, nous avons soulevé une problématique, qui s'énonce comme suit : « la culture organisationnelle peut-elle contribuer à l'innovation managériale dans les entreprises familiales ? »

Grosso modo, ce travail de recherche va prendre un cheminement progressif, traitons trois axes majeurs, d'abord, nous exposons un cadre théorique et conceptuel, passant par une recherche des modèles théoriques et allant jusqu'à l'investigation empirique qui va nous permettre de déceler les particularités de l'innovation managériale et la culture organisationnelle dans les PME familiales de la région d'Agadir.

1. Innovation-culture organisationnelle : genèse conceptuelle et acceptations théoriques

1.1.La culture organisationnelle : soubassements théoriques

La culture organisationnelle est considérée comme l'une des caractéristiques uniques et exclusives qui distinguent le succès d'une organisation d'une autre (Berson, et al., 2008). Par conséquent, la compréhension du concept de culture organisationnelle est une tâche vitale pour les managers, car elle aura un impact important sur tous les aspects du comportement organisationnel (Sadri & Lees, 2001).

La littérature sur la culture organisationnelle offre de nombreuses façons de la définir, parce que la culture organisationnelle est fortement influencée par divers aspects, Silversweig & Allen (1976) ont donné la première description de la culture organisationnelle. Ils considèrent que la culture organisationnelle est l'ensemble des comportements des individus qui s'expriment dans le groupe. La culture organisationnelle est définie comme un ensemble de normes, de croyances, de symboles, de rituels, de valeurs et d'hypothèses qui évoluent et sont partagés par les membres de l'entreprise (Denison, 1984). Schein (1992) estime que la culture organisationnelle est un modèle inventé par un groupe pour permettre aux employés de mieux s'adapter et de s'intégrer. Elle joue également un rôle important auprès des nouvelles générations de salariés (Rowe, et al., 1994). De plus, la culture organisationnelle est considérée comme un modèle de valeurs et de croyances partagées aidant les individus à assimiler les fonctions de l'organisation et à enseigner à ses membres les normes de comportement dans l'organisation.

Sur la base de recherches antérieures, les chercheurs ont continué à rechercher et à développer ce sujet. La culture organisationnelle est un ensemble de croyances normatives et d'attentes de comportement partagées dans l'organisation (Cooke, & Szumal, 1993). Lederache (1995) indique que la culture organisationnelle est le fait de partager les connaissances et les systèmes créés dans un groupe de personnes afin de percevoir, interpréter et répondre à la réalité sociale qui les entoure. Il reflète l'environnement interne de l'organisation et montre le

degré d'harmonie dans les croyances, les valeurs et les hypothèses entre les gestionnaires et les employés (Aycan, et al., 1999). Pour Jones & George (2003), cette culture peut aussi être définie comme l'ensemble des comportements, des normes, des valeurs, et des attentes partagés par des individus au sein d'un groupe qui visent à atteindre les objectifs organisationnels.

Bien qu'il existe différentes définitions de la culture organisationnelle, ces définitions ont un élément commun, à savoir le « partage » entre les membres de l'organisation (Schneider, 2000). En général, la majorité des chercheurs conviennent que la culture organisationnelle est une combinaison de quatre facteurs : les hypothèses partagées, les valeurs et les croyances partagées, les normes comportementales et le processus d'interprétation sous-jacent, qui caractérisent une organisation (Harrison & Stokes, 1992).

La littérature en management culturelle a proposé différents modèles métriques de la culture organisationnelle, il s'agit des modèles du modèle de Hofstede et al., (1991), de Denison (1990), de Schein (1992), de Harrison & Stokes (1992), de Goffee & Jones (1996), et le modèle de Cameron & Quinn (2006).

Le modèle de Hofstede et al., (1990) : Les auteurs ont étudié les comportements journaliers des employés au sein de dix entreprises leurs résultats montrent que les différences culturelles entre ces firmes sont justifiées par six aspects typiques liés aux travaux quotidiens des membres de l'entreprise. Ces dimensions sont présentées comme suit : la culture du processus vs la culture du résultat, la culture orientée job vs la culture orientée emploi, la culture professionnelle vs la culture paroissiale, la culture de système ouvert vs la culture de système fermé, la culture de contrôle serré vs la culture de contrôle délié, et la culture pragmatique vs la culture normative.

Le modèle de Daniel Denison (1990) : Ce modèle se concentre sur la relation culture organisationnelle-performance organisationnelle. Les performances sont mesurées en fonction du niveau des résultats d'exploitation. Le modèle est basé sur quatre dimensions culturelles qui définissent la performance organisationnelle chacune de ces dimensions comprend trois parties. Ce sont : la mission (Stratégie, buts et objectifs, Vision), l'adaptabilité (Apprentissage organisationnel, orientation client, création de changement), la participation (Responsabilisation, orientation d'équipe, capacité de développement) et la cohérence (Coordination et intégration, entente, valeur de base).

Le modèle de Schein (1992) : Selon ce modèle la culture organisationnelle est la propriété la plus dure à changer dans une organisation. Son modèle de culture organisationnelle se base

sur trois niveaux, de l'aspect visible au tacite puis à l'invisible (Schein, 2004). Le premier niveau est l'artefact c'est ce que l'on peut voir et ressentir (les rites, les histoires, les mythes et les symboles). Le deuxième niveau concerne les valeurs, les croyances, les stratégies, les objectifs et les règles de l'organisation. Le troisième niveau est le plus fondamental de la culture organisationnelle. Celui-ci implique les hypothèses sous-jacentes et les perceptions de comportement (Schein, 2004).

Le modèle de Harrison & Stokes (1992) : les auteurs ont développé une typologie de la culture organisationnelle, en proposant quatre dimensions : la dimension du pouvoir, la dimension du rôle, la dimension des tâches et la dimension de la personne. Ces dimensions culturelles d'Harrison (1972) ont été adaptées et modifiées par Harrison et Stokes (1992). Ils ont décrit ces quatre dimensions de la culture organisationnelle : le pouvoir, le rôle, la réalisation et le support. Ces quatre dimensions de la culture sont évaluées selon deux modes de fonctionnement, à savoir la formalisation et la centralisation.

Le modèle de Goffee & Jones (1996) : Ce modèle permet d'analyser la culture organisationnelle moyennant deux types de relations sociales qui sont la solidarité et la sociabilité. La sociabilité peut être interprétée comme la mesure de la convivialité sincère entre les membres d'une communauté. La solidarité fait référence à une mesure de la capacité des individus d'une communauté à persister et à traquer des objectifs communs rapidement et efficacement, en dehors des relations personnelles. L'interaction de ces deux concepts mène à établir quatre types de la culture organisationnelle. Il s'agit de la culture communautaire, réseau, fragmentée et mercenaire.

Le modèle de Cameron & Quinn (2006) : Selon les auteurs, la théorie de cadre des valeurs concurrentes (CVF) qui a été proposé par Quinn & Rohrbaugh (1983) est très utile dans l'identification d'une culture organisationnelle. Cette théorie comporte deux dimensions. La première dimension croise les concepts de flexibilité et de discrétion avec les concepts de stabilité et de contrôle. La deuxième dimension distingue la focalisation interne et l'intégration avec la focalisation externe et la différenciation.

En s'appuyant sur la théorie du CVF, Cameron & Quinn (2006) ont l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI) pour déterminer le type de culture dominante dans une organisation. L'OCAI est un outil empirique qui peut être utilisé afin d'évaluer l'impact de la culture organisationnelle (Quinn & Spreitzer, 1991). L'OCAI évalue quatre types de culture au sein d'une organisation : la hiérarchie, l'adhocratie, le marché et le clan.

1.2.L'innovation : un objet multiforme

Les travaux sur les définitions, les logiques et les conceptualisations de l'innovation sont multiples (Le Masson, et al., 2006). Loilier & Tellier (1999) ont souligné que l'innovation est un concept de polysémie et de polymorphisme. L'innovation est un instrument distinctif pour les entreprises, une façon d'investir le changement en une opportunité pour la concrétiser, notant qu'elle peut être pratiquée de manière systématique (Drucker, 1985). Les innovations peuvent être d'origines, de nature, et/ou d'ampleurs différentes. Dans le même sens, l'innovation est la capacité à tirer profit, des découvertes scientifiques ou technologiques pour les concrétiser ensuite en des produits ou services, pour le entreprise que pour les clients (Sciascia et al., 2013).

Le terme innovation a été résumé en plusieurs définitions, des auteurs qui la définissent comme étant un objet (Damanpour & Gopalakrishnan, 1999), d'autre processus (Van de Ven, et al., 1989) et aussi ceux qui l'expliquent comme étant un résultat (Rogers, 1995).

Depuis le début des années 2000, sous l'impulsion de nombreux auteurs, le nombre d'études sur l'innovation en gestion a augmenté (Le Roy, et al., 2013 ; Birkinshaw, et al., 2008 ; Birkinshaw & Mol, 2006 ; Hamel, 2006) la littérature relative ce type d'innovation est encore relativement récente et limitée. Avant d'utiliser le terme « innovation managériale », certains auteurs ont tenté de décrire le processus par lequel certaines entreprises réussissent à obtenir un avantage concurrentiel durable, non pas en innovant dans le domaine technologique, mais en adoptant de nouvelles pratiques de management ou nouvelles formes d'organisation. Pour qualifier ces innovations ne relevant pas de la technologie, les termes « d'innovation administrative » (Teece, 1980) ou « d'innovation organisationnelle » (Damanpour et Evans, 1984) ont été indistinctement utilisés, mais pour surmonter les problèmes associés aux multiples termes entourant ce concept et s'unifier sur un terme qui couvre ses diverses formes, Pitsis et al., (2012) retiennent la notion « d'innovation organisationnelle et managériale ».

Il est communément admis que Kimberly & Evanisco (1981) sont les premiers auteurs ont avoir utilisés l'expression « d'innovation managériale ». Elle fait référence à tout produit, programme, ou technique qui exprime un changement remarquable de l'état le plus avancé de la connaissance, en matière de changement au moment où il apparaît et qui touche la quantité ou la qualité d'informations disponibles lors de la prise de décision (Kimberly & Evanisco, 1981). Bien que cette définition ait été complétée et révisée dans une large mesure, le concept

de rupture ou de nouveauté concernant l'état des connaissances est toujours important. Ainsi, Hamel (2006) propose une définition dont le point de départ est cette notion de rupture elle la définit comme un écart significatif par rapport au management traditionnel, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes ou la façon du travail managérial réalisé se change significativement.

Au cours de la même période, Birkinshaw & Mol (2006) ont proposé une autre définition du concept d'innovation managériale, dans laquelle ils ont également mis l'accent sur le concept de rupture avec les normes conventionnelles. La mise en place de nouveaux processus, pratiques, et structures de management, qui sont significativement différents des normes habituelles. Birkinshaw et al., (2008), combineront leurs réflexions pour développer une définition, souvent utilisée aujourd'hui de l'innovation managériale. Ces auteurs la définissent comme étant l'invention et l'introduction d'une structure, d'un procédé, d'une pratique de management ou d'une technique nouvelle au regard de l'état de la connaissance et mise en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. Ainsi, dans cette dernière définition, le concept d'objectif est manifestant. Les entreprises mettent en œuvre des innovations managériales à des fins spécifiques : améliorer leur performance. Dans une définition postérieure, Mol & Birkinshaw, (2009) précisent que l'innovation managériale est l'ensemble de nouvelles pratiques de management introduit l'entreprise afin d'améliorer sa performance.

En plus de la volonté claire de différencier les innovations managériales des innovations technologiques, la synthèse des définitions de ces différents termes montre que leurs concepts se recourent évidemment, les composantes des différentes définitions sont comparables. Elles ont quatre caractéristiques principales communes : le caractère multidimensionnel et l'intentionnalité, la distinction avec les innovations technologiques, et la nouveauté.

1.3.L'innovation et la culture organisationnelle : lien théorique

La culture organisationnelle établit une relation distinctive avec le concept d'innovation. On ne peut pas les séparer, ou, comme l'indique Buckler (1997), l'innovation est un environnement, une culture, ou même une force spirituelle qui existe dans une firme et qui entraîne la création de valeur.

Khazanchi et al., (2007) ont étudié l'influence des valeurs organisationnelles sur l'innovation dans les organisations. Ils soulignent que la flexibilité, l'habilitation des employés d'un côté, et le contrôle et l'efficacité d'autre côté, ce sont des éléments fondamentaux de toute culture organisationnelle supportrice de l'innovation. Les auteurs qualifient également la culture

supportrice d'innovation comme un phénomène complexe, vu qu'il nécessite la coexistence de plusieurs valeurs au sein de l'organisation. Ils le qualifient aussi de phénomène amorphe, car il va un peu dans tous les sens : de la flexibilité, à l'autre extrême, dans le sens du contrôle.

Martins & Terblanche (2003) considèrent la vision et la mission comme des déterminants stratégiques de la culture organisationnelle qui influencent l'innovation. Lau & Ngo (2004) ont étudié le lien entre la culture organisationnelle, le système de ressources humaines, et l'innovation de produit. O'Regan et al., (2006) se sont concentrés sur le rôle de la culture organisationnelle en tant que principal déterminant du leadership et de l'innovation. Deshpandé et al., (1993) ont également souligné que sans une culture orientée vers l'innovation claire, forte et partagée, il est difficile pour les entreprises d'améliorer leur compétitivité par le développement de l'innovation. Tushman & O'Reilly (1997) ont également placé la culture organisationnelle au cœur de l'innovation organisationnelle. Ainsi une culture qui encourage la créativité supporte l'implantation de solutions créatives et novatrices (Martins & Terblanche, 2003).

Kenny & Reedy (2006) ont également étudié l'impact de la culture organisationnelle sur différentes variables attachées à l'innovation dans les organisations, à savoir la stratégie d'innovation, le type d'innovation adopté, les moteurs de l'innovation et ses facteurs dissuasifs. En se référant aux trois étapes d'innovation de Curnning (1998), à savoir la création/invention, le développement et l'application/mise en œuvre, ils décrivent une culture organisationnelle innovatrice comme une où l'amélioration continue à travers toute l'organisation représente la norme.

Selon Cameron & Quinn (2011), les entreprises inclinées vers une culture entrepreneuriale expliquent le succès en ayant des produits innovants et uniques, faisant de cette dernière un leader du marché et un innovateur. En fait, dans le but que l'entreprise soit apte d'innover, elle doit posséder des profils capables à être créatifs, lui permettant de pour réaliser une production à la fois nouvelle et flexible pour s'adapter à son environnement (Bonnardel, 2002). Mnisri (2007) à son tour, montre que la source de la créativité organisationnelle est la culture organisationnelle, plus particulièrement la culture entrepreneuriale.

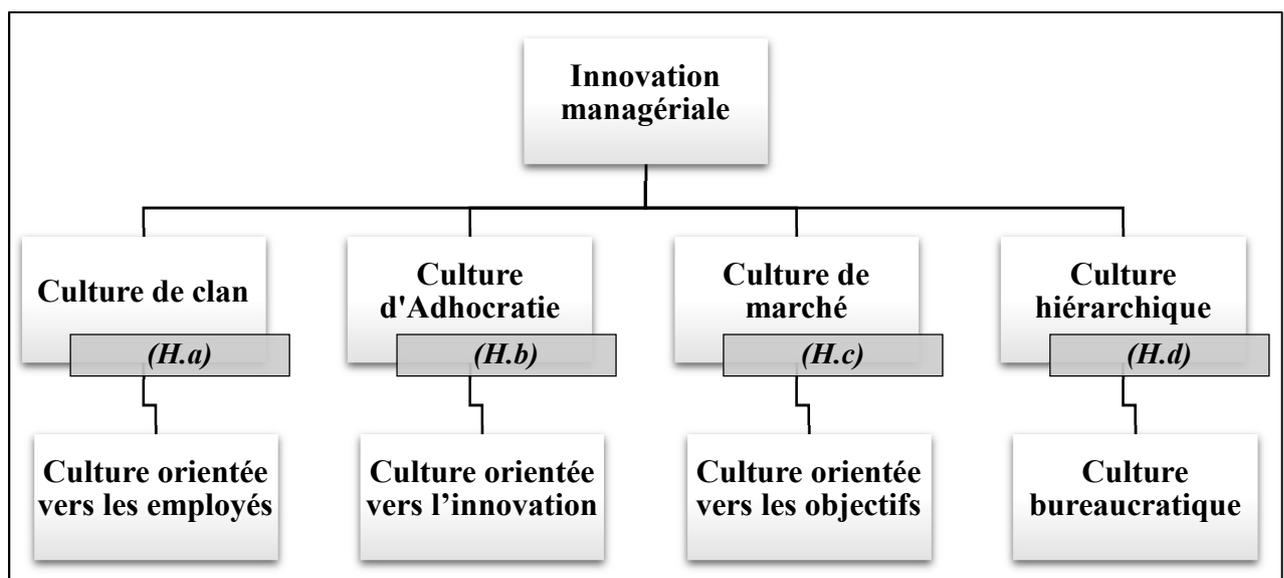
2. Modèle de recherche et spécifications des variables

Pour comparer la réalité aux propositions théoriques, nous avons opté pour l'approche hypothético-déductive en vertu du quelle il faut établir une relation systématique entre la réalité observable et les concepts, au moyen d'indicateurs, c'est-à-dire il faut opérationnaliser

les concepts. Opérationnaliser un concept, alors c'est de lui associer des indicateurs qui permettront de distinguer avec précision les variations observées dans la réalité par rapport au concept. L'opérationnalisation d'un concept conduit alors à la mesure.

Dans ce sillage, et suivant la logique dictée par notre paradigme adopté dans cet essai, nous avons procédé à la modélisation des faits pour mieux appréhender les interactions théoriques spécifiées dans la théorie de cadre des valeurs concurrentes (CVF) de Cameron & Quinn (2006) permettant de dresser un aperçu clair et pertinent sur la culture organisationnelle. En faisant référence à ce modèle et en s'inspirant des travaux de Le Roy et al., (2013) et Birkinshaw et al., (2008) nous avons pu construire le modèle de recherche, ci-dessous (figure 1) susceptible de visualiser les relations de causalité entre l'innovation managériale et la culture organisationnelle dans les PME familiales.

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

Pour répondre à notre problématique, nous avons posé une seule hypothèse principale subdivisée en quatre sous hypothèses à partir du modèle conceptuel ci-dessus. Ces hypothèses sont opérationnalisées sous forme d'indicateurs ayant pour objectif d'assurer le passage d'un concept théorique vers une variable observable. Ces hypothèses s'énoncent comme suit :

H : La culture organisationnelle contribuerait positivement et significativement à l'innovation managériale.

H.a : La culture du clan contribuerait positivement et significativement à l'innovation managériale.

H.b : La culture d'Adhocratie contribuerait positivement et significativement à l'innovation managériale.

H.c : La culture de marché contribuerait positivement et significativement à l'innovation managériale.

H.d : La culture hiérarchique contribuerait positivement et significativement à l'innovation managériale.

Par la suite, nous avons essayé de définir les variables latentes et les instruments de mesure, faisant référence à la littérature théorique, dans le but de mener une modélisation par les équations structurelles (SEM). L'idée est d'estimer le présent modèle à travers une approche SEM basée sur l'algorithme PLS. Pour ce faire, nous avons dressé le tableau (tableau 1), ci-dessous, décrivant les variables latentes et les instruments de mesure respectifs.

Tableau 1 : Variables et instruments de mesure retenus

Variables latentes	Items de mesures retenues	Codes	
Innovation Managériale	La gestion l'innovation technologique et promouvoir l'innovation de procédé et de produit	IM_1	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	La gestion de la production améliore l'efficacité et raccourcit les délais	IM_2	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	La gestion de plusieurs produits et marchés	IM_3	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	La réduction des défauts de qualité et augmentez la satisfaction client	IM_4	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Le lancement de produits complexes	IM_5	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste	IM_6	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
	Intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision	IM_7	Le Roy et al., (2013) Birkinshaw et al., (2008)
Culture de clan	L'entreprise est un endroit très spécial semblable à une famille élargie.	CC_1	Cameron et Quinn (2006)
	Les dirigeants sont considérés comme des mentors, des animateurs	CC_2	Cameron et Quinn (2006)
	Le style de gestion est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation	CC_3	Cameron et Quinn (2006)
	Le ciment de l'entreprise est la loyauté et la confiance mutuelle	CC_4	Cameron et Quinn (2006)

	L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance, l'ouverture.	CC_5	Cameron et Quinn (2006)
	L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe et se concentre sur les personnes.	CC_6	Cameron et Quinn (2006)
Culture Hiérarchique	L'entreprise est un endroit très formel et structuré.	CH_1	Cameron et Quinn (2006)
	Les dirigeants sont considérés comme des coordinateurs, des experts	CH_2	Cameron et Quinn (2006)
	Le style de gestion se caractérise par un suivi attentif des performances, des qualifications et l'ancienneté du poste	CH_3	Cameron et Quinn (2006)
	La cohésion de l'entreprise tient grâce à des règles et les politiques officielles	CH_4	Cameron et Quinn (2006)
	L'entreprise met l'accent sur la permanence et la stabilité.	CH_5	Cameron et Quinn (2006)
	L'entreprise définit le succès sur la base de l'efficacité, de la fiabilité des livraisons, de la bonne planification et des faibles coûts de production	CH_6	Cameron et Quinn (2006)
Culture de marché	Le style de gestion se caractérise par des normes élevées, la compétitivité et le réalisme	CM_1	Cameron et Quinn (2006)
	Les employés attachent une grande importance à la compétitivité et à la réalisation de soi	CM_2	Cameron et Quinn (2006)
	Les dirigeants sont considérés comme les chefs exigeants, efficaces et compétitifs	CM_3	Cameron et Quinn (2006)
	La cohésion de l'entreprise est la production et la réalisation d'objectifs	CM_4	Cameron et Quinn (2006)
	L'entreprise met l'accent sur le comportement concurrentiel et la réalisation des objectifs	CM_5	Cameron et Quinn (2006)
	L'entreprise définit le succès sur la base de la pénétration du marché et les parts de marché.	CM_6	Cameron et Quinn (2006)
Culture d'Adhocratie	L'entreprise est un endroit très dynamique et innovant. Les gens sont prêts à accepter risque.	CA_1	Cameron et Quinn (2006)
	Les dirigeants sont considérés comme des entrepreneurs, des innovateurs	CA_2	Cameron et Quinn (2006)
	Le style de gestion est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité	CA_3	Cameron et Quinn (2006)
	La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement.	CA_4	Cameron et Quinn (2006)
	L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis.	CA_5	Cameron et Quinn (2006)

L'entreprise définit le succès comme le fait de proposer des produits inédits, uniques et innovants. CA_6 Cameron et Quinn (2006)

Source : Auteurs

Pour vérifier les relations de causalité, nous avons mené l'étude auprès d'un échantillon des petites et moyennes entreprises de la région d'Agadir, dont le nombre est de 62 PME familiales moyennant une enquête par questionnaire.

Il convient de signaler que nous avons travaillé sur la base de données de «Maroc-welipro» qui recense 56.800 entreprises inscrites au registre du commerce dans la région d'Agadir. Pour déterminer la part des PME familiales dans la population nous nous sommes référés au rapport « emploi et stratégies familiales » du HCP de l'année 2019, en vertu duquel 97% des entreprises marocaines sont des PME dont 88% sont familiales. À cet égard notre population mère est égale approximativement à $N= 48.400$. Pour un intervalle de confiance de 90% et une marge d'erreur de 10%, la taille de l'échantillon distribué suivant une loi Normale est égale à $n = 62$ PME familiales installées dans la région d'Agadir. Le choix de la ville d'Agadir peut être justifié non seulement par le facteur de proximité des interviewés, mais aussi par la grande présence des PME familiales et leur contribution dans le tissu économique de la région.

Les données résultantes de l'enquête, menée auprès de l'échantillon, ont été extrapolées pour tester le modèle de recherche et fournir des éléments de réponse à la question de recherche.

3. Analyse factorielle des données et discussions des résultats

Pour tester notre modèle d'équations structurelles, nous avons opté pour l'algorithme de calcul PLS, désormais plus adapté que les méthodes basées sur la covariance à la fois dans ses objectifs et ses contraintes d'utilisation. En effet, la méthode permet de tester des modèles en développement, de prendre en compte des données non normalement distribuées et de travailler sur des échantillons réduits. C'est ainsi que nous allons procéder aux analyses et aux discussions des résultats.

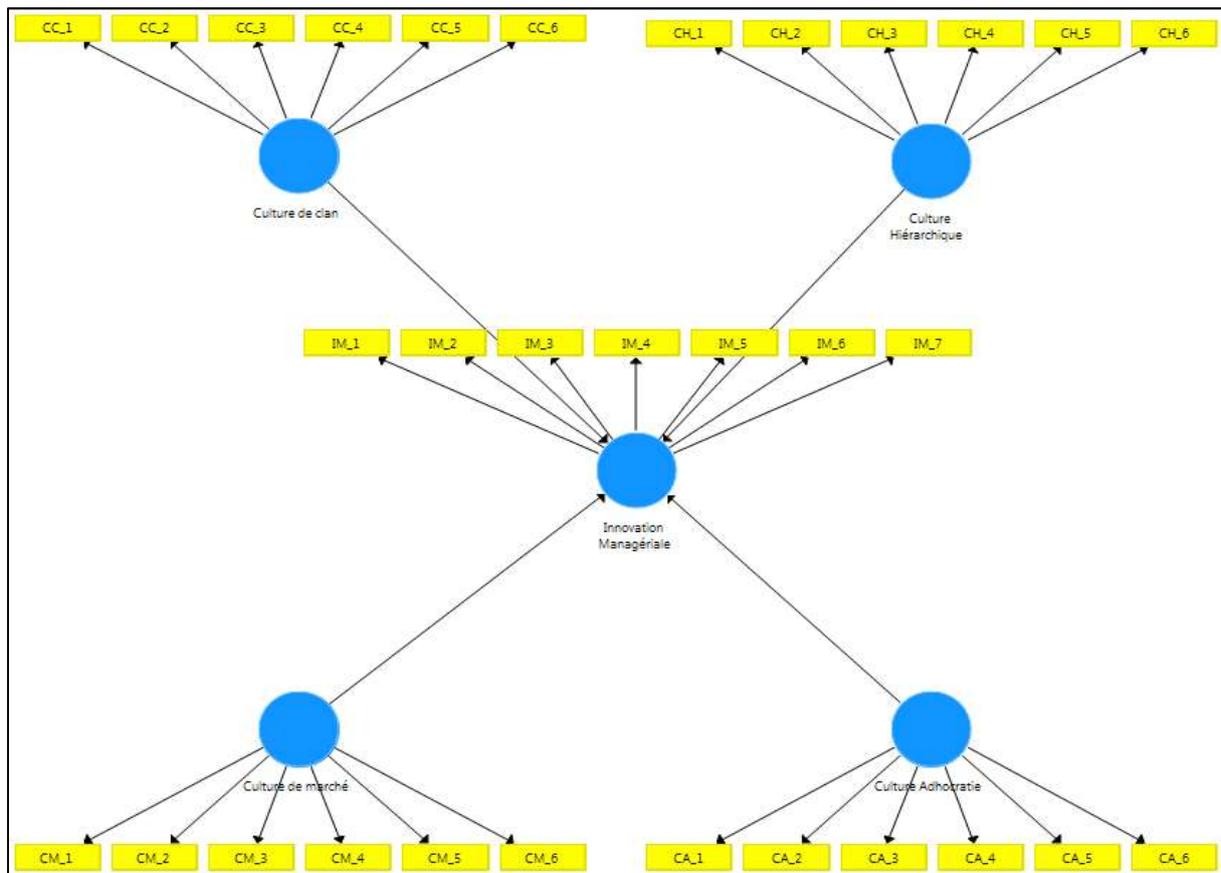
3.1. Analyses des données et modélisation SEM

Après avoir extrapolé les données résultantes du questionnaire, nous avons testé notre modèle en utilisant les développements récents de l'algorithme du PLS, sous procédure SmartPLS v.3. Toutefois, la modélisation SEM passe, normalement par cinq étapes, à savoir :

la spécification du modèle ; l'identification du modèle ; l'estimation du modèle ; l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle, et finalement l'analyse confirmatoire du modèle.

Spécifier le modèle repose sur une représentation graphique du schéma de mesure du modèle globale (*Path model*). Dans cette phase sont précisés les divers éléments du modèle et les relations supposées entre eux, comme la montre la figure 2 ci-dessous.

Figure 2 : Spécification du modèle SEM (SmartPLS v.3.)



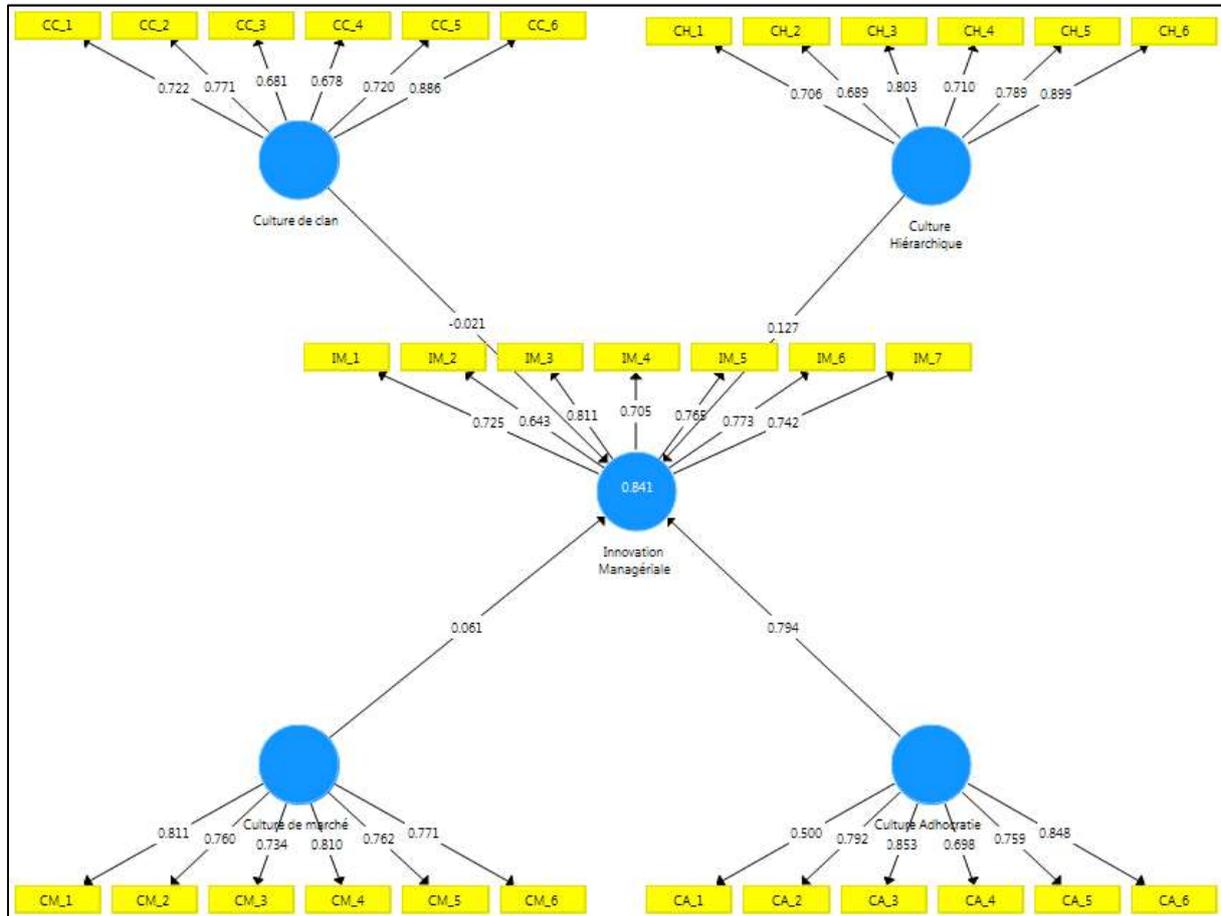
Source : Auteurs

Le modèle, à confirmer, est présenté par 31 variables observées. En théorie, ces variables sont supposées être des mesures de cinq facteurs qui sont des variables latentes. Elles sont représentées par des rectangles jaunes et les variables latentes par des cercles bleus.

L'identification du modèle est désormais la deuxième phase de notre démarche méthodologique de modélisation SEM. Dans ce sens l'évaluation de la condition d'ordre par le nombre de degrés de liberté qui doit être supérieur à zéro. Pour notre modèle, la condition d'ordre est bien vérifiée et le degré de liberté est positif (dli=48).

La troisième phase de la démarche renvoie à l'estimation du modèle moyennant l'algorithme PLS sur l'ensemble des unités statistiques, en l'occurrence 62 PME familiales opérantes dans la région Agadir. C'est ainsi que nous avons obtenu la figure 3 ci-dessous.

Figure 3 : Estimation du modèle SEM par l'algorithme du PLS (SmartPLS v.3.)



Source : Auteurs

Les résultats de l'estimation des paramètres du modèle confirment que tous les items ont eu des valeurs loadings supérieures à 0,7, à l'exception des items CA_1 ; CA_4 ; CC_3 ; CC_4 ; CH_2 et IM_2, ayant enregistré des coefficients de corrélation relativement insuffisants. Ainsi les items de mesure utilisés permettent de saisir les dimensions des cinq variables latentes.

En outre, le coefficient de corrélation dégagé entre l'innovation managériale et la culture d'Adhocratie est plus fort par rapport à celui enregistré entre l'innovation managériale et les autres dimensions.

Par ailleurs, évaluer la qualité de l'ajustement du modèle constitue la quatrième étape de l'approche méthodologique de modélisation. À cet égard, les résultats affichent un très bon

ajustement du modèle, puisque les valeurs des indices dépassent les valeurs critiques nécessaires pour une bonne qualité d'ajustement. Il convient de signaler, à ce stade, que la fiabilité et la validité du construit exigent une valeur supérieure ou égale à 0,7 pour l'alpha de Cronbach et le rho de Dillon-Goldstein.

Tableau 2 : Fiabilité et validité du construit (SmartPLS 3.)

Dimensions	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average variance extracted (AVE)
Culture Adhocratique	0,840	0,860	0,883	0,565
Culture de clan	0,861	0,888	0,896	0,592
Culture hiérarchique	0,839	0,850	0,882	0,557
Culture de marché	0,868	0,876	0,900	0,601
Innovation managériale	0,862	0,873	0,894	0,547

Source : Auteurs

Par ailleurs, les conditions de validité convergente et discriminante ont été vérifiées (Tableau 2) . Dans ce sens, la validité convergente renvoie à l'examen des corrélations des items avec leur variable latente qui doivent être supérieures à 0,7, chose que nous avons déjà mentionnée. En outre, l'examen de la validité discriminante stipule que chaque variable latente doit être étroitement liée à ses indicateurs qu'aux autres variables latentes du modèle. Cela dit que la variance moyenne extraite (AVE) de chaque variable latente doit être supérieure à 0,5.

En définitive, tous ces résultats vont nous permettre de fournir des réponses concrètes à la problématique soulevée à travers des discussions argumentées.

3.2. Discussions des résultats

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons procéder à la vérification de l'hypothèse principale ainsi que les quatre sous-hypothèses qui en découlent.

À ce stade, les résultats de la modélisation renseignent sur la contribution de chaque dimension de la culture organisationnelle dans l'innovation managériale. Dans ce sens, seule la culture d'Adhocratie contribue positivement et significativement dans l'innovation managériale avec un coefficient de 0,794. Par opposition aux autres types de culture ayant des coefficients de contribution faibles, voire négatifs.

C'est ainsi que nous pouvons confirmer la sous-hypothèse H.b et infirmer les autres sous hypothèses. Un constat qui peut être démontré par le fait que la culture adhocratique est une

culture orientée vers l'innovation, la flexibilité au changement et la prise de risque. Denison & Spreitzer (1991) estiment que cette culture est dynamique, la créativité organisationnelle où le dirigeant est considéré, au même titre que les employés, comme un visionnaire, et un innovateur, ayant pour objectif, la création de nouveaux produits et services, innovants et performants. La culture de clan quant à elle est orientée vers la cohérence, l'esprit d'équipe et le soutien. Qualifier aussi par l'ambiance conviviale au sein du lieu de travail, ainsi que le partage entre les membres d'organisation et une indépendance dans la prise de certaines décisions. La culture hiérarchique, est caractérisée par sa rigidité, axée sur le contrôle, et tendant vers un style de gestion qui met l'accent sur le contrôle et a tendance à être conservateur, avec aucune ou peu de place pour l'innovation. Construit autour d'une série de règles et de valeurs conservatrices, il donne la priorité à la formalisation le processus de production, au contrôle et à la maîtrise des situations. (Cameron & Quinn, 2011). La culture de marché, axée prise de décision, une planification et une structure raisonnables des objectifs et des activités de production. Cette culture fait référence aux entreprises ayant des fonctions fortement inclinées marché, axée essentiellement sur des transactions avec des parties prenantes externes (Achour & Zemzami, 2014).

Conclusion

Dans le présent papier, dédié à l'étude de lien entre l'innovation managériale et la culture organisationnelle auprès des PME familiales de la région d'Agadir, nous avons développé une panoplie de conceptions théoriques, de définitions et d'outils analytiques relatant les concepts clés de notre recherche.

Au cours du premier axe, consacré aux genèses conceptuelles et aux acceptions théoriques de l'innovation managériale et la culture organisationnelle, nous avons présenté les rouages conceptuels et évolutifs susceptibles de fournir des définitions concrètes avant de mettre en exergues les liens qui peuvent être éventuellement décelés. Par la suite, nous avons présenté, les choix méthodologiques, et les variables et instruments de mesure retenus. Dans ce sens, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 62 PME familiales, dans le but d'extrapoler les données et procéder aux analyses.

C'est ainsi que nous avons consacré le reste du travail à l'analyse des données et à la discussion des résultats obtenus. Dans ce sillage, nous avons utilisé les développements récents de l'algorithme du PLS sous procédure SmartPLS v.3. Les résultats de l'analyse nous ont permis de déduire des conclusions sous-tendant le sujet.

Grosso modo, les analyses empiriques ont montré que la culture adhocratique encourage le développement des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir, vu que c'est une culture tendant vers l'innovation, l'adaptabilité au changement et la prise de risque sont caractérisées par le dynamisme, la créativité organisationnelle où le leader est un visionnaire, et un innovateur.

À cet égard, comme tout travail de recherche, notre travail ouvre la voie sur des perspectives et des points à discuter ultérieurement dans les futurs travaux, en améliorant la qualité des données recueillies, étendre le terrain de recherche et raffiner la problématique. En outre, le présent article présente quelques limites, la première est que c'est une étude purement quantitative basée sur l'administration des questionnaires chose qui ne permet pas d'avoir plus d'explication et de détails pour mieux comprendre le phénomène étudié à l'inverse d'une étude qualitative axée sur les entretiens ou une approche mixte. En effet l'autre limite est la taille de notre échantillon bien qu'elle est statistiquement acceptable, mais elle reste faible, ce qui pourrait nuire à la précision de nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE

Achour, F.Z. et Zemzami I. (2014). Culture d'entreprise et innovation : Cas des PME de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen. P 4.

Alter N. (2002). Les logiques de l'innovation : approche pluridisciplinaire, éditions la Découverte, Paris.

Aycan, Z., Kanungo, R. N., et Sinha, J.B.P. (1999). 'Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30 (4), PP 501–526.

Birkinshaw, J., et al. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, PP 825–845.

Birkinshaw, J.M., et Mol, M.J. (2006). How management innovation happens, *MIT Sloan Management Review*, PP 81–88.

Bonnardel, N. (2002). « Activités de conception et créativité : de l'analyse des facteurs cognitifs à l'assistance aux activités de conception créatives », Presses Universitaires de France, vol 72, PP 5-22.

Bouزيد, I. (2011). « La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

Breda, K., et Reedy, E. (2006). 'The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation'. *Irish Journal of Management*. Dublin, vol. 27, iss. 2, P 119.

Buckler, S.A., (1997). 'The Spiritual Nature of Innovation'. *Research-Technology Management*, vol. 40, no 2, PP 43-47.

Cameron, K.S., et Quinn, R.E. (2011). 'Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework', *Jossey Bass*, 3ème edition, P.288.

Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J., et Thakor, A.J. (2006). 'Competing values leadership: Creating value in organizations', Northampton, MA: Elgar.

Cooke, R.A., et Szumal, J.L. (1993). 'Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory', *Psychological Reports*, 72 (3), PP 1299-1330.

Curnming, B.S., 1998. 'Innovation Overview and Future Challenges'. *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, no 1, PP 21-29

Damanpour, F., et Evan, W.M. (1984). *Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag*. *Administrative Science Quarterly*, PP 392-409.

Damanpour, F., et Gopalakrishnan, S. (1999). *Organizational adaptation and innovation: The dynamics of adopting innovation types*. In *The dynamics of innovation*, Springer, Berlin, Heidelberg, PP 53-80.

Davel E., Dupuis J.-P., Chanlat J.-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Les Presses de l'université Laval, (Pul).

Denison, D.R. (1984). 'Bringing corporate culture to the bottom line', *Organizational Dynamics*, 13 (2), PP 4-22.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, N.Y: Wiley.

Denison, D.R., et Spreitzer, G.M. (1991). 'Organizational culture and organizational development', *Research in Organizational Change and Development*, vol 5, PP 1-21, Greenwich, CT: JAI Press.

Deshpande, R., et Webster, Jr. F. (1989). 'Organizational culture and marketing: Defining the research agenda', *The Journal of Marketing*, 53 (1), PP 3-15.

Deshpandé, R., Parley, U., et Webster, F.E. (1993). 'Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: "A Quadrad Analysis"'. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, PP 23-27.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: HarperCollins.

Goffee, R., et Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard business review*, 74 (6), PP 133- 148.

Hamel, G., (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, PP 72–84.

Habibi.Z. Guati.R (2021) « Innovation & Performance des entreprises : enseignements tirés à l'ère de la Covid- 19», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2: Numéro 3» pp: 221- 235.

Harrison, R. et Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*, Amsterdam: Pfeiffer et Company.

Harrison, R. (1972). “Understanding Your Organization Character”, *Harvard Business Review*, 50, PP 119–128.

Hartnell, C.A., Ou, A.Y. et Kinicki, A. (2001). “Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework’s Theoretical Suppositions”, *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), PP 677–694.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*, Great Britain: McGraw-Hill.

Jones, G.R., et George, J.M. (2003). *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Boston, MA.

Khazanchi, S., Marianne, W. L., et Kenneth, K. B. (2007). “Innovation supportive culture: The impact of organizational values on process innovation”. *Journal of Operations Management*. Columbia, vol. 25, iss. 4, P 871.

Kimberly, J.R., et Evanisko, M.J., (1981), *Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations*. *Academy of management journal*, PP 689–713.

Lau, C.M. et Ngo, H.Y. (2004). “The HR System, Organisational Culture, and Product Innovation ”. *International Business Review*, vol. 13, no. 6, PP 685–703.

Le Masson P., Weil, B., et Hatchuel, A. (2006). « Les processus d’innovation : conception innovante et croissance des entreprises », Hermès, Lavoisier.

Le Roy, F., Robert, M., et Giuliani, P. (2013). *L’innovation managériale*. *Revue française de gestion*, (6), PP 77-90.

Lederach, J.P. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University Press. Paris.

Loilier, T., et Tellier, A. (1999). *Gestion de l’innovation : décider, mettre en oeuvre, diffuser*. Ed. Management et société.

Loukili, M., et Mokhtari, A. (2021). « L'impact de l'innovation sur les performances des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 » PP 855- 873.

Martins, E.G., et Terblanche, F. 2003. “Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation”. *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, no 1, P 64–74.

Mnisri, K. (2007). « La créativité appliquée à l'organisation : apports et limites. Proposition d'un cadre d'analyse », 5ème congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat : Sherbrooke, Quebec, Canada.

Mol, M. J., et Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62 (12), PP 1269–1280.

O'Regan, N., A., Ghobadian, et M., Sims. (2006). “Fast Tracking Innovation In Manufacturing SMEs”. *Technovation*, Vol. 26, No. 2, PP 251–261

Pitsis, T. S., Simpson, A., et Dehlin, E. (2012). Introduction: an entrée to organizational and managerial innovation. In Tyrone Pitsis, Ace Simpson et Erlend Dehlin (Ed.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*: Edward Elgar Publishing, PP 1–9.

Poole, M. S., et Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14 (4), PP 562–578.

Quinn, R., et Rohrbaugh, J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis” *Management Science*, 29 (3), PP 363–377.

Quinn, R.E., et Spreitzer, G.M. (1991). “The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life”, *Research in Organizational Change and Development*, 5, PP 115–142.

Rave-Habhab, S. (2011). Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites. *Management Prospective Ed. | « Management et Avenir »*, PP 78-104

Rogers, E. M. (1995). Diffusion of Innovations: modifications of a model for telecommunications. In *Die diffusion von innovationen in der telekommunikation*, Springer, Berlin, Heidelberg. PP 25-38.

Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B., et Mockler, R.J. (1994). *Strategic Management: A methodological approach* (4th ed.), New York: Addison-Wesley.

Sadri, G., et Lees, B. (2001). “Developing corporate culture as a competitive advantage”, *Journal of Management Development*, 20 (10), PP 853–859.

Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B. (2000). *The psychological life of organizations*, *Handbook of organizational culture and climate* (p.xvii-xxiii), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Schumpeter, J.A. (1934). “The theory of economic development” Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sciascia, S., Mazzola, P., et Chirico, F. (2013). *Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1), PP 69–85.

Shumacker, R. et Lomax, R.G. (2004). *Guide du débutant sur la modélisation par équation structurelle*. NY : Groupe Taylor et Francis. 2ème édition

Silversweig, S., et Allen, R. (1976). “Changing Corporate Culture”, *Sloan Management Review*, 17 (3), PP 33–49.

Teece, D.J. (1980). *The diffusion of an administrative innovation*. *Management Science*, PP 464-470.

Thévenet, M. (2011). « *La culture d’entreprise* » Editions PUF, Paris, France, 127 pages.

Tushman, M.L., et O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press